



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Digitales Onboarding mithilfe der Themenzentrierten
Interaktion

verfasst von | submitted by

Magdalena Meiszies B.A.

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

Wien | Vienna, 2026

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

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Faktoren zu identifizieren, die sich im digitalen Onboarding auf das Wohlbefinden der neuen Arbeitnehmer auswirken und zu definieren, wie das Handlungskonzept der Themenzentrierten Interaktion (TZI) auf den Onboarding-Prozess angewandt werden kann, um diesen zu verbessern. Methodisch basiert die Arbeit auf einer qualitativen Untersuchung in Form von leitfadengestützten Interviews mit aktiven Personalmanagern. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere die soziale Integration, klare Strukturen, eine etablierte Feedbackkultur im Unternehmen sowie geeignete Rahmenbedingungen im Homeoffice zentrale Einflussfaktoren auf den Onboarding-Prozess sind. Diese Faktoren können mithilfe von TZI verbessert werden, indem sie anhand der vier Faktoren, der neue Arbeitnehmer („Ich“), das Team („Wir“), die fachliche und soziale Einarbeitung („Es“) und das Arbeitsumfeld („Globe“) analysiert werden. Dieser konzeptionelle Rahmen bietet neue Perspektiven für Personaler, um im digitalen Onboarding-Prozess das Wohlbefinden neuer Mitarbeitender zu stärken und ihre langfristige Bindung an die Organisation zu fördern.

The aim of this master's thesis is to identify the factors that affect the well-being of new employees in digital onboarding and to examine how the concept of theme-centered interaction (TCI) can be applied to the onboarding process in order to improve it. Methodologically, the thesis is based on a qualitative study in the form of guided interviews with HR professionals. The evaluation shows that social integration, clear structures, an established feedback culture within the company, and suitable conditions for working from home are key factors influencing the onboarding process. These factors can be improved with the help of TCI by analyzing them based on four factors: the new employee (“I”), the team (“We”), professional and social integration (“It”), and the work environment (“Globe”). This conceptual framework offers new perspectives for HR professionals to strengthen the well-being of new employees in the digital onboarding process and promote their long-term affinity with the organization.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Literaturrecherche	3
2.1.	Onboarding	4
2.1.1.	Die Phasen des Onboardings	5
2.1.2.	Digitales Onboarding	9
2.1.3.	Einflussfaktoren auf den Onboarding-Prozess	11
2.2.	Virtuelles Arbeiten	13
2.2.1.	Organisatorisches Commitment	13
2.2.2.	Online-Interaktionen	15
2.3.	Themenzentrierte Interaktion	16
2.3.1.	TZI in der Organisationsentwicklung	20
2.3.1.1.	Organisationsentwicklung	20
2.3.1.2.	Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	24
2.3.2.	TZI in der Führung	26
2.3.2.1.	Unternehmensführung	26
2.3.2.2.	Merkmale einer Führungskraft	30
2.3.2.3.	Führungsstile	32
2.3.2.4.	Führung von verschiedenen Generationen	34
2.3.2.5.	Virtuelle Führung	37
2.3.2.6.	Anwendung von TZI in der Führung	40
3.	Methodische Herangehensweise	43
3.1.	Leitfadeninterviews	43
3.2.	Auswertung offene Fragen: Zusammenfassende Inhaltsanalyse	45
3.3.	Auswertung geschlossene Fragen: Likert-Skala	47
4.	Ergebnisse	48
4.1.	Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews	48
4.2.	Konzeptioneller Rahmen: Onboarding-Prozess und TZI	59
5.	Diskussion der Ergebnisse	61
6.	Schluss	65
7.	Literaturverzeichnis	69
8.	Anhang	I
A)	Kodierleitfaden	79
B)	Interviewleitfaden	85
C)	Transkripte der Interviews	86

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Onboarding-Prozesses	6
Abb. 2: TZI-Dreieck	17
Abb. 3: Ziele von Organisationsentwicklung	22
Abb. 4: Nutzung eines Buddyprogramms in den Unternehmen	51

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Hintergrundinformationen der Interviewpartner	44
Tab. 2: Hintergrundinformationen der Interviewpartner aus der Lehrveranstaltung	45
Tab. 3: Kodierleitfaden	47
Tab. 4: Auswertung Likert Skalen	59
Tab. 5: Der Onboarding-Prozess in Kombination mit TZI.....	61
Tab. 6: Ausführlicher Kodierleitfaden	84

Abkürzungsverzeichnis

ebd. = ebenda
NDA = Non-Disclosure Agreement
OCB = Organizational Citizenship Behaviour
OE = Organisationsentwicklung
S. = Seite
TZI = Themenzentrierte Interaktion
u.a. = unter anderem
u.v.m. = und vieles mehr
vgl. = vergleiche
z.B. = zum Beispiel

Die in der vorliegenden Masterarbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Das generische Maskulinum wird lediglich zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit verwendet.

1. Einleitung

Am 15. März 2020 (MEZ) ist auf Grundlage des COVID-19-Maßnahmengesetzes das öffentliche Leben in Wien massiv eingeschränkt worden. Die Bevölkerung ist angewiesen worden, soziale Kontakte zu vermeiden und zu Hause zu bleiben, weil die durch das SARS-CoV-2 verursachte Viruserkrankung eine Reihe von Lockdowns und anschließenden Lockerungen auslöste.¹

Zudem zwang die Corona-Krise Unternehmen dazu, die tägliche Arbeit, die sonst persönlich im Büro erledigt worden wäre, ins Homeoffice zu verlegen.² Dadurch haben insbesondere Video- und Telefonkonferenzen zugenommen.³ Auf der einen Seite hat die virtuelle Kommunikation während der Krise Menschen zusammengebracht und berufliche Beziehungen aufrechtgehalten.⁴ Auf der anderen Seite wollten viele Arbeitnehmer wieder zurück ins Büro, weil ihnen der persönliche Austausch gefehlt hat.⁵

Auch der Einstieg von neuen Mitarbeitern in Unternehmen wurde durch die Corona-Krise wegen der Zwangsdigitalisierung erschwert. Mit digitalem Onboarding wird der Einarbeitungsprozess in Unternehmen beschrieben, der aus dem Homeoffice heraus erfolgt.⁶ Yadav et. al (2020) hat festgestellt, dass der digitale Onboarding-Prozess vor allem für Hochschulabsolventen schwierig ist. Sie haben Probleme, die Kultur des Unternehmens zu verstehen und online Kontakte zu knüpfen (Teambuilding und Wir-Gefühl). Auch Mitarbeiter, die während der Pandemie ihren Job gewechselt haben, haben Schwierigkeiten dabei gehabt, Kontakte zu ihren Kollegen aufzubauen und ihre Fähigkeiten zu präsentieren (Performance-Einschränkungen). Im Vergleich dazu ist die Zufriedenheit bei physisch eingearbeiteten Mitarbeitern höher. Sie sind nicht nur besser mit ihrem Team in Kontakt getreten, sondern sind sich auch der Unternehmenskultur und ihren Aufgaben bewusster.⁷

Das bedeutet, dass ein digitales Onboarding einen negativen Einfluss auf das Zugehörigkeitsgefühl zum Team, aber auch auf die anfängliche Job Performance der Neueinsteiger im Unternehmen hat. Das führt dazu, dass neue Mitarbeiter vermehrt bereits nach

¹ vgl. Stadt Wien (2025)

² vgl. Strukturwandel (2020), S. 652

³ vgl. Lindner (2020), S. 29

⁴ vgl. Antonello et. al (2020), S. 222

⁵ vgl. Umbs (2020), S. 272

⁶ vgl. workwise (2021)

⁷ vgl. Yadav et. al (2020), S. 6f.

kurzer Zeit nach dem Neueinstieg kündigen, insbesondere, wenn diese vorher niemanden aus dem Team persönlich kennengelernt haben.

Trotz des Endes der Pandemie ist der Wunsch geblieben, weiterhin die Wahl zu haben, von zu Hause aus arbeiten zu können. Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass die Kommunikation und der Datenaustausch über verschiedenste Applikationen ortsunabhängig immer mehr wird.⁸ Die Folge ist, dass Homeoffice-Lösungen, virtuelle Meetings und auch das digitale Onboarding nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken sind.⁹

Damit das digitale Onboarding nachhaltig ist und die neuen Arbeitnehmer lang im Unternehmen bleiben, wird in dieser Arbeit auch die Themenzentrierte Interaktion (TZI) behandelt. Die TZI ist ein Handlungskonzept, das für das Führen von Gruppen herangezogen werden kann.¹⁰ Es besteht aus Vier-Faktoren, der Person (Ich), dem Team (Wir), der fachlichen und sozialen Einarbeitung (Es) und dem Arbeitsumfeld (Globe), die miteinander im Gleichgewicht sind und gegenseitig Einfluss aufeinander nehmen.¹¹ Es eignet sich daher, die Einflussfaktoren auf den neuen Arbeitnehmer aus den verschiedenen Perspektiven der TZI zu analysieren. Seit der Coronapandemie wird dieses Handlungskonzept auch im digitalen Raum verwendet, da es dabei hilft, Handlungsstrategien für Online-Meetings zu entwickeln, die Stimmung im Online-Meeting zu analysieren, Online-Meetings zu planen, durchzuführen und im Nachhinein zu reflektieren.¹²

Somit untersucht diese Masterarbeit die Einflussfaktoren, der Digitalisierung auf den Onboarding-Prozess und beantwortet die folgenden Forschungsfragen:

- I. *Welche Faktoren der virtuellen Arbeit während des Onboardings beeinflussen das Wohlbefinden und die Bereitschaft der neuen Arbeitnehmer im Unternehmen zu bleiben?*
- II. *Kann das Wohlbefinden und die Bereitschaft der neuen Arbeitnehmer im Unternehmen zu bleiben im Kontext des Onboardings positiv mithilfe der TZI beeinflusst werden?*

⁸ vgl. Yadav et. al (2020), S. 272

⁹ ebd.

¹⁰ vgl. Langmaack (2011), S. 51

¹¹ ebd.

¹² vgl. Kügler & Spielmann, S.98

Diese Arbeit trägt zur Forschung am Onboarding und der TZI auf zwei Weisen bei:

1. Sie identifiziert Schwachstellen im Onboarding-Prozess aus der Perspektive der TZI mithilfe von Experteninterviews mit elf Personen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine soziale Integration, klare Strukturen, eine Feedbackkultur und geeignete Rahmenbedingungen im Homeoffice das Wohlbefinden neuer Arbeitnehmer prägen und entscheidend für deren Bleibebereitschaft sind.
2. Das Handlungskonzept der TZI kann auf den Onboarding-Prozess übertragen werden und ergibt einen schematischen Rahmen, um das Wohlbefinden in der Firma und die Bindung neuer Mitarbeiter zu stärken. Diese Masterarbeit verbindet diese beiden Elemente in einem konzeptionellen Rahmen, der für zukünftige Forschung zu einem nachhaltigen Onboarding herangezogen werden kann.

Die Masterarbeit folgt der folgenden Struktur: Zuerst gibt es ein Kapitel zum aktuellen Stand der Forschung (Kapitel 2), in dem der Onboarding-Prozess im virtuellen Kontext und die TZI näher beleuchtet werden. Es wird erklärt, was der Onboarding-Prozess ist, wie er im virtuellen Raum funktioniert und welche Einflüsse es auf den Prozess gibt. Außerdem wird beleuchtet, was TZI ist und wie sie bereits in Unternehmen eingesetzt wird. Anschließend wird im Methoden-Kapitel (Kapitel 3) auf den Studienaufbau für die leitfadengestützten Interviews eingegangen. Der Interviewleitfaden setzt sich aus Fragen zum Onboarding und Fragen aus dem Interviewleitfaden für das Forschungsprojekt COME-Cooperative Meetings der Universität Wien¹³ zum Thema virtuelles Arbeiten zusammen. Dann werden die Ergebnisse aus den Interviews und der entstandene konzeptionelle Rahmen präsentiert und diskutiert (Kapitel 4). Es wird aufgezeigt, wie neue Mitarbeiter über den digitalen Onboarding-Prozess und mithilfe der TZI im Team integriert werden können, sodass diese ein Wir-Gefühl entwickeln und dadurch gewillt sind, langfristig im Unternehmen zu arbeiten. Abschließend werden die Limitationen der Arbeit und weiterführende Forschungsmöglichkeiten gezeigt (Kapitel 5).

2. Literaturrecherche

Die Inhalte aus diesem Kapitel basieren auf einer Literaturrecherche. Passende Literatur wurde in gängigen akademischen Datenbanken (Google Scholar; u:search, die zentrale Suchmaschine der Universitätsbibliothek Wien) mithilfe von einer Suche mit Schlüsselwörtern gefunden.

¹³ vgl. Schaffhauser-Linzatti & Kernthaler-Moser (2024)

Beispiele für Keywords sind: „Onboarding“, „TZI“, „virtuelles Arbeiten“, „Organisationsentwicklung“, „Unternehmensführung“ u.v.m. Die Auswahl der Literatur wurde dabei auf öffentlich zugängliche, fertiggestellte, publizierte Artikel und Bücher eingeschränkt. Ergänzende Literatur wurde zusätzlich in Form der Vorwärts-Rückwärtssuche nach Webster & Watson (2002, S. xvi) hinzugegeben.

2.1. Onboarding

Unter Onboarding wird das Einführen eines neuen Mitarbeiters in ein Unternehmen, seine fachliche Einarbeitung und soziale Integration in sein unmittelbares Team verstanden.¹⁴ Der Onboarding-Prozess beginnt bei der Anwerbung und Auswahl von Arbeitnehmern¹⁵ und hat das Ziel, den Mitarbeiter mit der Organisation, den allgemeinen Unternehmensgrundsätzen sowie den Arbeitsaufgaben vertraut zu machen¹⁶. Der neue Arbeitnehmer wird in bestehende Prozesse, Richtlinien, Werte und Praktiken eingeführt und lernt die Ziele des Unternehmens kennen.¹⁷

Unternehmen haben im Onboarding-Prozess das Ziel, ihre Zusagen aus dem Recruiting Prozess umzusetzen, um dem neuen Arbeitnehmer ihre Wertschätzung zu zeigen und ihn längerfristig an sich zu binden.¹⁸ Das Onboarding ist Teil der Employee Journey und wichtig, da sich hier herausstellt, ob der neue Mitarbeiter auf der zwischenmenschlichen Ebene zum Unternehmen und Team passt und ob er mithilfe seiner Fähigkeiten zum Unternehmenserfolg beitragen kann.¹⁹

Um den Onboarding-Prozess nachhaltig und effizient zu gestalten, müssen Vertreter verschiedener Abteilungen aus einem Unternehmen am Prozess beteiligt sein.²⁰ Es braucht eine Person aus der Personalabteilung, die für die Administration, Vorbereitung und Abwicklung des Prozesses verantwortlich ist.²¹ Außerdem sind auch der Chef und dessen Teammitglieder für die Eingliederung eines neuen Teammitglieds zuständig.²² Alle gemeinsam können eine

¹⁴ vgl. Birmele et al. (2020), S. 11; vgl. Adler & Castro (2019), S. 106-120 in Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505

¹⁵ vgl. Wąsek & Zbierowski (2022), S. 504

¹⁶ vgl. Skeats (1991), S. 16 in Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505

¹⁷ vgl. Watkins (2016) in Caldwell & Peters (2018), S. 28; vgl. Klein & Polin (2012), S. 267-280 in Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505

¹⁸ vgl. Birmele et al. (2020), S. 13

¹⁹ ebd.

²⁰ ebd., S. 75

²¹ ebd.

²² ebd.

Willkommenskultur für neue Mitarbeiter fördern, Sozialisierungsmaßnahmen erleichtern und Informationen bereitstellen, die für die Unterstützung neuer Mitarbeiter erforderlich sind.²³ Dabei gilt, je mehr Budget für den Onboarding-Prozess vorhanden ist, desto besser kann der Prozess für Neueinsteiger gestaltet werden.²⁴

Die erfolgreiche Rekrutierung von Mitarbeitern mit dem gewünschten Profil ist aber keine Garantie dafür, dass sie im Unternehmen bleiben.²⁵ Organisationen haben in der Regel Schwierigkeiten mit dem Onboarding-Prozess, weil ihr Fokus auf dem Unternehmen und seinen Ergebnissen und nicht auf den Bedürfnissen des neuen Mitarbeiters liegt.²⁶ Dabei kann die Vernachlässigung oder der Verzicht auf Onboarding-Aktivitäten zu einer geringeren Produktivität, mangelnder Arbeitszufriedenheit, einem fehlenden Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation, mangelnder Akzeptanz durch die Kollegen und in vielen Fällen sogar zum Kündigungsentschluss führen.²⁷ Auch der Mangel an zwischenmenschlichen Beziehungen kann der Grund für die frühzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses sein.²⁸

Dabei bringt ein effektives Onboarding sowohl für den neuen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen kurz- und langfristige Vorteile mit sich: Mitarbeiter, die effektiv in ein Unternehmen integriert werden, haben eine größere Arbeitszufriedenheit und engagieren sich stärker für das Unternehmen.²⁹ Sie weisen höhere Bindungsquoten auf, benötigen eine geringere Zeitspanne bis zur Produktivität und sind erfolgreicher, wenn es darum geht, Kundenzufriedenheit mit ihrer Arbeit zu erzielen.³⁰

2.1.1. Die Phasen des Onboardings

Der Onboarding-Prozess lässt sich in drei Phasen einteilen:

Die erste Phase, auch *Preboarding* genannt, beginnt noch vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters mit dem Erstellen und Veröffentlichen der Stellenausschreibung und dem Führen der Bewerbungsgespräche.³¹ Damit neue Arbeitnehmer reibungslos eingearbeitet und im Team

²³ vgl. Sani et al. (2023), S. 650

²⁴ vgl. Birmele et al. (2020), S. 75

²⁵ vgl. Czopek & Kazusek (2021), S. 62

²⁶ vgl. Bauer (2010) und Snell (2006) in Caldwell & Peters (2018), S. 28

²⁷ vgl. Czopek & Kazusek (2021), S. 68f

²⁸ vgl. Chillakuri (2020), S. 1288

²⁹ vgl. Bauer (2010) in Caldwell & Peters (2018), S. 29

³⁰ ebd.

³¹ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 12

integriert werden können, muss das Auswahlverfahren der Kandidaten tiefgründig sein und keine Anforderungsdefizite in Kauf genommen werden.³² Ehrlichkeit und Offenheit aller beteiligten Personen helfen beim Finden des am besten passenden Kandidaten.³³ Damit sich dieser dann auch für das Unternehmen entscheidet, wird empfohlen, beim Preboarding bereits mit dem Beziehungsaufbau anzufangen.³⁴ Ein erster Schritt ist, dass sich beide Parteien gegenseitig ihre Erwartungen an den Job mitteilen.³⁵ Wenn diese übereinstimmen, gibt es eine beidseitige Jobzusage und der Arbeitsvertrag wird aufgesetzt und unterschrieben.³⁶

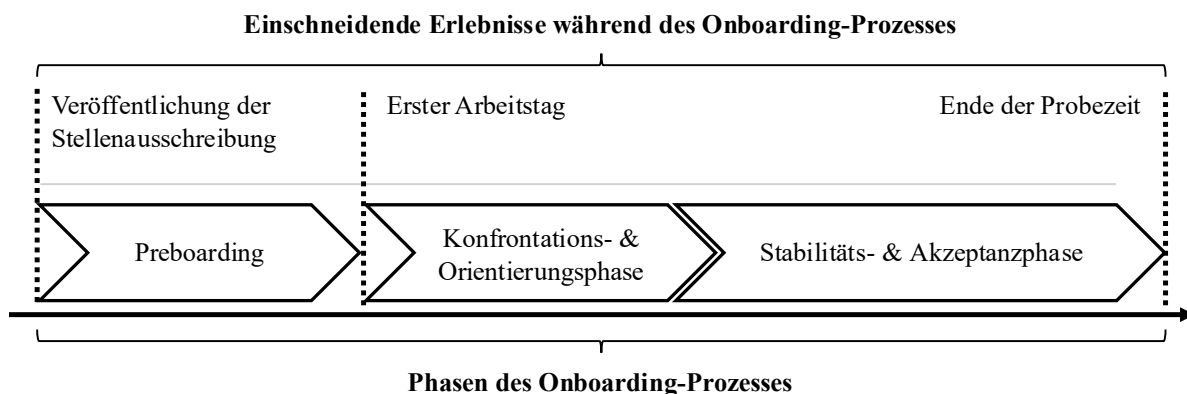


Abb. 1: Der Onboarding-Prozesses
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brimele et al. (2020), S. 11

Außerdem kann das Unternehmen seinen neuen Mitarbeiter vor Eintrittsbeginn bereits über wichtige Entwicklungen und Entscheidungen des zukünftigen Aufgabengebietes informieren.³⁷ So bekommt der neue Arbeitnehmer bereits vor Arbeitsantritt die Gelegenheit, viel über die Organisation zu lernen.³⁸ Als Online-Beziehung ist das beispielsweise über Microsoft Teams, E-Mail, GoTo Meeting oder eine andere Software möglich.³⁹ Beim Preboarding wird auch deutlich, in welchem Ausmaß das Unternehmen gegebenenfalls den neuen Mitarbeiter bei der Übergangslogistik unterstützen kann.⁴⁰ Das heißt im Konkreten, dass die Firma, im Fall eines Umzugs, bei der Haus- oder Wohnungssuche, bei Schulwechseln von Kindern, etc. dem Arbeitnehmer hilft und ihm dadurch zeigt, dass dem neuen Arbeitgeber ein ausgewogenes

³² vgl. Verfürth (2008), S. 134 in Renkl-Evers (2013), S. 14

³³ vgl. Verfürth (2008), S. 134 in Renkl-Evers (2013), S. 14

³⁴ vgl. Brimele et al. (2020), S. 11; vgl. Brenner (2020), S. 49

³⁵ vgl. Brenner (2020), S. 46

³⁶ vgl. Kraft (2024), S. 3; vgl. Steffen (2025), S. 1f.

³⁷ Caldwell & Peters (2018), S. 32

³⁸ ebd.

³⁹ ebd., S. 30

⁴⁰ ebd., S. 33

Verhältnis zwischen Arbeit und Familie wichtig ist und er sich für das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter einsetzt.⁴¹

Die zweite Phase, auch *Konfrontations- und Orientierungsphase*⁴² genannt, setzt sich aus zwei Teilen zusammen: der internen Vorbereitung auf den neuen Mitarbeiter und der Konfrontation des neuen Arbeitnehmers mit der neuen Arbeitsumgebung.⁴³ Zum Vorbereitungsteil gehört dazu, dass alle für einen Arbeitsstart wichtigen Informationen (wie das Passwort für den Laptop oder eine Übersicht mit den wichtigsten Ansprechpersonen im Unternehmen), das benötigte Equipment zusammengestellt und die Kollegen, die direkt mit dem neuen Teammitglied zusammenarbeiten werden, über den Neueintritt informiert werden.⁴⁴ Außerdem sollte ein Arbeitsplatz eingerichtet sowie ein Einarbeitungsplan geschrieben werden, bei dem alle Verantwortlichkeiten eingetragen sind.⁴⁵ Je angenehmer und freundlicher der erste Arbeitstag gestaltet wird, desto eher fühlt sich ein neuer Mitarbeiter willkommen und wertgeschätzt.⁴⁶ Alle Schritte, die eine Organisation vor und während dem Neueintritt eines Mitarbeiters beachtet, ist in vielen Unternehmen in einem Onboarding-Handbuch festgeschrieben.⁴⁷ In der Konfrontationsphase lernt der neue Arbeitnehmer seine Aufgaben und die damit verbundenen Erwartungen seitens der Firma im Detail kennen und trifft auf seine neuen Kollegen.⁴⁸ Netzwerken und das Aufbauen von Beziehungen hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Onboarding-Prozess: Die Unterstützung neuer Mitarbeiter beim Aufbau von Beziehungen zu wichtigen Mitarbeitern der Organisation kann den Eingliederungsprozess verkürzen und ist ein Gewinn für alle Beteiligten.⁴⁹ Zum einen wird so der Austausch von Informationen über die Qualifikationen und Bedürfnisse des neuen Mitarbeiters gewährleistet und zum anderen bekommt er Unterstützung, sich mit den Mitarbeitern und den Werten der Organisation vertraut zu machen.⁵⁰ So bekommt der neue Arbeitnehmer von Anfang an das Gefühl, dass er einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Organisation leistet.⁵¹ Die Wissensvermittlung über den neuen Aufgabenbereich und das Unternehmen kann nicht nur physisch vor Ort durch das Team oder ein Onboarding-Handbuch für Neueinsteiger passieren, sondern auch online über Videos,

⁴¹ vgl. Dewe et al. (2010) in Caldwell & Peters (2018), S. 33

⁴² vgl. Brimele et al. (2020), S. 12

⁴³ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 12

⁴⁴ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 15

⁴⁵ vgl. Brimele et al. (2020), S. 12; vgl. Renkl-Evers (2013), S. 15; vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 32f

⁴⁶ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 16; vgl. Brenner (2020), S. 46

⁴⁷ vgl. Godinho et al. (2023), S. 2

⁴⁸ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 12; vgl. Bauer (2010) in Caldwell & Peters (2018), S. 28

⁴⁹ ebd.

⁵⁰ vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 32; vgl. Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505

⁵¹ vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 32

interaktive Websites oder Smartphones stattfinden.⁵² Inhalte müssen unter anderem die Überprüfung oder Unterrichtung neuer Mitarbeiter über grundlegende rechtliche und politische Regeln und Vorschriften, die mit der Arbeit in der neuen Organisation verbunden sind (Compliance), sowie die Vermittlung von Normen und Werten des Unternehmens und seiner Geschichte sein..⁵³

Die dritte Phase des Onboardings, die *Stabilitäts- und Akzeptanzphase*⁵⁴, umfasst die fachliche Einarbeitung und kulturelle Integration des neuen Kollegen in das Unternehmen beziehungsweise in das Team.⁵⁵ Der vorher erstellte Einarbeitungsplan ist hier der Schlüssel zum Erfolg⁵⁶, genauso wie eine zielgerichtete Kommunikation⁵⁷. Wenn sich der neue Mitarbeiter nicht mit seiner Aufgabe beziehungsweise Funktion identifizieren kann, kann dies erst zu nachlassendem Engagement und dann zur Kündigung führen.⁵⁸ Um dies zu verhindern, wird in der Literatur ein Patensystem empfohlen, bei dem eine Person aus dem Team für den neuen Arbeitnehmer verantwortlich ist und ihn in den ersten Wochen in seinem Arbeitsalltag unterstützt.⁵⁹ Buddys oder Mentoren tragen dazu bei, den Stress der neuen Arbeitnehmer zu verringern und helfen ihnen beim Lösen von Problemen und Schwierigkeiten, die auch in den späteren Phasen der Arbeit auftreten können.⁶⁰ Je gründlicher die Vorbereitungen der Einführung, Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters sind, desto schneller wird er in seinem neuen Arbeitsumfeld ankommen und produktiv arbeiten können.⁶¹ Damit der neue Arbeitnehmer während des Onboarding-Prozesses unterstützt wird und auf seine Bedürfnisse eingegangen werden kann, sollten Führungskräfte zudem regelmäßig Feedbackgespräche mit ihnen führen.⁶² So können die einzelnen Onboarding-Elemente individuell auf den Neueinsteiger ausgewählt und angewandt werden.⁶³

⁵² vgl. Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505; vgl. Brenner (2020), S. 49; vgl. Godinho et al. (2023), S. 19

⁵³ vgl. Bauer (2010) in Caldwell & Peters (2018), S. 28; vgl. Klein & Weaver (2000) in Godinho et al. (2023), S. 2

⁵⁴ vgl. Brenner (2020), S. 49

⁵⁵ vgl. Brimele et al. (2020), S.12; vgl. Renkl-Evers (2013), S. 12

⁵⁶ vgl. Brimele et al. (2020), S.12; vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 32

⁵⁷ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 15

⁵⁸ ebd., S. 16f

⁵⁹ vgl. Renkl-Evers (2013), S. 16f; vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 32; vgl. Wąsek & Zbierowski (2022), S. 506

⁶⁰ vgl. Wąsek & Zbierowski (2022), S. 506

⁶¹ vgl. Brimele et al. (2020), S. 13; vgl. Brenner (2020), S. 46ff.

⁶² vgl. Brenner (2020), S. 47; vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 33

⁶³ vgl. Brenner (2020), S. 49

Die drei beschriebenen Onboarding-Phasen können fließend ineinander übergehen oder sich überschneiden.⁶⁴ Um den Onboarding-Prozess laufend zu verbessern und aktuell zu halten, muss im Anschluss an den durchlaufenden Prozess von allen Beteiligten eine Beurteilung eingeholt werden.⁶⁵ Je besser der Onboarding-Prozess gestaltet wird, desto leichter können neue Mitarbeiter im Unternehmen sozialisiert werden, sich deswegen mit dem Unternehmen identifizieren und sind gewillt, in der Organisation langfristig zu bleiben.⁶⁶ Somit ist der Prozess für den Erfolg des Mitarbeiters und des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.⁶⁷ Die Probezeit dient auf beiden Seiten dazu, Informationen übereinander zu sammeln und zu entscheiden, ob das Arbeitsverhältnis fortgesetzt werden kann.⁶⁸

2.1.2. Digitales Onboarding

Digitales Onboarding bedeutet, dass der im vorherigen Kapitel beschriebene Onboarding-Prozess virtuell und nicht physisch vor Ort im Unternehmen durchgeführt wird.⁶⁹ Das heißt, der neue Arbeitnehmer sitzt bei sich im Homeoffice und wird von dort aus in die Organisation eingeführt und als Teammitglied aufgenommen.⁷⁰

Das digitale Onboarding hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen: Zum einen schreitet die digitale Transformation immer weiter voran, was bedeutet, dass immer mehr Personal-Prozesse digitalisiert werden⁷¹ und zum anderen ist durch die Coronapandemie und den damit verbundenen Lockdowns nur noch ein digitales Onboarding neuer Mitarbeiter möglich gewesen, was die Entwicklungen im Bereich des digitalen Mitarbeiter-Onboardings beschleunigt hat⁷². Durch das digitale Onboarding verändert sich die soziale Dynamik am Arbeitsplatz und dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitnehmer.⁷³ Positiv ist, dass das digitale Onboarding mögliche, auftretende Feindseligkeit am Arbeitsplatz, zu der Mobbing, Belästigung und Einschüchterung zählt, verhältnismäßig reduziert, insbesondere aus Sicht der Mitarbeiter, die der Meinung sind, dass das digitale Onboarding introvertierten Persönlichkeiten mehr entgegenkommt als extrovertierten Mitarbeitern.⁷⁴ Außerdem können

⁶⁴ vgl. Brimele et al. (2020), S. 14

⁶⁵ ebd., S. 76

⁶⁶ vgl. Godinho et al. (2023), S. 19

⁶⁷ vgl. Chillakuri (2020), S. 1278

⁶⁸ vgl. Brenner (2020), S. 47

⁶⁹ vgl. Petrilli et al. (2022), S. 1

⁷⁰ ebd.

⁷¹ vgl. Birmele et al. (2020), S. 20

⁷² vgl. HR Trends Report (2020/2021) in Wąsek & Zbierowski (2022), S. 505f

⁷³ vgl. Sani et al. (2023), S. 650

⁷⁴ ebd.

die Arbeitnehmer durch das digitale Onboarding die Außenreize besser steuern, beispielsweise indem sie ihren Arbeitsplatz so anpassen, dass sie so konzentriert wie möglich arbeiten können.⁷⁵ Des Weiteren fühlen sich vor allem Introvertierte durch das Online-Arbeiten mit ihren Kollegen verbundener als vor Ort im Büro, weil sie hier von Anfang an beispielsweise über die Chatfunktionen ein Teil des Teams sind und nicht erst, wenn sie an Teamaktivitäten teilnehmen. Zusammenkünfte mit vielen Personen beim Arbeiten lösen hauptsächlich bei introvertierten Personen Stress aus und beim virtuellen Arbeiten haben sie mehr Zeit, Informationen ihrer Kollegen zu verarbeiten und auf diese zu reagieren.⁷⁶ Negativ ist, dass das digitale Onboarding zu einer sozialen Entkopplung am Arbeitsplatz führt, sinnvolle Arbeit vermindert, die Transparenz verringert und Misstrauen am Arbeitsplatz verstärkt.⁷⁷ Online Onboarding-Softwaretools können den Prozess unterstützen⁷⁸, aber es ist weiterhin ein hohes Maß an menschlicher Interaktion mit neuen Mitarbeitern beim digitalen Onboarding nötig⁷⁹, damit sie im Unternehmen ankommen, produktiv sind und motiviert arbeiten können⁸⁰. Im Vergleich zum physischen Onboarding vor Ort sollte die Kontaktdichte zwischen dem neuen Arbeitnehmer und der Organisation beim digitalen Onboarding noch höher sein.⁸¹ Unternehmen müssen deswegen Möglichkeiten schaffen, um mit anderen Personen am virtuellen Arbeitsplatz in Kontakt treten zu können.⁸²

Kontaktpunkte zwischen dem neuen Mitarbeiter und dem Unternehmen, bei denen ein Informationsaustausch stattfinden kann, können digitale Onboardingportale oder -tools, das Intranet, virtuelle Meetings und Chats mit Teamkollegen sein.⁸³ Damit die neuen Arbeitnehmer neben der fachlichen Einarbeitung auch auf der sozialen Ebene Anschluss finden, können Vorstellungsrunden in Online-Meetings sowie virtuelle Einstiegsveranstaltungen und Kaffeepausen organisiert werden.⁸⁴ Zudem kann es im Intranet eine Seite geben, auf der jeder neue Mitarbeiter ein persönliches Video von sich veröffentlicht, damit ihn die anderen besser kennenlernen können.⁸⁵ Damit die neuen Mitarbeiter das Unternehmen besser verstehen, kann auch ein digitales Einführungsbuch den virtuellen Onboarding-Prozess begleiten. Dieses enthält

⁷⁵ vgl. Löhken (2024), S. 26; vgl. Steiner et al. (2020), S.11

⁷⁶ vgl. Taylor (2020), S. 154; vgl. Abrams (2017); vgl. Godsey (2015); vgl. Learnosity (2025)

⁷⁷ ebd.

⁷⁸ vgl. Brenner (2020), S. 28

⁷⁹ vgl. Sani et al. (2023), S. 650

⁸⁰ vgl. Brenner (2020), S. 28

⁸¹ vgl. Brenner (2020), S. 42; vgl. Sani et al. (2023), S. 637

⁸² vgl. Chillakuri (2020), S. 1288

⁸³ vgl. Brenner (2020), S. 25

⁸⁴ ebd., S. 42f

⁸⁵ ebd., S. 42

die Normen und Werte des Unternehmens sowie Vorschriften, an die sich jeder Mitarbeiter halten muss.⁸⁶

2.1.3. Einflussfaktoren auf den Onboarding-Prozess

Es gibt mehrere Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Onboarding-Prozess nehmen können. Bei den äußeren Einflussfaktoren lassen sich ein paar Trends erkennen: Nachdem sich Arbeitnehmer aufgrund des Fachkräftemangels in der Position befinden, dass sie sich das Unternehmen aussuchen können, für das sie arbeiten wollen, ist der Arbeitnehmermarkt einer dieser Trends.⁸⁷ Das bedeutet auch, dass sich Organisationen in einem „War for Talents“ befinden, um die bestmöglichen Arbeitskräfte zu bekommen.⁸⁸ So kann es sein, dass die ausgewählten Kandidaten noch vor Arbeitsantritt den Job wieder absagen.⁸⁹ Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie eine glaubwürdige Arbeitgebermarke entwickeln und pflegen sollten, die das Arbeiten für die Organisation sowohl für neue als auch die bereits eingestellten Mitarbeiter attraktiv macht.⁹⁰ Eine Studie von Schilling et al. (2020, S. 193) zeigt beispielsweise, dass das Anbieten von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Unternehmen eine Option ist, ihre Arbeitgeberattraktivität gegenüber Mitarbeitern und potenziellen neuen Arbeitnehmern zu erhöhen. Die Förderung vom kontinuierlichen Lernen der Mitarbeiter sorgt zudem dafür, dass die Organisation nicht den Anschluss an ihre Wettbewerber verliert und immer auf dem neuesten Wissensstand ist.⁹¹ Für den Preboarding-Prozess bedeutet das, dass in der Stellenausschreibung Weiterbildungsangebote als Leistung bzw. Arbeitgebervorteil aufgeführt werden sollten.⁹² So könnten auch Frauen, die bereit sind, Weiterbildungen zu machen, bei den Stellenanzeigen angesprochen werden, obwohl sie nicht alle Qualifikationen für die betreffende Stelle haben.⁹³ Des Weiteren haben auch unsichere, kurze und freie Arbeitsverhältnisse einen Einfluss auf das Onboarding.⁹⁴ Durch die zunehmende Anwendung von New-Work-Ansätzen mit agilen Arbeitsmethoden müssen sich Mitarbeiter immer häufiger an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen.⁹⁵ Teams werden für bestimmte Projekte gebildet und anschließend wieder aufgelöst, was ein ständiges Ein-, Um- und Aussteigen in

⁸⁶ vgl. Godinho et al. (2023), S. 1

⁸⁷ vgl. Birmele et al. (2020), S. 17f

⁸⁸ ebd., S. 18

⁸⁹ vgl. Birmele et al. (2020), S. 16

⁹⁰ ebd., S. 18

⁹¹ vgl. Eissfeldt & Jaeger (2018), S. 62

⁹² vgl. Collard et al. (2021), S. 99

⁹³ vgl. Beste-Fopma (2025), S. 151

⁹⁴ vgl. Birmele et al. (2020), S. 18f

⁹⁵ ebd.

Arbeitsgruppen erfordert.⁹⁶ Damit Teams effektiv arbeiten können, müssen sich die Mitglieder sicher fühlen, sei es in Bezug auf die Äußerung von Meinungen, den Umgang mit Fehlern oder das Einbringen von Ideen.⁹⁷ Für Onboarding-Programme bedeutet dies, dass neue Mitarbeiter schnell sozial und kulturell integriert werden müssen, damit sich dieses Sicherheitsgefühl nach und nach entwickelt und sie im Unternehmen bleiben wollen.⁹⁸ Außerdem kennen neue Talente ihren Wert für die Organisation und möchten deswegen zum einen in der Preboarding-Phase umworben werden und zum anderen, dass Versprechen, die ihnen im Vorhinein gemacht wurden, zum Arbeitsbeginn erfüllt werden.⁹⁹ Wenn sich das Unternehmen an die Vertragserwartungen hält und seinen Verpflichtungen gegenüber dem neuen Arbeitnehmer nachkommt, dann stärkt das das Vertrauen des Mitarbeiters in die Organisation und fördert sein Engagement.¹⁰⁰ Des Weiteren wollen neue Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Fähigkeiten in den neuen Job einbringen.¹⁰¹ Investitionen in neue Mitarbeiter durch effektive Onboarding-Programme stellen daher sicher, dass die Arbeitnehmer ihr Potenzial voll ausschöpfen können, und tragen so zum Erfolg des Arbeitgebers und der Mitarbeiter bei.¹⁰² Die Onboarding-Lösungen, die die Unternehmen entwickeln, müssen konsistent und personalisiert sein und den neuen Arbeitnehmern ein positives Erlebnis bieten.¹⁰³ Auch die verschiedenen Generationen, die zeitgleich im Berufsleben stehen (mehr dazu in Kapitel 2.3.2.4.) haben einen Einfluss auf den Onboarding-Prozess: sie haben unterschiedliche Vorlieben und Verhaltensweisen und müssen über jeweils andere Rekrutierungskanäle angesprochen werden.¹⁰⁴ Damit das Onboarding effektiv gestaltet werden kann und die Mitarbeiter der unterschiedlichen Generationen von Beginn an eine starke Bindung zum Unternehmen aufbauen, sollte der Onboarding-Prozess generationsspezifisch angepasst werden.¹⁰⁵ Schlecht gestaltete Onboarding-Programme, die demotivierend sind und bei denen die Einarbeitung sowie Integration fehlen, gehören zu den häufigsten Gründen, warum Mitarbeiter in den ersten Monaten kündigen.¹⁰⁶ Somit hat ein ineffizientes Onboarding nicht nur erhebliche Auswirkungen auf die Effizienz von Unternehmen, sondern auch auf die Effektivität der neuen

⁹⁶ vgl. Birmele et al. (2020), S. 18f

⁹⁷ ebd.

⁹⁸ ebd.

⁹⁹ ebd., S. 19

¹⁰⁰ vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 27

¹⁰¹ vgl. Chillakuri (2020), S. 1290

¹⁰² ebd.

¹⁰³ ebd.

¹⁰⁴ vgl. Mangelsdorf (2015), S. 25

¹⁰⁵ ebd.

¹⁰⁶ vgl. Birmele et al. (2020), S. 18

Arbeitnehmer.¹⁰⁷ Kleinere Unternehmen schaffen es im Vergleich zu größeren Organisationen eher, den Onboarding-Prozess zu personalisieren und zu digitalisieren, da sie flexibler sind und sich an neue Bedingungen schneller anpassen können.¹⁰⁸

2.2. Virtuelles Arbeiten

Arbeit ist in vielen Fällen nicht mehr an einen bestimmten Ort gebunden, sondern an einen Internetzugang und an eine Person.¹⁰⁹ Für Arbeitgeber wird die persönliche Anwesenheit vor Ort im Büro immer unbedeutender und die in der Zielvereinbarung festgelegte Arbeitsleistung wichtiger.¹¹⁰ Arbeitnehmer können als Teilnehmer eines Teams über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg zusammenarbeiten und ihre Arbeitsprozesse flexibel gestalten.¹¹¹

2.2.1. Organisatorisches Commitment

Die Arbeitswissenschaft beschäftigt sich damit, wie und unter welchen Bedingungen Menschen arbeiten, um dann daraus Regeln für Arbeitsprozesse abzuleiten, sodass diese produktiv, effizient und sicher sind.¹¹² Teil davon ist das organisatorische Commitment, welches die Bindung eines Arbeitnehmers an sein Unternehmen beschreibt.¹¹³ Es kann in weitere Dimensionen aufgeteilt werden: affektives Commitment, normatives Commitment und continuance Commitment.

Das affektive Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter und ihr Bedürfnis, Teil der Organisation zu sein.¹¹⁴ Es kann sowohl positiv mit Organizational Citizenship Behaviour (OCB) und negativ mit der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses assoziiert werden.¹¹⁵ Mit OCB werden Verhaltensweisen von Arbeitnehmern bezeichnet, die über die formalen Arbeitsanforderungen hinausgehen, das soziale Miteinander und die Effizienz eines Unternehmens unterstützen.¹¹⁶ Dazu zählen beispielsweise Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme, Pünktlichkeit auf Arbeit oder in Meetings, ein positives Auftreten und die

¹⁰⁷ vgl. Caldwell & Peters (2018), S. 27

¹⁰⁸ vgl. Chillakuri (2020), S. 1277

¹⁰⁹ vgl. Neuburger & Kollmann (2020), S. 861

¹¹⁰ vgl. Schmalzl et al. (2004), S. 203f

¹¹¹ vgl. Rathert & Scholz (2015), S. 263; vgl. Gronwald (2023), S. 167; vgl. Neuburger & Kollmann (2020), S. 861

¹¹² vgl. Schlick et al. (2010), S. 7

¹¹³ vgl. Becker et. al (2022), S. 177

¹¹⁴ vgl. Meyer et al. (1991), S. 82f

¹¹⁵ vgl. Becker et. al (2022), S. 177

¹¹⁶ vgl. Organ et al. (2006), S. 3

aktive Beteiligung am Organisationsgeschehen.¹¹⁷ OCB wird nicht direkt belohnt, trägt aber nachweislich zu besserer Teamarbeit, höherer Leistung und einem positiven Arbeitsklima bei.¹¹⁸

Wenn Mitarbeiter in einem Unternehmen bleiben, weil sie es als Verpflichtung sehen, ist es das normative Commitment. Die Arbeitnehmer haben Leistungen von ihrem Unternehmen erhalten, weswegen sie sich jetzt verpflichtet fühlen, etwas zurückgeben zu müssen, weil sie in deren Schuld stehen. Aus diesem Grund bleiben sie in der Firma.¹¹⁹ Das continuance Commitment herrscht vor, wenn Arbeitnehmer etwas vom Unternehmen erhalten, dass sie als Gewinn ansehen und sie der Meinung sind, diese Vorteile bei anderen Arbeitgebern nicht zu erhalten. Deswegen haben diese Personen auch das Gefühl, weiterhin für ihre Firma arbeiten zu müssen.¹²⁰

Vor allem das affektive Commitment ist für die Interaktion zwischen Menschen und auch für die emotionale Bindung mit dem Unternehmen zuständig. Durch das Homeoffice und den damit verbundenen virtuellen Meetings besteht die Gefahr, dass die Kommunikation nicht mehr so gut funktioniert wie im Büro. Diese bildet aber die Basis für die soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten und ist wichtig für die psychische Gesundheit und den Umgang untereinander. Außerdem gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der gegenseitigen Unterstützung von Mitarbeitern und Vorgesetzten und der Belastbarkeit. Gutes affektives Commitment stärkt die Resilienz. Durch funktionierende Kommunikation entsteht ein „Netzwerk der Kommunikation und gegenseitigen Verpflichtung“¹²¹. Das heißt, wenn es keine funktionierende Kommunikation gibt, leidet die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten und hat auch einen Einfluss auf die Belastbarkeit der Mitarbeiter.¹²²

In einem Kurzbericht von Grunau et al (2019, S. 7) gibt etwa jeder Fünfte an, dass sich die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten durch das Homeoffice, die eingeschränkte Kommunikation und die virtuellen Meetings verschlechtert hat. Allerdings zeigt eine Studie von Becker et. al (2022, S.182), dass dies nicht mit der Anzahl der Homeofficetage zusammenhängt, sondern wie flexibel Arbeitnehmer ihr Homeoffice gestalten dürfen. Je freier

¹¹⁷ vgl. Organ et al. (2006), S.18f

¹¹⁸ vgl. Lin & Peng (2010), S. 70

¹¹⁹ vgl. Meyer et al. (1993), S. 539

¹²⁰ vgl. Allen & Meyer (1996), S. 263

¹²¹ Bunk, 1990, zitiert nach Weber et. al, 2022, S. 21

¹²² vgl. Weber et. al (2022), S. 21

Mitarbeiter ihren Homeoffice-Arbeitsort wählen, umso höher ist ihre Arbeitszufriedenheit und desto mehr fühlen sie sich von ihrem Arbeitgeber sozial unterstützt.¹²³ Das führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter gerne für ihren Arbeitgeber arbeiten.

2.2.2. Online-Interaktionen

Eine soziale Interaktion findet statt, wenn mindestens zwei Personen beidseitig miteinander agieren.¹²⁴ Die Interaktion kann dabei auf verschiedenen Ebenen und Abstraktionsniveaus stattfinden.¹²⁵ Dazu zählen die Körperhaltung, Mimik und Gestik, Gesprächsinhalte, Emotionen und die Prozesse von Intimität (dazu gehören räumliche und emotionale Nähe und nonverbale Zeichen von Vertrautheit wie Lächeln oder unaufdringliche Berührungen) und Austausch.¹²⁶

Für eine zielführende Online-Interaktion braucht es sowohl mentales als auch emotionales Engagement. Das kann Menschen stressen, weswegen einige von ihnen bei Online-Interaktionen in Form von virtuellen Meetings die Kamera ausschalten. Sie haben Angst, unpassend aufzutreten, und verwenden die Kamera deswegen nicht. Wiederum andere gehen davon aus, dass sie bei einem virtuellen Meeting nur passiv zuhören müssen und sind nur mit einem schwarzen Bildschirm zu sehen, damit sie nicht gesehen werden und auch nicht aktiv ins Gespräch eingebunden werden können. Die ausgeschaltete Kamera kann wiederum dazu führen, dass sich die anderen Teilnehmer des Online-Meetings fragen, ob die Person anwesend ist, einer Präsentation folgt und was die Person über das Gesagte wegen des nicht vorhandenen Videos denkt.¹²⁷

Die wechselseitigen Beobachtungen der Kommunikationspartner von Gestik und Mimik funktionieren mit einer ausgeschalteten Kamera nicht.¹²⁸ Deswegen ist es sehr wichtig, bei einem virtuellen Meeting die Kamera einzuschalten und den anderen Teilnehmern zu signalisieren, aktiv dabei zu sein.¹²⁹ Hierfür sollte eine Kameraeinstellung gewählt werden, anhand derer nicht nur das Gesicht, sondern auch Teile des Oberkörpers zu sehen sind, damit die Meetingteilnehmer auch die nonverbale Kommunikation wahrnehmen können. Ein

¹²³ vgl. Becker et. al (2022), S. 183

¹²⁴ vgl. Schwarz (2021), S. 325

¹²⁵ vgl. Schulz von Thun, S. 24ff

¹²⁶ vgl. Argyle (1990), S. 1ff.; vgl. Watzlawick et al. (2017), S. 51ff.

¹²⁷ vgl. Gerstbach (2021), S. 14

¹²⁸ vgl. Sutter (2010), S. 127

¹²⁹ vgl. Gerstbach (2021), S.16

personalisierter Hintergrund, der Einblicke in Privates gibt, trägt zudem dazu bei, vertraut und authentisch zu wirken.¹³⁰

Die verwendete Technik kann die Online-Interaktion einschränken, zum einen durch eine unzureichende Funktionsfähigkeit¹³¹ und zum anderen, dass Meetingplattformen von Menschen nicht angenommen und optimal verwendet werden¹³². Nutzer, die offen für neue Technologien sind, sind eher bereit, Online-Meetingplattformen zu nutzen und darüber zu interagieren.¹³³ Laut Wu (2022, S. 12) sind Nutzer, die Online-Plattformen befürworten, der Meinung, dass diese nützlich sind, und haben ihnen gegenüber eine positive Einstellung. Es gibt aber auch das Risiko der sozialen Isolation der Menschen im Homeoffice und dagegen können Unternehmen mithilfe von Online-Interaktionen wie beispielsweise virtuellen Kaffeepausen, dem verpflichtenden Kameraeinschalten bei Online-Meetings oder dem Einsetzen von Abstimmungstools wie Metimeter vorgehen. Ohne Kommunikation kann es hier zu psychischen Problemen kommen.¹³⁴

Während im Büro soziale Nähe durch den persönlichen Austausch aufgebaut werden kann, entfernen sich Angestellte durch Nichtkommunikation im Homeoffice voneinander.¹³⁵ Dabei sind informelle Gespräche in Unternehmen wichtig, weil sie Wege abkürzen, Prozesse beschleunigen, das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern und Kreativität bei der Erledigung von Aufgaben fördern.¹³⁶ Kündigungsgründe sind neben der fehlenden Wertschätzung vom Chef u.a. wenn die Arbeit keinen Spaß macht, es keine Verbindung zu Kollegen gibt und der Arbeitnehmer das Gefühl hat, nicht gesehen zu werden.¹³⁷ Je besser die informelle Kommunikation und je näher sich die Mitarbeiter stehen, desto produktiver ist das Unternehmen und desto geringer ist die Fluktuationsquote.¹³⁸

2.3. Themenzentrierte Interaktion

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist ein Handlungskonzept, das sowohl für das Planen und Leiten von Gruppen, Arbeitsteams und Unterrichtseinheiten als auch für die individuelle

¹³⁰ vgl. Bachmann & Ternès von Hattburg (2021), S. 18

¹³¹ vgl. Lindner (2020), S. 11

¹³² vgl. Wu & Yu (2022), S. 12

¹³³ vgl. Wu & Yu (2022), S. 12

¹³⁴ vgl. Lindner (2021), S. 63

¹³⁵ vgl. Fischer & Engel (2024), S. 28

¹³⁶ vgl. ebd., S. 27f

¹³⁷ vgl. ebd., S. 29

¹³⁸ vgl. Fischer & Engel (2024), S. 29; vgl. Helmold et al. (2023), S. 131

Lebensgestaltung herangezogen werden kann.¹³⁹ Sie unterstützt eine allumfassende Kommunikation mit sich selbst und anderen und ist auf die Arbeitshypothese zurückzuführen, dass

- eine Person; das „Ich“,
- Gruppenmitglieder, die untereinander interagieren; das „Wir“,
- eine sachlich-fachliche Einflussgröße (Anliegen, Aufgaben und Ziele), die Menschen zusammenbringt; das „Es“,
- die Umgebung, die die Gruppenmitglieder beeinflussen und von der sie selbst auch beeinflusst werden; der „Globe“

gleich wichtig sind und in der Gruppenarbeit alle denselben Stellenwert haben.¹⁴⁰ Um dies zu verdeutlichen, werden die vier Faktoren in der TZI in Form eines gleichschenkligen Dreiecks (Ich-Wir-Es), das von einem Kreis umschlossen ist (Globe), dargestellt. Gemeinsam ermöglichen oder verhindern diese vier Faktoren gemeinschaftliches Lernen und Arbeiten und eine transparente Interaktion.¹⁴¹

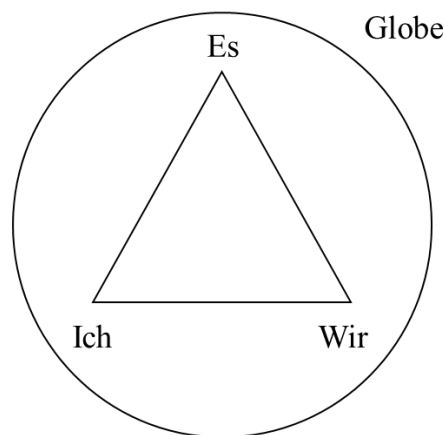


Abb. 2: TZI-Dreieck

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Langmaack (2011), S. 52

Das „Ich“ bezeichnet eine Person als Individuum. Dabei ist jedes „Ich“ einzigartig und kann von anderen Menschen unterschieden werden. Es ist der Mittelpunkt seines eigenen Universums, das durch sich selbst entsteht und aus sich selbst heraus handelt. Somit zeigen getätigte Aussagen eines „Ichs“ nur die eigenen „Gefühle und Wünsche, Absichten und

¹³⁹ vgl. Langmaack (2011), S. 51

¹⁴⁰ vgl. Langmaack (2011), S. 51; vgl. Kügler (2014), S. 108f; vgl. Kügler & Spielmann (2025), S. 95

¹⁴¹ vgl. Kügler (2014), S. 107

Gründe“.¹⁴² Jeder Mensch kann sich in der Beziehung zu anderen Individuen, zur Welt und zu sich selbst weiterentwickeln und sich als Person verwirklichen.¹⁴³ Die TZI besagt, dass jedes „Ich“ über sich und sein Bewusstsein sowohl nach innen (Unterbewusstsein) als auch nach außen hinauswächst, dass es sowohl mit anderen Individuen gemeinsam als auch selbstständig arbeiten kann, dass es menschlich, themen- und beziehungsfähig ist, und dass es nicht nur an sich selbst denkt.¹⁴⁴

Das „Wir“ setzt sich aus vielen „Ichs“ zusammen¹⁴⁵, die am gleichen Ort, zur selben Zeit, am identischen Thema arbeiten¹⁴⁶. Heutzutage muss durch die Möglichkeit von virtuellen Meetings die Gleichzeitigkeit von Ort und Zeit aber nicht mehr gegeben sein.¹⁴⁷ Während der Zusammenarbeit wirken die einzelnen Individuen aufeinander bewusst und unbewusst ein, sodass Prozesse, die sich zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern abspielen, Teil des „Wirs“ sind.¹⁴⁸ Nach Langmaak (2011, S. 98) kann in einer Gruppe von einem „Wir“ gesprochen werden, wenn Strukturen und Vereinbarungen, Zielsetzungen und Aufgaben, die Wahrung von Individualität, Mitsteuerungsmöglichkeiten im Prozess, Interaktionen und der Rückbezug auf ein gemeinsames Wertesystem innerhalb einer Gruppe vorhanden und möglich sind. Die „Wir“-Bildung findet immer mehr Anklang im alltäglichen Leben, wie zum Beispiel in der Team- oder Projektarbeit in Unternehmen, in Schulen und Hochschulen oder der Erwachsenenbildung, da diese Lern- und Arbeitsform sehr effektiv ist. Sie kann ein Gegenpol zur immer größer werdenden Anonymität in der Gesellschaft sein und die virtuelle Kommunikation unterstützen.¹⁴⁹

Das „Es“ ist die dritte Komponente im TZI-Dreieck. Es gibt mehrere Zugänge, über die an das „Es“ herangegangen werden kann: Das „Es“ kann als Phänomen verstanden werden, wenn es Gegenstand einer Wahrnehmung, Teil einer subjektiven Erfahrung, eine Beschreibung oder eine Erklärung ist.¹⁵⁰ Außerdem gibt es die Herangehensweise, dass Personen sich mit einem Etwas, dem „Es“, befassen müssen.¹⁵¹ Hier steht das „Es“ für die Sache, den Gegenstand, den Stoff, den Inhalt etc., mit denen sich die Individuen innerhalb einer Gruppe beschäftigen. Durch die

¹⁴² vgl. Lotz (2014), S. 115ff.

¹⁴³ vgl. Schleißheimer (2003), S. 154

¹⁴⁴ vgl. Kroeger (1992), S. 106

¹⁴⁵ vgl. Schneider-Landolf (2014), S. 120

¹⁴⁶ vgl. Langmaak (2011), S. 88

¹⁴⁷ ebd.

¹⁴⁸ vgl. Schneider-Landolf (2014), S. 120

¹⁴⁹ vgl. Langmaak (2011), S. 89

¹⁵⁰ vgl. Spielmann (2025), S. 114

¹⁵¹ ebd., S. 115

gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzung aller Beteiligten kann sich jedes Individuum, aber auch das soziale Miteinander, weiterentwickeln.¹⁵² Das „Es“ kann auch die „dritte Sache“ sein, die Personen zusammenführt und hält.¹⁵³ So entsteht eine gemeinschaftsstiftende Verbindung.¹⁵⁴ Es gibt soziale Situationen, aus denen das „Es“ nicht deutlich hervorgeht. Hier müssen sich die Gruppenmitglieder erst über ein gemeinsames „Es“ verständigen. So kann beispielsweise ein Team in einem Unternehmen, nachdem es seine individuellen und gruppenspezifischen Interessen konkretisiert hat, auf Basis von Rahmenvorgaben neue Strategien entwickeln.¹⁵⁵ Ein weiterer Zugang an das „Es“ ist, dass es an die Axiome und Postulate der TZI gekoppelt ist. Das heißt, das nicht jedes „Es“ akzeptabel ist, weil es danach ausgewählt werden muss, ob es realistisch und verantwortbar ist und grundlegenden ethischen und humanistischen Werten entspricht.¹⁵⁶ Eine andere Betrachtungsweise nimmt das „Es“ als Vision wahr, die nicht verwirklicht ist, es aber sein könnte.¹⁵⁷

Mit „Globe“ wird das Umfeld bezeichnet, in dem das TZI-Dreieck existiert. Dazu gehören

- das Zeitbudget, das der Gruppe zur Verfügung steht,
- finanziellen Möglichkeiten,
- Gesetze und ihre Grenzen,
- politische, familiäre, berufliche Landschaften und die Hierarchien darin,
- das Alter, das Geschlecht, die Schichtzugehörigkeit der Menschen, die Teil der Gruppe sind und
- die gemeinsame Vergangenheit und Gegenwart.¹⁵⁸

Bei einer Globe-Analyse wird die Struktur, der das einzelne Individuum oder die ganze Gruppe im jeweils relevanten System angehört, untersucht. Es gilt herauszufinden, welche Aufgabe die Gruppenmitglieder motiviert und was sie emotional bewegt.¹⁵⁹

¹⁵² vgl. Emme & Spielmann (2014), S. 128f

¹⁵³ vgl. Spielmann (2025), S. 115

¹⁵⁴ vgl. Emme & Spielmann (2014), S. 128f

¹⁵⁵ ebd., S. 132f

¹⁵⁶ vgl. Spielmann (2025), S. 116

¹⁵⁷ ebd.

¹⁵⁸ vgl. Langmaack (2011), S. 60

¹⁵⁹ vgl. Nelhiebel (2014), S. 137

2.3.1. TZI in der Organisationsentwicklung

TZI wird bereits in der Organisationsentwicklung (OE) angewandt. Zuerst wird erklärt, was unter OE verstanden wird (Kapitel 2.3.1.1.). Dann wird gezeigt, wie OE-Maßnahmen mithilfe von TZI umgesetzt werden (Kapitel 2.3.1.2.).

2.3.1.1. Organisationsentwicklung

Laut Baumgartner (1995, S. 19) ist die OE ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin arbeitenden Personen, der an bestimmten Werten und Prinzipien ausgerichtet wird. Dabei wird die Veränderung nicht nur spontan aufgrund von technologischen, wirtschaftlichen oder personellen Neuerungen geschehen, sondern sie soll mithilfe von Prinzipien, Zielen und Werten vorbereitet, eingeleitet und zielgerichtet durchgeführt werden. Die Organisation selbst und die darin tätigen Menschen stehen beim Veränderungsprozess im Mittelpunkt. In der Literatur gibt es neben dem normativ-werteorientiertem Verständnis von OE nach Baumgartner (1995) noch weitere Zugänge. OE kann u.a. auch als humanistischer Lernprozess¹⁶⁰, als systemische Intervention¹⁶¹ oder als strategisches Managementinstrument¹⁶² angewandt werden.

In dieser Masterarbeit wird der Zugang nach Baumgartner gewählt, da er OE nicht als wertneutralen Anpassungsprozess versteht, sondern als bewusst gestalteten Veränderungsprozess, der sich an klar benannten Prinzipien und Werten orientiert. Er stellt sowohl die Organisation als auch die in ihr tätigen Menschen in den Mittelpunkt. Diese Perspektive ist gut kompatibel mit der TZI, die Entwicklungsprozesse als das Ergebnis einer dynamischen Balance zwischen dem Ich, Wir, Es und Globe sieht. Beide Ansätze teilen ein ganzheitliches Verständnis von Entwicklung, in dem organisationale Veränderungen nicht isoliert strukturell, sondern als Zusammenspiel von Beziehungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen begriffen werden. Der organisationsentwicklerische Ansatz nach Baumgartner bildet dabei den übergeordneten Entwicklungsrahmen, während die TZI eine handlungsleitende Orientierung für die konkrete Gestaltung von Interaktions- und Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation bietet.

Mithilfe von OE wird u.a. zum einen die Effektivität von Arbeitsprozessen und zum anderen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einer Organisation verbessert. Hierfür müssen alle von

¹⁶⁰ vgl. Beckhard (1969)

¹⁶¹ vgl. Luhmann (2000)

¹⁶² vgl. Kotter (1996)

der Veränderung betroffenen Personen am Veränderungsprozess mitarbeiten.¹⁶³ Durch die aktive Beteiligung können sie Erfahrungen und Ideen einbringen und zudem Antworten und Lösungen erarbeiten, die aus ihrer Sicht sinnvoll sind. So übernehmen sie Mitverantwortung und können sich besser mit der eigenen Aufgabe, den Unternehmenszielen, aber auch der Veränderung identifizieren.¹⁶⁴

Dabei werden Veränderungsprozesse als dynamische Vorgänge verstanden.¹⁶⁵ Der Inhalt von OE ist nicht festgeschrieben und kann sich sowohl mit operationalen Fragestellungen, Problemsituationen, aber auch mit weitreichenden Neuorientierungen beschäftigen.¹⁶⁶ Zentrale Merkmale der OE sind die Förderung der Lernmöglichkeiten der beteiligten Personen während des Veränderungsprozesses und der Anspruch, ihre Problemlösungsfähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten auch für künftige Problemstellungen zu steigern.¹⁶⁷

OE kann als breit angelegter, andauernder, mittel- bis langfristiger Ansatz verstanden werden, der sowohl prozessorientiert als auch partizipativ ist. Zudem basiert OE auf den Erkenntnissen und Methoden der Verhaltenswissenschaften und benötigt eine Moderation.¹⁶⁸

Das Hauptziel der OE ist es, Organisationen auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen der Umwelt vorzubereiten und ihnen die notwendigen Mittel zu geben, diesen gerecht zu werden.¹⁶⁹ Das Ziel von OE kann nochmal in die Unterziele Selbsterneuerung und Selbstgestaltung, Förderung von Selbstorganisation, Authentizität, Effektivität und Humanisierung aufgeteilt werden.¹⁷⁰

Mit Selbsterneuerung und Selbstgestaltung ist gemeint, dass die Mitglieder einer Organisation an der aktuellen und zukünftigen Organisationsrealität aktiv mitwirken können. Das heißt, dass alle von einem OE-Prozess betroffenen Personen „ihre Bedürfnisse, Werte, Ziele, ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und Erfahrungen“ einbringen und während aller Phasen, von der Definition des Problems bis hin zur Lösung, beteiligt sind.¹⁷¹

¹⁶³ vgl. Reinhardt (2006), S. 131

¹⁶⁴ vgl. Baumgartner (1995), S. 20

¹⁶⁵ vgl. Reinhardt (2006), S. 131

¹⁶⁶ vgl. Baumgartner (1995), S. 21

¹⁶⁷ ebd., S. 23

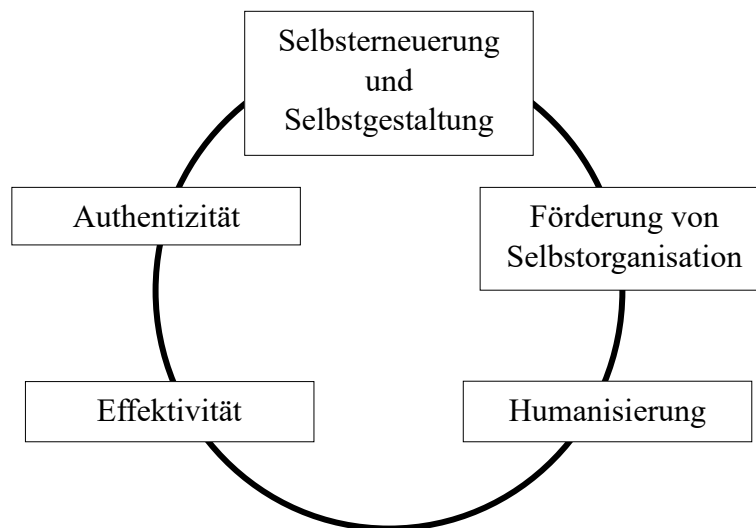
¹⁶⁸ vgl. Mabey/Puch (1999) in Nelhiebel (2013), S. 12

¹⁶⁹ vgl. Becker & Langosch (2002), S. 13

¹⁷⁰ vgl. Baumgartner (1995), S. 28

¹⁷¹ ebd.

Durch die Förderung von Selbstorganisation der beteiligten Mitarbeiter entstehen Ordnung und Strukturen innerhalb von Organisationen, durch die die Organisation handlungsfähig wird. Nur durch die eigene Motivation (das, was die Mitarbeiter wollen), den Kompetenzen (das, was die Mitarbeiter dürfen) und den Fähigkeiten (das, was jeder einzelne Mitarbeiter kann) kann sich ein Unternehmen weiterentwickeln.¹⁷²



*Abb. 3: Ziele von Organisationsentwicklung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgartner (1995), S. 28*

Dabei geht die OE davon aus, dass es wegen „unterschiedlicher Vorstellungen, Interessen und Sichtweisen“ der Beteiligten immer wieder zu Zielkonflikten kommt. Aus diesem Grund gibt es das Authentizitätsziel. Dieses besagt, dass die Mitglieder einer Organisation Differenzen selbst lösen müssen, indem sie diese in einem ersten Schritt herausarbeiten und dann entweder beiseitelegen oder sich für eine Seite entscheiden.¹⁷³

Diese Problemlösungsfähigkeit wird dem Ziel der Effektivität zugeordnet. Durch sie werden zum einen die Leistungsfähigkeit und zum anderen die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an gegenwärtige und zukünftige Umwelteinflüsse wie die Digitalisierung oder die Änderung von Märkten und Bedürfnissen gesteigert.¹⁷⁴ Dadurch werden nicht nur die Innovationsbereitschaft und die Lernfähigkeit der Organisation gefördert, ihre Flexibilität bleibt zudem erhalten beziehungsweise wird erhöht.¹⁷⁵

¹⁷² vgl. Baumgartner (1995), S. 29f

¹⁷³ ebd., S. 30f

¹⁷⁴ ebd., S. 31

¹⁷⁵ vgl. Becker & Langosch (2002), S. 16

Das letzte Ziel der OE ist die Humanisierung. Sie steht in der OE dafür, dass sich die Qualität des Arbeitslebens für die Mitarbeiter stetig verbessert. „Qualität äußert sich [zum Beispiel] in einer interessanten Tätigkeit, Selbstständigkeit, Beteiligung an Entscheidungen, Möglichkeiten zur Weiterbildung und Entwicklung und aktiver Teilnahme jedes Einzelnen.“¹⁷⁶ Da eine von Dauer anhaltende Wirtschaftlichkeit nicht ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter möglich ist, tragen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum und das Mitwirken an Beratungs- und Entscheidungsprozessen zu einer Verbesserung der Arbeitssituation bei.¹⁷⁷

Damit die Ziele der OE erreicht werden können, müssen einige Bedingungen erfüllt sein: Innerhalb der Organisation werden Probleme offen angesprochen und gelöst. Generell gibt es im Unternehmen eine Vertrauensbasis und eine zielorientierte Organisationsstruktur. Noch dazu müssen sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können. Diese werden durch Kooperation und Wettbewerb innerhalb der Organisation festgelegt. Zudem liegt die Verantwortung für Entscheidungen und auch die Problemlösung bei den Mitarbeitern selbst, damit mehr Selbstkontrolle in der Organisation herrscht. Allgemein müssen die Autorität der Fähigkeiten (der Einfluss und die Autorität, die jemand durch sein Fachwissen, seine Fähigkeiten und seine Erfahrung in einem bestimmten Bereich ausübt unabhängig von seiner Rolle oder Position im Unternehmen) und Kenntnisse der Angestellten stärker betont werden.¹⁷⁸

Werden die Ziele der OE für den Dienstleistungssektor übersetzt, so kann die OE das Betriebsklima, das sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden betrifft, konstruktiv gestalten. Außerdem werden durch die Achtung der einzelnen Person (Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner) Gleichheit und Fairness gefördert und eine positive Kommunikationskultur etabliert. Des Weiteren ermöglicht die OE, dass Mitarbeiter Fähigkeiten wie Autonomie oder Handlungs- und Entscheidungsspielräume annehmen und so einen individuellen Kundenkontakt zulassen. Noch dazu kann sich die OE positiv durch Teamarbeit beziehungsweise Gruppenberatung auf die Arbeitsteilung auswirken. Auch die Führung auf der normativen Ebene¹⁷⁹ kann durch die OE gestärkt werden.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Baumgartner (1995), S. 31

¹⁷⁷ vgl. Becker & Langosch (2002), S. 16

¹⁷⁸ ebd.

¹⁷⁹ Die Definition der normativen Unternehmensführung ist auf Seite 26.

¹⁸⁰ vgl. Baumgartner (1995), S. 61

2.3.1.2. Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen

OE-Maßnahmen kommen zum Einsatz, wenn es in Organisationen Problematiken gibt, die den Wunsch nach Veränderung wecken. Dafür wird ein OE-Berater kontaktiert, der nicht Teil der Organisation ist und die beteiligten Personen durch den OE-Prozess begleitet.¹⁸¹ Dieser unterstützt das Unternehmen mit seinem Wissen und bei der Durchführung des Veränderungsprozesses.¹⁸² Er ermöglicht, stimuliert und begleitet diesen und steuert den Entwicklungsprozess.¹⁸³ So können Strukturen innerhalb der Organisation etabliert werden, die es den Beteiligten ermöglichen, zukünftig selbstständig OE-Probleme zu lösen.¹⁸⁴

Nachdem die Problemlage geklärt ist, bringen alle Beteiligten ihre Erfahrungen mit ein, um das Problem bestmöglich zu beseitigen. Dabei wird prozessorientiert vorgegangen. Das heißt, die einzelnen Schritte des Veränderungsprozesses sind dynamisch und werden als Entwicklungsschritte verstanden, die Schritt für Schritt geplant sind. Nach jedem Schritt gibt es eine Auswertung und Reflexion. Das Besondere an der OE nach Baumgartner (1995) ist der systemtheoretische Ansatz. Der einzelne Mensch, die Organisation, Umwelt und Zeit stehen in Wechselwirkung zueinander. Wenn sich in einer dieser Komponenten etwas ändert, sind die anderen auch betroffen. Das muss bei der Durchführung von OE-Maßnahmen berücksichtigt werden, damit Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden, die zu Veränderungen der Verhaltensweisen der Beteiligten führen.¹⁸⁵

Das TZI-Modell eignet sich in der OE „zur Hypothesenbildung, zur Prozesssteuerung, zur Planung von Maßnahmen sowie deren Durchführung und Auswertung“.¹⁸⁶ Das Handlungskonzept unterstützt bei der Beschaffung von Informationen, dem Aufstellen von Hypothesen und der Definition von Zielen. Wird das TZI-Dreieck auf die OE angewandt, dann ergibt sich Folgendes für die einzelnen Komponenten:¹⁸⁷

- Das „Ich“ steht für den Einzelnen, den von der Maßnahme betroffenen Mitarbeiter, der bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten besitzt.¹⁸⁸
- Das „Wir“ beschreibt ein Team, eine Abteilung oder sogar die ganze Organisation, je nachdem, wer genau von der OE-Maßnahme betroffen ist, und die dort vorherrschende

¹⁸¹ vgl. Becker & Langosch (2002), S. 22

¹⁸² vgl. Baumgartner (1995), S. 31f

¹⁸³ vgl. Reinhardt (2006), S. 133

¹⁸⁴ vgl. Baumgartner (1995), S. 31f

¹⁸⁵ vgl. Becker & Langosch (2002), S. 21ff

¹⁸⁶ vgl. Reinhardt (2006), S. 134

¹⁸⁷ ebd., S. 135

¹⁸⁸ ebd., S. 134

Team- bzw. Unternehmenskultur.¹⁸⁹ Es ist also der soziale Raum, in dem Wertedialoge geführt werden können.¹⁹⁰

- Das „Es“ ist die Sache, die durch die OE verändert werden soll.¹⁹¹ Mit anderen Worten der Auftrag des Unternehmens an den OE-Berater.¹⁹²
- Der „Globe“ kann entweder die Unternehmensstruktur, die Position eines Teams im Unternehmen, aber auch im weiteren Sinn die gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Bedingungen sein.¹⁹³ Er entscheidet, welche Einflüsse von außen auf die Organisation wirken, welche Erwartungen erfüllt und welche Grenzen gesetzt werden.¹⁹⁴

Sowohl die TZI als auch die OE ermutigen Individuen, für sich einzustehen und ihre unmittelbare Umwelt mitzugestalten. Außerdem bieten beide Konzepte eine Herangehensweise, um den Menschen im Veränderungsmanagement zu unterstützen.¹⁹⁵

Jeder eingeleitete Onboarding-Prozess bedeutet eine Veränderung und Weiterentwicklung im Team bzw. in der Organisation und kann als Teil der OE verstanden werden, da er über eine administrative Einführung in das Unternehmen hinaus geht und als bewusst initiiert Lern- und Veränderungsprozess angelegt ist.¹⁹⁶ Je höher die Position im Unternehmen ist, desto größer sind die Auswirkungen des neuen Arbeitnehmers auf die Firma, da er seine Perspektive, Überzeugung und Handlungsweise in die Organisation miteinbringt.¹⁹⁷ Damit sich der neue Mitarbeiter im Unternehmen zurechtfindet, sollten Firmen v.a. während des Onboarding-Prozesses ihre Identität und Kultur klar formulieren und einen Orientierungsrahmen für die Zusammenarbeit vorgeben.¹⁹⁸ Nur so kann der neue Arbeitnehmer feststellen, ob das Unternehmensziel, die vorherrschenden Prozesse, die kulturellen und strukturellen Gegebenheiten zu ihm passen.¹⁹⁹ Gemeinsam muss dann im Rahmen eines Entwicklungsprozesses zwischen dem Team und dem neuen Mitarbeiter erarbeitet werden, wie die Zusammenarbeit und die Vernetzung untereinander funktioniert.²⁰⁰

¹⁸⁹ vgl. Reinhardt (2006), S. 135

¹⁹⁰ vgl. Lange & Kinast (2016), S. 37f

¹⁹¹ vgl. Reinhardt (2006), S. 135

¹⁹² vgl. Lange & Kinast (2016), S. 37f

¹⁹³ vgl. Reinhardt (2006), S. 135

¹⁹⁴ vgl. Lange & Kinast (2016), S. 37f

¹⁹⁵ vgl. Nelhiebel (2013), S. 13

¹⁹⁶ vgl. Böhrer (2011), S. 102

¹⁹⁷ ebd.

¹⁹⁸ vgl. Schäfer et al. (2024), S. 250

¹⁹⁹ vgl. Struck (2016), S. 172f

²⁰⁰ vgl. Schäfer et al. (2024), S. 250

In Anlehnung an Baumgartner (1995) betrifft der Onboarding-Prozess nicht nur die Integration neuer Mitarbeiter, sondern auch die Weiterentwicklung organisationaler Werte, Rollenverständnisse und Formen der Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang weist der Onboarding-Prozess auch eine hohe Anschlussfähigkeit an die TZI. Onboarding adressiert die Dimensionen Ich, Wir, Es und Globe, indem es individuelle Lernprozesse unterstützt, soziale Integration fördert, inhaltliche Orientierung an Aufgaben ermöglicht und zugleich organisationale Rahmenbedingungen sichtbar macht. Damit fungiert Onboarding als organisationsentwicklerischer Lernraum, in dem individuelle und organisationale Entwicklungsprozesse miteinander verknüpft sind.

2.3.2. TZI in der Führung

TZI wird bereits in der Führung verwendet. Zuerst wird geklärt, was Führung und Unternehmensführung ist (Kapitel 2.3.2.1.). Anschließend werden die Merkmale einer Führungskraft beschrieben (Kapitel 2.3.2.2.) und verschiedene Führungsstile vorgestellt (Kapitel 2.3.2.3.). Danach wird auf die Führung von verschiedenen Generationen eingegangen (Kapitel 2.3.2.4.). Dann wird erklärt, was virtuelle Führung ist (Kapitel 2.3.2.5.). Zum Schluss wird dann die Anwendung von TZI in der Führung gezeigt (Kapitel 2.3.2.6.)

2.3.2.1. Unternehmensführung

Was ist Führung? Führung kann mit zielgerichteter Einflussnahme gleichgesetzt werden und ist vor allem in Unternehmen wichtig, um Ziele zu erreichen.²⁰¹ Ziele könnten beispielsweise die Steigerung des Firmenumsatzes oder die Förderung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre sein.²⁰² Dabei kann Führung im Unternehmenskontext personenunabhängig in Form von Strukturen, Vorschriften und Regeln erfolgen²⁰³, aber es gibt auch Führung durch Personen.²⁰⁴ Führung setzt sich aus drei Komponenten zusammen: Planung, Steuerung und Kontrolle.²⁰⁵ Die Planung ist der Startpunkt des Führungsprozesses. Hier werden klare Ziele definiert und Wege zur Erreichung dieser Ziele festgelegt.²⁰⁶ Die Steuerung fungiert als Bindeglied zwischen Planung und Umsetzung. Sie hat die Aufgabe, die festgelegten Ziele in Arbeitsaufträge zu

²⁰¹ vgl. Rosenstiel et al. (2020), S. 21

²⁰² ebd.

²⁰³ ebd., S. 50

²⁰⁴ ebd., S. 21

²⁰⁵ vgl. Hungenberg & Wulf (2011), S.24f

²⁰⁶ ebd.

transformieren und dann an Mitarbeiter weiterzugeben. Außerdem muss sie darauf achten, dass die Mitarbeiter die Aufgaben auch erfolgreich abschließen.²⁰⁷ Die Kontrolle bewertet die Ergebnisse der vorherigen Handlungen, um festzustellen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden oder ob es notwendig ist, neue Maßnahmen zu ergreifen, um festgestellte Abweichungen zu korrigieren. Damit bildet die Kontrolle nicht nur den Abschluss des Führungsprozesses, sondern dient auch als Ausgangspunkt für eine erneute Planung.²⁰⁸

Unternehmensführung beschreibt Führung durch Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren.²⁰⁹ Um die richtige Umsetzung sicherzustellen, gibt es zusätzlich im Unternehmen noch die Führung durch Personen in Form einer Führungskraft, die dafür sorgt, dass die Unternehmensregeln in gelebte Realität umgesetzt werden.²¹⁰ Sie koordinieren die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter und nehmen Einfluss auf sie, sodass Unternehmensführung mit einer Einflussnahme auf Personen gleichgesetzt werden kann.²¹¹

Die Mitglieder der Unternehmensführung, die dauerhaft im Unternehmen tätig sind, werden oft als interne Führung bezeichnet und sind allgemein als Führungskräfte oder Manager bekannt. Im Gegensatz dazu gehören Vertreter der externen Führung nicht fest zum Unternehmen, sondern sind in übergeordneten Gremien wie der Hauptversammlung oder dem Aufsichtsrat aktiv. Dennoch übernehmen auch sie Führungsaufgaben.²¹²

Unternehmensführung kann nach Hungenberg & Wulf (2011, S. 26) in drei Aufgabenfelder eingeteilt werden:

- In der Kategorie der normativen Unternehmensführung werden Entscheidungen zusammengefasst, die nicht auf sachlichen Gründen beruhen, sondern von den Verantwortlichen eines Unternehmens als Normen festgelegt werden. Die Hauptaufgabe der normativen Unternehmensführung besteht darin, das Selbstverständnis des Unternehmens zu definieren, das sich in der Vision, Mission und den grundlegenden Unternehmenszielen manifestiert. Darüber hinaus umfasst die normative Unternehmensführung auch die

²⁰⁷ vgl. Hungenberg & Wulf (2011), S.24f

²⁰⁸ ebd.

²⁰⁹ vgl. Rosenstiel et al. (2020), S. 21

²¹⁰ ebd., S. 22

²¹¹ vgl. Hungenberg & Wulf (2011), S. 21

²¹² ebd., S. 22

Gestaltung der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur, die dazu dienen, das Selbstverständnis des Unternehmens zu festigen.²¹³

- Die strategische Unternehmensführung hat zum Ziel, Bedingungen zu schaffen, um die langfristigen Anforderungen an die Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen. Dazu gehören die Formulierung, Auswahl und Implementierung von Strategien mithilfe geeigneter Strukturen und Systemen. Auf diese Weise werden sowohl die externe Ausrichtung des Unternehmens (Marktposition) als auch die interne Ausrichtung (Ressourcenbasis) bestimmt. Die strategische Unternehmensführung legt somit den langfristig gültigen Rahmen fest, an dem sich konkrete Handlungen des Unternehmens orientieren können.²¹⁴
- Die operative Unternehmensführung bewegt sich innerhalb des Rahmens, der durch die strategischen Entscheidungen vorgegeben wird. Sie ist in der Regel kurzfristiger Natur und befasst sich mit konkreten Aktionen auf dem Markt oder innerhalb des Unternehmens. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Ziele und Maßnahmen für die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens zu entwickeln und umzusetzen. Darüber hinaus erfolgt im Rahmen der operativen Führung die Koordination der Beziehungen zwischen einzelnen Funktionsbereichen. In der Regel sind die Leiter der verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen, wie beispielsweise Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Service, für die operativen Führungsaufgaben verantwortlich.²¹⁵

Nach Patoors et al. (2019, S. 17) gehört es zu den Aufgaben der Unternehmensführung, Unternehmenswerte zu vermitteln, da Leitsätze die Unternehmenskultur formen und das Miteinander regeln. Unter Unternehmenskultur wird das gemeinsame Werte- und Orientierungssystem einer Firma verstanden.²¹⁶ Nach Stöger (2019, S. 338) gehören dazu Normen, Traditionen, Überzeugungen, Regeln, Sprache, Denkweisen sowie die Geschichte der Organisation. Unternehmenskultur prägt, wie eine Organisation und ihre Mitarbeiter Situationen wahrnehmen, interpretieren und deuten.²¹⁷ Sie sorgt dafür, dass eine Firma intern als Einheit funktioniert und nach außen klar auftritt.²¹⁸ Dadurch hat sie einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und die langfristige Zukunftssicherung eines

²¹³ vgl. Hungenberg & Wulf (2011), S. 26

²¹⁴ ebd.

²¹⁵ ebd.

²¹⁶ vgl. Stöger (2019), S. 338

²¹⁷ ebd.

²¹⁸ vgl. Homma et al. (2014), S. 5

Unternehmens.²¹⁹ Unternehmenswerte können sowohl in Geschäftsprozessen verankert sein wie beispielsweise exzellente technische Expertise oder der Verzicht auf die Weitergabe interner Informationen, als auch soziale Verantwortung und Respekt definieren.²²⁰ Sie geben allen Beteiligten Orientierung und dienen in Form von abgeleiteten Normen als Leitfaden für das Verhalten der Mitarbeiter auf individueller Ebene, in Abteilungen sowie im gesamten Unternehmen.²²¹ Die Aufgabe des Managements ist es, darauf zu achten, dass die festgelegten Werte miteinander harmonisieren und von den Mitarbeitern eingehalten werden.²²² Unternehmenswerte sind nicht nur eine Handlungsrichtlinie für die Angestellten, sie prägen auch den Charakter des gesamten Unternehmens.²²³

Die Förderung einer positiven Unternehmenskultur ist für den Erfolg eines Unternehmens wichtig.²²⁴ Arbeitgeber müssen nicht nur für ein angenehmes Arbeitsumfeld sorgen, sondern auch Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung und sinnvolle Aufgabenbereiche bereitstellen.²²⁵ Arbeitnehmer arbeiten am liebsten in Unternehmen, in denen sie Weiterbildungsoptionen, Karriereförderungen, kontinuierliches Feedback, Lob und Vertrauen in den Vorgesetzten und Freude an der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen haben.²²⁶ Außerdem soll die Tätigkeit sinnstiftend sein und mit einem attraktiven Gehalt in Zusammenhang stehen.²²⁷ Eine etablierte und gut funktionierende Unternehmenskultur mit erprobten Unternehmenswerten ist hierfür unerlässlich.²²⁸ Die richtige Unternehmenskultur beeinflusst die Mitarbeiterbindung maßgeblich und hat langfristig positive Effekte auf Motivation, Leistungsbereitschaft und die Identifikation mit dem Unternehmen bei den Mitarbeitern.²²⁹

Des Weiteren ist auch die Akquisition der richtigen Mitarbeiter, deren Einführung und Integration im Unternehmen Teil der Unternehmensführung.²³⁰ Es gilt, dass gute Mitarbeiter, die den Unternehmenswerten entsprechen, weitere gute Mitarbeiter anziehen.²³¹ Zudem entscheidet sich innerhalb von sechs Monaten, ob ein Mitarbeiter für den Job tatsächlich

²¹⁹ vgl. Stöger (2019), S. 338

²²⁰ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 17

²²¹ ebd.

²²² ebd.

²²³ ebd.

²²⁴ vgl. von Hehn et al. (2021), S. 6

²²⁵ vgl. Behar et al. (2022), S. 199

²²⁶ vgl. Vasumathi et al. (2025), S. 13

²²⁷ vgl. Behar et al. (2022), S. 199f

²²⁸ vgl. Bea & Haas (2019), S. 493f

²²⁹ vgl. Hübler (2022), S. VIII

²³⁰ vgl. Moser et al. (2018), S. 1

²³¹ vgl. Behar et al. (2022), S. 133

geeignet ist.²³² Aus diesem Grund eignet sich dieser Zeitraum dazu, neue Arbeitnehmer einzuarbeiten, sie dabei zu unterstützen, dass sie ihre individuellen Fähigkeiten entfalten und sich ins Team integrieren.²³³ Dabei ist es ratsam, den neuen Mitarbeitern für die ersten Monate nach der Einstellung einen erfahrenen Kollegen als Mentor zur Seite zu stellen.²³⁴ Idealerweise fungiert dieser als persönlicher Ansprechpartner, der konstruktives Feedback zur Teamzusammenarbeit, Leistungsqualität sowie zu den Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven gibt.²³⁵ Ein regelmäßiger Austausch unterstützt die neuen Angestellten dabei, ihre Aufgaben und das Arbeitsumfeld immer besser zu verstehen.²³⁶

2.3.2.2. Merkmale einer Führungskraft

Nachdem Probleme mit der Führungskraft unter den Top drei der Kündigungsgründe von Arbeitnehmern sind,²³⁷ sind die Führungskraft und ihr Führungsstil ausschlaggebend für die Mitarbeiterbindung von (neuen) Arbeitnehmern²³⁸.

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit eine Person Führungsaufgaben übernehmen kann?²³⁹ Führungskräfte sind Personen, die sowohl für die Koordination ihres eigenen Aufgabenbereichs als auch für die Personalführung zuständig sind.²⁴⁰ Somit gibt es zwei unterschiedliche Qualifikationsprofile: Manager und Personalverantwortlicher.²⁴¹ Als Manager greift die Führungskraft auf die Managementkompetenz zurück. Diese umfasst beispielsweise die Managementaufgaben Planung, Organisation, Führung und Kontrolle.²⁴² In der Rolle des Managers gilt es zum einen sich selbst zu führen, als auch einen eigenen Bereich, eine eigene Abteilung oder ein ganzes Unternehmen zu leiten. Für die Selbstführung ist es notwendig, die eigenen Stärken, Werte und Ideale zu kennen, da diese über Kommunikation und Handlungen in das Tagesgeschäft mit einfließen und sich auf die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern auswirken.²⁴³ Dabei sind Zeitmanagement und Arbeitsorganisation zentrale

²³² vgl. Brenner (2020), S. 4

²³³ vgl. Behar et al. (2022), S. 135

²³⁴ vgl. Brenner (2020), S. 20f

²³⁵ ebd.

²³⁶ vgl. Bauer (2013), S. 3

²³⁷ vgl. Hamm & Köhler (2020), S. 53; vgl. Schneider (2011), S. 46

²³⁸ vgl. Hübler (2022), S. 2

²³⁹ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 2

²⁴⁰ vgl. Frehner (2023), S. 4

²⁴¹ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 2

²⁴² ebd.

²⁴³ vgl. Frehner (2023), S. 62

Themen des Selbstmanagements.²⁴⁴ Beim Leiten einer Organisationseinheit, in der die Führungskraft tätig ist, stehen Rahmenbedingungen, die ein erfolgreiches Arbeiten möglich machen, im Mittelpunkt.²⁴⁵ Es müssen klare Regeln und Normen definiert werden, um den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu geben.²⁴⁶ Für den Personalverantwortlichen ist die Führungskompetenz am Wichtigsten. Das Ziel ist, dass die Führungskraft das Verhalten ihrer Mitarbeiter so beeinflusst und leitet, dass angestrebte Vorhaben erreicht werden.²⁴⁷ Hierfür können sich Führungskräfte verschiedene Führungsstile (siehe Kapitel 2.3.2.3.) aneignen.²⁴⁸ Zweck der Mitarbeiterführung ist es, Arbeitsabläufe zu lenken, die Mitarbeiterloyalität dem Unternehmen gegenüber zu stärken und die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhöhen.²⁴⁹ Ein fundamentaler Bestandteil der Mitarbeiterführung ist die Kommunikation.²⁵⁰

Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, sind laut Literatur bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von Nöten. Nach Rosenstiel et al. (2020, S. 26) sind das: „Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft), Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung), Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen), Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor) und der Status (sozioökonomische Position, Popularität).“ Zudem sollte eine Führungskraft nach Rosenstiel et al. (2020, S. 28) intelligenter als ihre Mitarbeiter und sozial kompetent sein, um mit unterschiedlichen Menschen und Situationen problemlos umgehen zu können. Außerdem sind Motivations- und Willensstärke für das Erreichen von Zielen notwendig, genauso wie eine ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft.²⁵¹ Nach Watzka (2022, S. 60) gehören auch „Charisma, Extravertiertheit [und] Durchsetzungsstärke“ zu den Persönlichkeitsmerkmalen einer Führungskraft. Charisma muss an dieser Stelle aber kritisch betrachtet werden, da es ein Attributphänomen ist und einer Führungspersönlichkeit nur von seinem eigenen Team zugeschrieben werden kann oder eben nicht.²⁵² Nach Halitovic (2023, S. 327) reichen fachliche Kompetenzen nicht aus, um ein Team gut zu führen, es braucht noch „mentale Stärke, Selbstbewusstsein, emotionale Intelligenz, Resilienz, Durchsetzungsvermögen“ und die

²⁴⁴ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 2

²⁴⁵ ebd.

²⁴⁶ ebd.

²⁴⁷ vgl. Frehner (2023), S. 240

²⁴⁸ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 2

²⁴⁹ ebd.

²⁵⁰ ebd.

²⁵¹ ebd.

²⁵² vgl. Watzka (2022), S. 139

Fähigkeit, wertschätzend zu kommunizieren. Nach Schrör (2016, S. 10) sind Klarheit und Empathie die Führungskompetenzen, mit denen eine Führungskraft die bestmögliche Mitarbeiterbeziehung erzielen kann.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Angestellten.²⁵³ Mitarbeiter orientieren sich nicht nur an ihrem Verhalten, sondern auch an ihrer fachlichen Kompetenz.²⁵⁴ Außerdem beeinflusst das Verhalten der Führungspersönlichkeit sowohl die Ziel- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter als auch das Befolgen unternehmenseigener Normen und Werte.²⁵⁵ Aus diesem Grund ist es wichtig, dass eine Führungskraft aufrichtig und vertrauenswürdig handelt.²⁵⁶ Des Weiteren sollten Führungskräfte die Eigenmotivation ihrer Mitarbeiter steigern, indem sie ihnen mithilfe von Visionen den Sinn ihrer Tätigkeit zeigen.²⁵⁷ Zusätzlich ist es wichtig, Mitarbeiter intellektuell so zu stimulieren, dass sie in der Lage sind, Prozesse im Unternehmen zu hinterfragen und auch zu optimieren.²⁵⁸ Auch die individuelle Förderung eines jeden Mitarbeiters sollte nicht zu kurz kommen, damit sie sich weiterentwickeln können.²⁵⁹

2.3.2.3. Führungsstile

Nach Rosenstiel et al. (2020, S. 34) existieren die optimalen Führungseigenschaften, der beste Führungsstil und das ideale Führungsverhalten in einer universellen Form nicht, weswegen das Verhalten der Führungskraft je nach Situation und angestrebtem Ziel individuell und flexibel angepasst werden muss. Auf die gängigen Führungsstile soll im Weiteren eingegangen werden:

Der autoritäre Führungsstil ist durch klare Zuständigkeiten und Rollen gekennzeichnet. Er zeichnet sich durch Befehle seitens der Führungskraft, die dann von den Mitarbeitern befolgt werden aus. Die richtige Durchführung der Aufgaben wird mithilfe von strikten Vorgaben, Zielsetzungen und Monitoring sichergestellt. Einerseits steigert der autoritäre Führungsstil kurzfristig die Leistung der Mitarbeiter, andererseits entsteht durch diesen Führungsstil ein distanziertes Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und den Angestellten, da diese der Führungskraft bedingungslos folgen. Zudem wird innerhalb des Teams kein Zusammenhalt

²⁵³ vgl. Behar et al. (2022), S. 120f & S. 126

²⁵⁴ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 8

²⁵⁵ vgl. Behar et al. (2022), S. 120f & S. 126

²⁵⁶ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 8

²⁵⁷ ebd.

²⁵⁸ ebd.

²⁵⁹ ebd., S. 9

gefördert und aufgrund des autoritären Führungsstils werden die Mitarbeiter auf Dauer immer unzufriedener.²⁶⁰

Beim demokratischen bzw. kollegialen Führungsstil werden die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen. Hier stehen die Aufgabe und ihre Delegation im Mittelpunkt. Die Führungskraft nimmt nur durch die Lenkung von Diskussionen Einfluss auf die Angestellten, um deren Eigenverantwortlichkeit zu fördern. Durch den demokratischen Führungsstil verfolgt das Team gemeinsame Interessen und arbeitet auch gut ohne die Führungskraft zusammen. Zudem sind Eigeninitiativen von Mitarbeitern ausdrücklich erwünscht. Teams bleiben meist lang erhalten, verhalten sich kollegial und sind in ihrer Arbeitsweise konfliktlösungsorientiert.²⁶¹

Der Laissez-faire-Stil ist durch eine passive Führungshaltung gekennzeichnet. Die Führungskraft lässt die Dinge einfach laufen und so haben die Angestellten volle Freiheit, Entscheidung und Kontrolle beim Erledigen ihrer Aufgaben. Dies führt zu einem kurzfristigen Motivationsschub innerhalb des Teams, der dann allerdings durch Ratlosigkeit und Unsicherheit ersetzt wird. Statt sich selbst zu entfalten, verwahrlosen die Mitarbeiter. Durch den Laissez-faire-Stil werden sowohl moralische Grundsätze als auch die Verbundenheit untereinander im Team aufgehoben, sodass sich das Team dann schnell auflöst.²⁶²

Mit dem integralen Führungsstil soll eine langfristig herausragende unternehmerische Leistung erreicht werden.²⁶³ Deswegen macht sich die Führungskraft sowohl von vorliegenden Zahlen und Fakten als auch von der Gefühlswelt ihrer Mitarbeiter ein Bild.²⁶⁴ Mithilfe von gegenseitigem Vertrauen, Förderung von Kreativität, Intelligenz und Ausdauer und dem Streben nach Exzellenz wird das größtmögliche Ressourcenpotenzial durch die integrale Führung ausgeschöpft.²⁶⁵

Beim transaktionalen Führungsstil steht der Austausch von Leistungen und Informationen im Mittelpunkt: Die Arbeit des Angestellten wird durch den Arbeitgeber entlohnt.²⁶⁶ Die Führungskraft gibt Ziele vor, kontrolliert laufend Meilensteine und setzt materielle

²⁶⁰ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 4

²⁶¹ ebd., S. 4f

²⁶² ebd., S. 5

²⁶³ vgl. Wielens & Wielens (2006), S. 234

²⁶⁴ ebd., S. 233

²⁶⁵ ebd., S. 236

²⁶⁶ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 6f

Leistungsanreize.²⁶⁷ Sie delegiert Verantwortung und sanktioniert unerwünschtes Verhalten seitens der Mitarbeiter.²⁶⁸ Durch vorgelebte Unternehmenswerte und Leitbilder versuchen die Führungskräfte ihre Angestellten intrinsisch zu motivieren, um die Unternehmensziele zu erreichen.²⁶⁹ Mitarbeiter, die mithilfe des transaktionalen Ansatzes geführt werden, versuchen ihre Aufgaben operativ umzusetzen²⁷⁰ und sind langfristig loyaler, respektvoller und vertrauensvoller ihrer Führungskraft gegenüber²⁷¹.

Ziel der transformationalen Führung ist es, individuelle und monetäre Ziele der Angestellten durch gemeinsame, übergeordnete Ziele abzulösen.²⁷² Hierfür müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter inspirieren, intellektuell stimulieren und individuell führen und fördern.²⁷³ Sie sollen als Vorbilder wahrgenommen werden, ihre Angestellten mitreißen und wertschätzend sein.²⁷⁴ Dieses Verhalten gibt vor allem Leistungsträgern und Top-Performern die Möglichkeit, stolz auf ihre Leistung zu sein, motiviert weiterzuarbeiten und intellektuell über sich hinauszuwachsen.²⁷⁵

2.3.2.4. Führung von verschiedenen Generationen

Die im Jahr 2025 berufstätigen Menschen lassen sich vor allem den Generationen X, Y und Z zuordnen. Die Generation X umfasst Personen, die zwischen 1965 und 1980 geboren sind²⁷⁶ und in Generation Y sind Menschen, die in den Jahren 1981 bis 1995 zur Welt gekommen sind²⁷⁷. In Generation Z sind Personen mit den Geburtsjahrgängen 1996 bis 2010.²⁷⁸

Unabhängig von den festgelegten Generationen lässt sich allgemein festhalten, dass immer drei verschiedene Generationen zur selben Zeit berufstätig sind. Sie lassen sich in jung, mittelalt und alt aufteilen.²⁷⁹ Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Generationen und ihre Führungspräferenzen eingegangen.

²⁶⁷ vgl. Behar et al. (2022), S. 127

²⁶⁸ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 7

²⁶⁹ ebd., S. 6f

²⁷⁰ vgl. Behar et al. (2022), S. 127

²⁷¹ vgl. Pastoors et al. (2019), S. 6f

²⁷² ebd., S. 8

²⁷³ vgl. Behar et al. (2022), S. 127

²⁷⁴ ebd.

²⁷⁵ ebd.

²⁷⁶ vgl. Kreyenschulte & Bohnet-Joschko (2022), S. 881

²⁷⁷ vgl. Klaffke (2022), S. 84

²⁷⁸ ebd., S. 103

²⁷⁹ vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 187ff

Gemäß der EU-Kommission wird eine Person als älterer Arbeitnehmer angesehen, wenn sie über 55 Jahre alt ist. Von Berufszweig zu Berufszweig kann das genaue Alter aber variieren. Generell handelt es sich um Menschen, die sich laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in der zweiten Lebenshälfte ihrer beruflichen Laufbahn befinden, noch nicht im Rentenalter sind und eine gute gesundheitliche Verfassung haben.²⁸⁰

Die Studie „Ältere am Arbeitsmarkt: Eine Vorausschau bis 2040 als Grundlage für wirtschaftspolitische Maßnahmen“ von Horvath et al. (2022) zeigt, dass der Anteil älterer Arbeitnehmer (55 Jahre und älter) in Zukunft ansteigen und die Zahl der mittelalten und jungen Erwerbstätigen abnehmen wird.²⁸¹ Für Unternehmen bedeutet das, dass sie Rahmenbedingungen schaffen müssen, in denen die ältere Generation altersbedingte Einschränkungen durch individuelle Ressourcen und Kompetenzen ausgleichen kann.²⁸²

Laut der Initiative neue Qualität der Arbeit vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales (vgl. BAuA 2013, S. 17) gaben ältere Arbeitnehmer an, dass gute Führung für sie folgendes bedeutet:

- Eine aufgeschlossene Haltung gegenüber dem Älterwerden.
- Die Offenheit und Bereitschaft, mit anderen zusammenzuarbeiten, unabhängig von deren Alter.
- Die Fähigkeit und der Wille, effektiv zu kommunizieren und den Austausch mit Älteren zu suchen.
- Die Schaffung von Möglichkeiten zur individuellen Arbeitsgestaltung, die den Bedürfnissen und Fähigkeiten jedes Einzelnen entsprechen.
- Die Förderung von Arbeitsumgebungen, die den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Alters fördern, anstatt Konfrontationen zu begünstigen.

Die Generation X, die im Jahr 2025 der älteren Arbeitnehmergeneration entspricht, setzt zudem eine klare Kommunikation von Erwartungen und Zielen voraus.²⁸³ Außerdem möchten sie, dass

²⁸⁰ vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 203

²⁸¹ vgl. Horvath et al. (2022), S. 125; vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 201

²⁸² vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 201

²⁸³ vgl. Bruch et al. (2010), S. 122

Führungskräfte ihnen Aufgaben delegieren.²⁸⁴ Generell gilt, dass Leistungsträger dieser Generation durch Leistungsanreize und Karriereperspektiven langfristig an Unternehmen gebunden werden können.²⁸⁵

Die Generationen Y und Z können unter dem Namen Internetgeneration zusammengefasst werden.²⁸⁶ Beide Generationen erwarten auf der einen Seite von ihrer Führungskraft klare Vorgaben in Form von Perspektiven, Zielen, Regeln und Leitlinien²⁸⁷, auf der anderen Seite möchten sie, dass ihnen Führungskräfte mehr Vertrauen und Handlungsspielräume zur Verfügung stellen, damit sie die Möglichkeit bekommen, sich einzubringen und weiterzuentwickeln²⁸⁸. Beiden Generationen ist es wichtig, dass in ihrem Berufsleben lebenslanges Lernen gefördert wird und ihr Privatleben (Familie, Freunde und Beziehungen) nicht zu kurz kommt (Work-Life-Balance).²⁸⁹

Beide Generationen zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen die Karrieresicherheit wichtiger ist als die Jobsicherheit.²⁹⁰ Das heißt, dass es für sie relevanter ist, lebenslang beschäftigungsfähig als lebenslang bei ein und demselben Unternehmen angestellt zu sein.²⁹¹ Im Vergleich zur Generation X haben sie ein schwächer ausgeprägtes Loyalitätsempfinden gegenüber ihrem Arbeitgeber und haben kein Problem damit, sich bei Problemen nach einem neuen Job umzusehen.²⁹²

Von ihrer Führungskraft erwarten sich die Generationen Y und Z Empathie.²⁹³ Zudem wird Arbeitgebern empfohlen, Arbeitnehmern dieser Generationen individuelle Aufstiegsmöglichkeiten zu zeigen, die auf ihre Persönlichkeit zugeschnitten sind, da sie sich vor allem auf Tätigkeiten konzentrieren, die sie sowohl jetzt als auch zukünftig als Person voranbringen.²⁹⁴ Um Mitarbeiter der Generation Y und Z zu halten, ist es wichtig, dass ihre Aufgaben sinnvoll, herausfordernd, selbstbestimmt und abwechslungsreich sind.²⁹⁵

²⁸⁴ vgl. Bruch et al. (2010), 122

²⁸⁵ ebd., S. 123

²⁸⁶ vgl. Bruch et al. (2010), S. 124

²⁸⁷ ebd.

²⁸⁸ vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 191

²⁸⁹ ebd., S. 188

²⁹⁰ ebd., S. 188f

²⁹¹ ebd.

²⁹² vgl. Bruch et al. (2010), S. 124f

²⁹³ vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 191

²⁹⁴ ebd., S. 189

²⁹⁵ ebd., S. 190

Um den Wünschen und Bedürfnissen aller drei sich zur selben Zeit im Berufsleben befindenden Generationen als Führungskraft gerecht zu werden, kann das Generationen-Management herangezogen werden. Dieser Managementansatz schafft Rahmenbedingungen, in denen sich alle arbeitsfähigen Altersgruppen im Unternehmen wohlfühlen und bereit sind, vollen Einsatz zu zeigen.²⁹⁶ Dieser Ansatz unterstützt intergenerationales Lernen, das heißt, die einzelnen Generationen lernen sowohl miteinander, voneinander als auch übereinander.²⁹⁷ So entsteht ein produktives Zusammenarbeiten der Generationen bei dem auch die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen nicht außer Acht gelassen werden.²⁹⁸

Des Weiteren lässt sich feststellen, dass über die Generationen hinweg die Bereitschaft der Angestellten am größten ist, in einem Unternehmen zu bleiben, wenn sie sich regelmäßig mit der Unternehmenskultur und -werten auseinandersetzen und diese mit ihren eigenen persönlichen Einstellungen vergleichen können.²⁹⁹ Auch durch das Bereitstellen eines interessanten Arbeitsumfelds, persönlichen Fördermaßnahmen und einer angemessenen Bezahlung, die einen angemessenen Lebensstil ermöglicht, bleiben alle Generationen einem Unternehmen längerfristig erhalten.³⁰⁰

2.3.2.5. Virtuelle Führung

Ziel der virtuellen Führung ist es, ein Team zu leiten, das räumlich voneinander getrennt ist. Virtuelle Teams ermöglichen, dass Menschen über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten und Fachwissen austauschen können.³⁰¹ Diese Arbeitnehmer sind über Informations- und Kommunikationstechnologien wie beispielsweise E-Mail, Video- oder Sprachkonferenzdienste und Applikationen miteinander verbunden.³⁰² Sie bedürfen eine andere Art der Führung als eine Arbeitsgruppe, die die Möglichkeit hat, sich regelmäßig physisch austauschen zu können. Aus diesem Grund benötigt die Führungskraft für die virtuelle Führung andere Kompetenzen³⁰³:

Der Grundstein des Führens ist Vertrauen.³⁰⁴ Aber virtuell Vertrauen aufzubauen, ist schwerer als vor Ort im Büro, da die informelle Kommunikation online nur eingeschränkt funktioniert

²⁹⁶ vgl. Klaffke (2014), S. 6f

²⁹⁷ vgl. Schröder-Kunz (2019), S. 223f

²⁹⁸ vgl. Klaffke (2014), S. 6f

²⁹⁹ vgl. Behar et al. (2022), S. 121

³⁰⁰ ebd.

³⁰¹ vgl. Müller (2023), S. 1; vgl. Helmold (2023), S. 63

³⁰² ebd., S. 63

³⁰³ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 38

³⁰⁴ ebd., S. 43

und so das Zwischenmenschliche zum Teil verloren geht.³⁰⁵ Führungskräfte müssen deswegen den Arbeitsalltag so gestalten, dass sich die Teammitglieder miteinander verbunden fühlen und eine produktive Zusammenarbeit entsteht.³⁰⁶ In einem virtuellen Team entsteht Vertrauen unter Kollegen vor allem durch Zuverlässigkeit, Konstanz und Verantwortungsbewusstsein – dies wird als fähigkeits- oder aufgabenbezogenes Vertrauen bezeichnet.³⁰⁷ Wenn Vertrauen im Team vorhanden ist, bringen die Arbeitnehmer mehr Leistung, setzen sich für gemeinsame Ziele ein und beziehen ihre Führungskraft bei Problemen mit ein.³⁰⁸ Aus diesem Grund sollte der Teamzusammenhalt und somit das Vertrauen seitens der Führungskraft immer wieder aktiv gestärkt werden.³⁰⁹ Möglich ist dies, indem Arbeitgeber die soziale Vernetzung zwischen den Arbeitnehmern fördern.³¹⁰ Aufgrund der räumlichen Trennung gibt es in virtuellen Teams kaum informelle Gespräche zwischen den Teammitgliedern³¹¹ und auch der Wissens- und Informationsaustausch ist erschwert³¹². Ohne regelmäßige soziale Interaktionen untereinander können die Arbeitnehmer aber weder Beziehungen, noch Vertrauen aufbauen.³¹³

Da sich Mitarbeiter durch Vernetzungsmöglichkeiten verbunden und motiviert fühlen³¹⁴, müssen Unternehmen Plattformen (wie beispielsweise Microsoft Teams, Slack, Confluence oder Ähnliches) zur Verfügung stellen, auf denen sich die Arbeitnehmer miteinander austauschen können.³¹⁵ Des Weiteren sollten Führungskräfte regelmäßig die Herausforderungen des virtuellen Arbeitens im Team thematisieren³¹⁶ und Aufgaben so verteilen, dass immer mehrere Teammitglieder gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten und sich austauschen können³¹⁷. Zudem können auch eine konstruktive Feedbackkultur und Online-Teambuildingübungen virtuellen Teams helfen, Nähe zueinander herzustellen.³¹⁸

Mithilfe von klar definierten Feedbackprozessen wird nicht nur der soziale Austausch gefördert, Unsicherheiten und Ungewissheiten innerhalb des Teams können auch reduziert werden.³¹⁹ Für

³⁰⁵ vgl. Pruiken et al. (2020), S. 375

³⁰⁶ vgl. Müller (2023), S. 2; vgl. Pruiken et al. (2020), S. 375

³⁰⁷ vgl. Helmold (2023), S. 68

³⁰⁸ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 40

³⁰⁹ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 40; vgl. Müller (2023), S. 2; vgl. Pruiken et al. (2020), S. 376

³¹⁰ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 40 und S. 43; vgl. Helmold (2023), S. 69

³¹¹ vgl. Müller (2023), S. 2; Pruiken et al. (2020), S. 374

³¹² vgl. Pruiken et al. (2020), S. 374

³¹³ vgl. Helmold (2023), S. 65

³¹⁴ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 43

³¹⁵ vgl. Helmold (2023), S. 69

³¹⁶ vgl. Pruiken et al. (2020), S. 376

³¹⁷ vgl. Helmold (2023), S. 72; Herrmann et al. (2012), S. 40

³¹⁸ ebd.

³¹⁹ vgl. Pruiken et al. (2020), S. 375

eine höhere Transparenz in der virtuellen Zusammenarbeit sollten Führungskräfte zudem klar, offen und konsistent kommunizieren, Zwischenziele mit den Teammitgliedern definieren und Arbeitsfortschritte verfolgen.³²⁰ Online-Eins-zu-Eins-Gespräche sind hierfür als Werkzeug geeignet.³²¹ Außerdem müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch Raum geben, um Probleme anzusprechen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit ihres Teams zu steigern.³²²

Voraussetzung für ergebnisorientiertes Führen von virtuellen Teams sind die Selbstorganisationskompetenz und das Projektmanagement-Know-how.³²³ Diese Fähigkeiten helfen dabei, virtuelle Teams präziser zu instruieren, Verantwortlichkeiten klarer zu definieren, Ziele eindeutiger zu vermitteln und die Aufgabenkoordination noch transparenter zu gestalten als es bei Präsenzteams notwendig wäre, um die festgelegten Ziele zu erreichen.³²⁴ Wichtig ist hierbei, dass die Führungskraft ein niedriges Kontrollbedürfnis hat und ihrem Team bei der Aufgabenerledigung vertraut.³²⁵

Ein weiteres Führungsinstrument in virtuellen Teams ist ein Regelwerk, an das sich alle halten müssen.³²⁶ Dieses sollte die Reduzierung von Hintergrundgeräuschen und Nebengesprächen, klares und angemessenes Sprechen, aufmerksames Zuhören und die Vermeidung von Gesprächsdominanz enthalten.³²⁷ Außerdem müssen auch Richtlinien enthalten sein, die festlegen, welche Kommunikationsmittel in welchen Situationen genutzt werden.³²⁸

Des Weiteren sorgen regelmäßige Statusbesprechungen, die jede Woche am selben Tag und zur selben Uhrzeit stattfinden, dafür, dass das virtuelle Arbeiten strukturiert ist und weder die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern noch die Teammitglieder untereinander den Kontakt zueinander verlieren.³²⁹

Für die Führung von virtuellen Teams bedarf es zudem Medienkompetenz.³³⁰ Dies bedeutet zum einen, dass die Führungskraft fähig ist, geeignete Medien auszuwählen und effektiv zu

³²⁰ vgl. Helmold (2023), S. 71f

³²¹ ebd., S. 73

³²² vgl. Pruiskens et al. (2020), S. 377

³²³ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 43

³²⁴ vgl. Helmold (2023), S. 70; vgl. Herrmann et al. (2012), S. 43; vgl. Müller (2023), S. 2

³²⁵ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 41

³²⁶ vgl. Helmold (2023), S. 68f

³²⁷ vgl. Watkins (2013) in Helmold (2023), S. 70

³²⁸ ebd.

³²⁹ vgl. Helmold (2023), S. 71f

³³⁰ vgl. Herrmann et al. (2012), S. 43; vgl. Müller (2023), S. 2

nutzen und zum anderen, dass sie versteht, mit welchen Tools ihre Mitarbeiter gerne arbeiten und wo es bei der Nutzung von virtuellen Kommunikationskanälen zu Problemen kommt.³³¹ Generell gilt, dass die Kommunikationsmittel- und -geräte dem aktuellen Standard entsprechen und für alle Teammitglieder so einfach wie möglich zu verstehen und zu bedienen sind.³³² Für die Integration aller ist hierfür eine gute, technische Ausstattung nötig.³³³ Diese unterstützt dabei, virtuell auch die non-verbale Kommunikation mitzubekommen und ermöglicht es, Videokonferenzen abzuhalten.³³⁴

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass von Führungskräften virtuell andere Führungskompetenzen verlangt werden, als wenn sie vor Ort im Büro agieren.³³⁵ Zum einen müssen sie sich mit unterschiedlichen Kommunikationstools auskennen und ihr Wissen über diese weitergeben und zum anderen müssen sie eine intensivere Beziehungsarbeit leisten.³³⁶ Nur so kann virtuell Vertrauen aufgebaut werden und ein Zugehörigkeits-/WIR-Gefühl entstehen.³³⁷

2.3.2.6. Anwendung von TZI in der Führung

Die TZI unterstützt Führungskräfte bei der Umsetzung von Führungswissen und -aufgaben.³³⁸ Mithilfe des Vier-Faktoren-Modells (Ich-Wir-Es-Globe) ebnet sie den Weg für einen flexiblen und erfolgreichen Umgang mit den sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen der Umwelt.³³⁹ Da dieses ein ganzheitliches Analyse- und Betrachtungsinstrument ist, konzentriert es sich sowohl auf die Arbeitsaufgaben und deren Ergebnisse, die Mitarbeiter einer Organisation und ihr Kooperationsverhalten untereinander als auch auf das Umfeld des Unternehmens.³⁴⁰ Des Weiteren verbessert das Vier-Faktoren-Modell die Qualität von Interaktionen, vor allem in Organisationen mit flachen Hierarchien, weil es den Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf positiv beeinflusst.³⁴¹ Damit eignet sich TZI vor allem für eine kooperative Personalführung.³⁴² Dabei handeln Führungskräfte unter Einbeziehung der TZI auf

³³¹ vgl. Müller (2023), S. 2

³³² vgl. Helmold (2023), S. 70

³³³ vgl. Pruiken et al. (2020), S. 375

³³⁴ vgl. Müller (2023), S. 2; vgl. Pruiken et al. (2020), S. 375

³³⁵ vgl. Pruiken et al. (2020), S. 377

³³⁶ ebd.

³³⁷ ebd.

³³⁸ vgl. Liebens (2015), S. 49

³³⁹ vgl. Langen (2015), S. 38

³⁴⁰ vgl. Gbur (2015), S. 11

³⁴¹ ebd.

³⁴² ebd.

der Ebene der Haltung und Werteorientierung.³⁴³ Das heißt, sie sind der Auffassung, dass ihre Mitarbeiter selbstständig arbeiten und sich stetig weiterentwickeln wollen und sie leben die Werte Autonomie, Zugehörigkeit und Bildung vor.³⁴⁴ Das setzt voraus, dass Führungskräfte innerhalb ihres Teams Reflexion, individuelle Situationsdeutung und Entscheidungsfindung bei der Erledigung von Aufgaben von ihren Angestellten erwarten.³⁴⁵

TZI als Leitungsinstrument eignet sich vor allem für moderne und komplexe Führungsfragen.³⁴⁶ Das Handlungskonzept definiert langfristige und übergreifende Leitgedanken, die sich positiv auf das Führungshandeln auswirken.³⁴⁷ Diese dienen nicht nur der Orientierung für werteorientiertes Verhalten und Handeln der Angestellten, sie unterstützen auch die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und stärken dadurch den Zusammenhalt im Team, sodass sie als geschlossene Gruppe nach außen auftreten und Herausforderungen ohne Probleme bewältigen können.³⁴⁸ Dabei geben die vorher gemeinsam festgelegten Leitlinien Orientierung für das eigene Handeln und die Mitarbeiter können sich dadurch besser mit dem Team/dem Unternehmen identifizieren und sind zufriedener.³⁴⁹ TZI stellt hierbei das Werkzeug bereit, indem es die Inhalte entlang des TZI-Dreiecks platziert und darauf achtet, dass die vier Faktoren im Gleichgewicht sind und keine Komponente vergessen wird.³⁵⁰ Folgendes beinhalten die Komponenten beim Führungsverhalten:

- Zum „Ich“, „Führungskraft“ zählen zum einen die eigenen Werte und Ziele, die die Identität „Führungskraft“ ausmachen und zum anderen ihr Führungsstil sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber.³⁵¹ So muss das „Ich“ zum einen Verantwortung übernehmen aber auch seinen Führungsstil verantworten.³⁵² Das „Ich“ sorgt für Orientierung, Motivation, Konfrontation und ermöglicht Kommunikation.³⁵³ Damit gestaltet das „Ich“ das Gruppengeschehen: Zum Beispiel kann das „Ich“ in Meetings mit Eingangs- und

³⁴³ vgl. Liebens (2015), S. 57f

³⁴⁴ ebd., S. 57f

³⁴⁵ vgl. Gbur (2015), S. 14

³⁴⁶ ebd.

³⁴⁷ ebd., S. 9

³⁴⁸ vgl. Liebens (2016), S. 62

³⁴⁹ ebd., S. 71

³⁵⁰ ebd., S. 72

³⁵¹ vgl. Langen (2015), S. 42

³⁵² vgl. Liebens (2016), S. 65f

³⁵³ vgl. Belz (1992) in Dehm (2021), S. 92

Abschlussrunden alle Beteiligten einbeziehen und eine freie Kommunikation auf der Ich-Wir-Achse fördern.³⁵⁴

- Zum „Wir“ gehören mehrere Aspekte wie die Organisation und das Team, die Unternehmenskultur, die Teamentwicklung und die interne Kommunikation.³⁵⁵ Innerhalb des „Wirs“ werden das Miteinander und die Teamarbeit gefördert, indem es Verhaltensreflexionen und Feedbackrunden gibt.³⁵⁶ Für einen möglichst reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit ist es wichtig, dass sich Vertrauen zwischen den einzelnen „Ichs“ aufbaut, Konflikte besprochen, ein Konsens gebildet und Kooperationen eingegangen werden.³⁵⁷ So wirken sich beispielsweise eine gelungene Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und eine Würdigung ausscheidender Kollegen positiv auf das Wir-Gefühl aus.³⁵⁸
- Das „Es“ umfasst die Vision, die Ziele und Aufgaben eines Unternehmens.³⁵⁹ Das „Es“ gibt der Arbeit einen Sinn und muss als übergeordnetes Interesse, das es zu erreichen gilt, angenommen werden.³⁶⁰ Um zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu gelangen, müssen während der Arbeitsschritte, Entfaltung, Differenzierung und Fokussierung möglich sein und es muss auch eine Entscheidungsgrundlage geben.³⁶¹
- Der „Globe“ beinhaltet gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Trends und Veränderungen, die einen Einfluss auf die Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten und Herausforderungen der Führungskraft haben.³⁶² Außerdem gehören auch Kunden dem „Globe“ an.³⁶³ Da sich das „Es“ meist aus dem „Globe ableiten lässt, ist das gemeinsame Verständnis vom „Globe“ unabdingbar.³⁶⁴

Die Herausforderung für Führungskräfte mit TZI zu leiten ist, dass sie sich ihrer eigenen Werte und Wertehierarchien bewusst werden und mit den Werten der Organisation abgleichen müssen. Nur so können bewusste Entscheidungen getroffen werden und eine werteorientiert handelnde Organisation entstehen.³⁶⁵ Durch diese Gegenüberstellung und die eigene Reflexion lässt sich

³⁵⁴ vgl. Dehm (2021), S. 92

³⁵⁵ vgl. Langen (2015), S. 42

³⁵⁶ vgl. Liebens (2016), S. 65f

³⁵⁷ vgl. Burkhard/Schneider-Landolf (2009) in Dehm (2021), S. 92

³⁵⁸ vgl. Dehm (2021), S. 92

³⁵⁹ vgl. Langen (2015), S. 43

³⁶⁰ vgl. Dehm (2021), S. 93

³⁶¹ ebd.

³⁶² vgl. Langen (2015), S. 43

³⁶³ vgl. Liebens (2016), S. 65f

³⁶⁴ vgl. Dehm (2021), S. 93

³⁶⁵ vgl. Liebens (2016), S. 72

das Handlungskonzept TZI in Handlungsanweisungen übersetzen.³⁶⁶ Die zu bearbeitenden Themen werden zuerst eingeführt, vorbereitet, in mehreren Runden reflektiert, zum Schluss nachbereitet und durch Impulse des Leiters gelenkt.³⁶⁷ So können Besprechungen geleitet und Gespräche geführt werden.³⁶⁸ Zudem unterstützt die TZI die Führungskräfte beim Leiten von Gruppen, deren Zusammensetzung sich oft ändert, da es die Möglichkeit bietet, alle am Meeting beteiligten Personen mit einzubeziehen.³⁶⁹

3. Methodische Herangehensweise

Der Onboarding-Prozess, ein anwendungsorientiertes Instrument des Personalmanagements, wird verwendet, um Defizite beim virtuellen Onboarding zu identifizieren und mithilfe der TZI zu verbessern. Sie bildet sowohl die Grundlage für die Leitfadeninterviews als auch für den Kodierleitfaden für die qualitative Inhaltsanalyse. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Interviews auf die Kernaussagen der Interviewpartner reduziert.³⁷⁰ Diese Methode wird oft in wissenschaftlichen Arbeiten angewandt³⁷¹, weil mit ihr Interviews regelgeleitet ausgewertet werden können.³⁷²

Zuletzt wurde ein TZI-Mapping auf den Onboarding-Prozess erstellt und passende Anknüpfungspunkte identifiziert.

3.1. Leitfadeninterviews

Um die Forschungsfrage I zu beantworten, wurden leitfadengestützte Interviews geführt. Diese Methode ist besonders geeignet, weil die Interviewteilnehmer die untersuchten Phänomene genau beschreiben, wie sie in ihrem realen Umfeld vorkommen.³⁷³ Für diese Masterarbeit wurden Experten aus dem Personalwesen als Repräsentanten ausgewählt³⁷⁴, mit dem Ziel ihr Wissen und ihre Erfahrung beim Onboarding und dem virtuellen Arbeiten abzubilden.³⁷⁵

³⁶⁶ vgl. Gbur (2015), S. 13

³⁶⁷ vgl. Glöe (2013), S. 44

³⁶⁸ vgl. Gbur (2014), S. 65

³⁶⁹ vgl. Dehm (2021), S. 91

³⁷⁰ vgl. Mayring (2003), S. 58 ff.

³⁷¹ vgl. Berger-Grabner (2016), S. 152

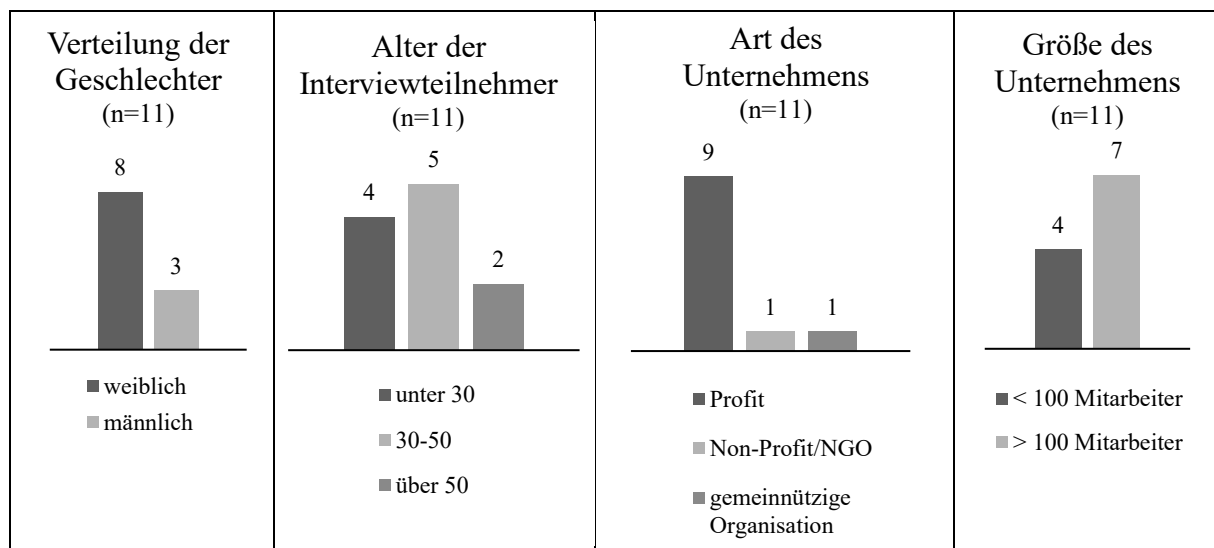
³⁷² vgl. Mayring (2025), S. 638

³⁷³ vgl. Mayring (2002), S. 19ff.

³⁷⁴ vgl. ebd.

³⁷⁵ vgl. ebd.

Der Leitfaden besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Thema Onboarding in ihren Unternehmen. Die sechs offenen Fragen zum Thema Onboarding wurden aus der vorausgegangenen Literatur abgeleitet. Die Antworten sollen potenzielle Problemzonen während des Onboarding-Prozesses aufzeigen. Der zweite Teil ergänzt den Leitfaden um Fragen zum virtuellen Arbeiten in ihren Unternehmen. Die Fragen wurden aus dem Leitfaden für das Forschungsprojekt COME-Cooperative Meetings der Universität Wien³⁷⁶ ausgewählt. Dieser Fragebogen fragte verschiedene Aspekte des virtuellen Arbeitens ab, u.a. das persönliche Erleben virtuellen Arbeitens, virtuelle Leitung und Störungen. Für diese Arbeit wurden sechs Fragen ausgewählt, die sich konkret mit dem Arbeiten aus dem Homeoffice, der informellen Kommunikation und dem Onboarding auseinandersetzen. Der verwendete Leitfaden befindet sich im Anhang A).³⁷⁷



Tab. 1: Hintergrundinformationen der Interviewpartner
Quelle: Eigene Darstellung

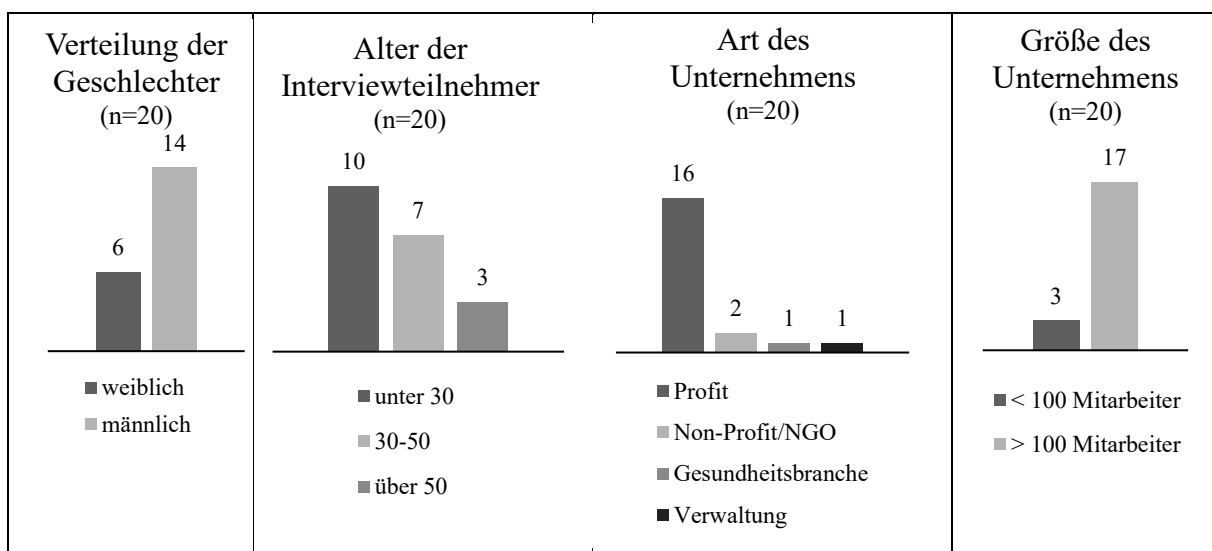
Die Interviews wurden mit elf Personen geführt, die im Personalbereich tätig sind und dauerten zwischen 40 und 90 Minuten. Die Interviews wurden sowohl persönlich vor Ort (mit zwei Personen) als auch über Microsoft Teams (mit neun Personen) geführt und mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Anschließend wurden sie mithilfe von TurboScribe inhaltlich semantisch transkribiert und korrekturgelesen. Drei der Personen waren männlich und acht weiblich. Fünf von ihnen sind zwischen 30 und 50 Jahre alt, vier sind unter 30 Jahre alt und zwei Personen sind über 50 Jahre alt. Sieben Interviewte arbeiten in Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern und vier in Organisationen mit unter 100 Mitarbeitern. Neun von den Firmen sind

³⁷⁶ Schaffhauser-Linzatti & Kernthaler-Moser (2024)

³⁷⁷ Ausgewählte Fragen: 9a, 11, 21, 23, 60, 79

profitorientiert, eine ist ein Non-Profit/NGO-Unternehmen und eines ist eine gemeinnützige Organisation.

Um eine tiefergehende Analyse zum Thema virtuelles Arbeiten (siehe Leitfaden Teil 2) durch eine repräsentative Stichprobe zu ermöglichen, wurden zusätzlich transkribierte Antworten von 20 Teilnehmern des Forschungsprojekts COME-Cooperative Meetings der Universität Wien Leitfaden zum virtuellen Arbeiten mit aufgenommen.³⁷⁸ 14 der Personen waren männlich und sechs weiblich. Sieben von ihnen sind zwischen 30 und 50 Jahre alt, zehn sind unter 30 Jahre alt und drei Personen über 50 Jahre alt. 17 Personen arbeiten in Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern und drei in Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern. 16 Unternehmen davon sind profit- und zwei non-Profit/NGO-orientiert, eine in der Gesundheitsbranche und eine in der Verwaltung.



Tab. 2: Hintergrundinformationen der Interviewpartner aus der Lehrveranstaltung
Quelle: Eigene Darstellung

3.2. Auswertung offene Fragen: Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Die Antworten wurden mithilfe der einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet, um die aktuellen Problembereiche zu identifizieren. Es wurde eine deduktive Kategorienbildung durchgeführt. Bei dieser Methode wird im Vorhinein anhand von Theorie ein Kategoriensystem erstellt und dann an einem Text angewandt. Bei der Auswertung der Interviewfragen wurde anhand der vorangegangenen Literaturrecherche ein

³⁷⁸ Diese Antworten wurden während der Lehrveranstaltung „Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen internationalen Managements (MA) - Wie passen Technik und Interaktion zusammen?“ aus dem Wintersemester 2022 und dem Sommersemester 2023 erfasst.

Kategoriensystem entwickelt und an den Interviewantworten angewandt. Hieraus wurde ein Kodierleitfaden entwickelt, anhand dessen die Interviewauswertung durchgeführt wurde. Er enthält für jede Kategorie eine Definition, eine für die Kategorie typische Textstelle aus den Interviews (Ankerbeispiel) und Kodierregeln, um die Kategorien voneinander abzugrenzen. Der Kodierleitfaden wurde in Form einer Tabelle zusammengestellt (vgl. Tab. 3 für die Kategorie und ihrer Definition und vgl. Tab. 6 unter Anhang A) Kodierleitfaden für den vollständigen Kodierleitfaden). Nach Erstellung des Kodierleitfadens wurden die Interviews mithilfe von der Webapplikation QCMap kodiert und die Antworten den einzelnen Kategorien zugeordnet.

Kategorie	Definition
Onboarding Allgemein	Allgemeine Aussagen zum Thema Onboarding
Preboarding	Die erste Phase des Onboardings beginnt noch vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters mit dem Erstellen und Veröffentlichen der Stellenausschreibung und dem Führen der Bewerbungsgespräche.
Orientierungs-phase: Organisation	Die Organisation stellt Informationen, Equipment, etc. zusammen, damit der neue Arbeitnehmer am ersten Tag anfangen kann zu arbeiten.
Orientierungs-phase: Arbeitnehmer	Der neue Arbeitnehmer trifft auf seine Kollegen und lernt die Organisation kennen.
Stabilitäts- und Akzeptanz-phase: Buddyprogramm	Buddys oder Mentoren tragen dazu bei, den Stress der neuen Arbeitnehmer zu verringern und helfen ihnen beim Lösen von Problemen und Schwierigkeiten, die auch in den späteren Phasen der Arbeit auftreten können.
Stabilitäts- und Akzeptanzphase: Fachliche Einarbeitung	Die dritte Phase des Onboardings, die Stabilitäts- und Akzeptanzphase, umfasst die fachliche Einarbeitung und kulturelle Integration des neuen Kollegen in das Unternehmen bzw. Team.
Generationen Onboarding	Die im Jahr 2024 berufstätigen Menschen lassen sich vor allem den Generationen X, Y und Z zuordnen. Unabhängig von den festgelegten Generationen lässt sich allgemein festhalten, dass immer drei verschiedene Generationen zur selben Zeit berufstätig sind. Rücksichtnahme auf die Generationen beim Onboarding.
Attraktive Unternehmen aus Sicht des Arbeitnehmers: Organisationsentwicklung	Neue Mitarbeiter wollen ihre Erfahrungen und Fähigkeiten in den neuen Job mit einbringen. Investitionen in neue Mitarbeiter durch effektive Onboarding-Programme stellen daher sicher, dass die Arbeitnehmer ihr Potenzial voll ausschöpfen können, und tragen so zum Erfolg des Arbeitgebers und der Mitarbeiter bei. Eine Möglichkeit an der Beteiligung der Organisationsentwicklung zählt hier mit dazu.
Attraktive Unternehmen aus Sicht des neuen	Unternehmen müssen eine glaubwürdige Arbeitgebermarke entwickeln und pflegen, die das Arbeiten für die

Kategorie	Definition
Arbeitnehmers: Weiterbildung	Organisation sowohl für neue als auch die bereits eingestellten Mitarbeiter attraktiv macht. Dazu gehört auch, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen.
Vermischung von beruflichem und privaten Raum	Da virtuelle Meetings oft von zu Hause aus geführt werden, kann es hier zu einer Vermischung von privatem und beruflichem Raum kommen, wodurch das Arbeiten als anstrengender empfunden werden kann.
Verwendung der Kamera bei virtuellen Meetings	Bei virtuellen Meetings gibt es die Möglichkeiten entweder mit aufgedrehter oder abgedrehter Kamera teilzunehmen.
Vereinbarung zur Kameraeinstellung im virtuellen Meeting im Team	Unternehmen könnten Richtlinien haben, die die Kameraeinstellungen während eines virtuellen Meetings regeln.
Das Befinden der Meetingteilnehmer bei abgedrehter Kamera	In einem virtuellen Meeting haben alle Teilnehmenden die Kamera ausgeschaltet außer die interviewte Person.
Informelle Kommunikation im virtuellen Meeting	Informelle Kommunikation beschreibt das kleine Gespräch am Rande eines Meetings, das oft nichts mit den Meeting-Inhalten zu tun hat.
Virtuelle Sessions, die nur dem informellen Kontakt dienen	Damit sich Arbeitnehmer durch das virtuelle Arbeiten nicht isoliert werden, können Unternehmen virtuelle Meetings anbieten, die nur für den informellen Austausch da sind.
Informelle Kommunikation wirkt sich auf die Stimmung und Produktiv der Mitarbeiter aus	Informelle Kommunikation hat einen Einfluss auf die Stimmung und die Produktivität im Team.
Das WIR-Gefühl im virtuellen Raum	Durch das gemeinsame Arbeiten und dem Zugehörigkeitsgefühl zu einem Team ergibt sich ein WIR-Gefühl.

Tab. 3: Kodierleitfaden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulich et al. (1985) in Mayring (2015), S. 639; Ankerbeispiele: Anhang B)

3.3. Auswertung geschlossene Fragen: Likert-Skala

Die zwei geschlossenen Fragen zum virtuellen Arbeiten sind mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala von den 31 Interviewten beantwortet worden. Die Likert-Skala eignet sich, um die persönliche Meinung der Interviewteilnehmer abzubilden.³⁷⁹ Es werden positiv oder negativ formulierte Aussagen zu einem Thema vorgegeben, zu denen die befragte Person in mehreren Abstufungen ankreuzen kann, ob sie der Aussage zustimmt oder nicht.³⁸⁰ Die Zahl eins steht für Zustimmung und die Zahl fünf für Ablehnung. Der durchschnittliche Wert aller Antworten bzw. Median repräsentiert die Neigung in Richtung Zustimmung (kleiner drei) oder Ablehnung

³⁷⁹ vgl. Gritsch (2012), S. 16

³⁸⁰ vgl. Hollenberg (2016), S. 19

(größer drei) der Aussagen. Ungenaue Ergebnisse wurden kaufmännisch auf zwei Nachkommastellen gerundet.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst die Ergebnisse der Interviewdaten, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und der Likert Skala Auswertung analysiert wurden, vorgestellt. Die Zitate stammen aus den geführten Interviews. Diese sind als Transkripte im Anhang unter C) Transkripte Interviews zum Teil als Fließtext und zum Teil als Excel-Tabelle zu finden. Dabei liegen bei den Fragen A) bis F) elf und bei den Fragen 9a, 11, 21, 23, 60 und 79 je 31 Antworten pro Frage vor.³⁸¹

Danach werden der Onboarding-Prozess und die TZI in einem konzeptionellen Rahmen zusammengeführt.

4.1. Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews

Onboarding Allgemein: Diese Kategorie bezieht sich auf allgemeine Aussagen zum Onboarding-Prozess, die nicht den einzelnen Phasen des Onboardings zugeordnet werden können. So geben zwei Interviewpartner an, dass der Onboarding-Prozess in ihren Unternehmen sechs Monate nach dem Eintrittsdatum endet.³⁸² Nach Brenner (2020) reicht genau dieser Zeitraum aus, um festzustellen, ob ein neuer Arbeitnehmer für den Job geeignet ist oder nicht. In einem Unternehmen wird eine Onboarding-Software genutzt, in der zum einen der neue Arbeitnehmer sehen kann, was wann seine Aufgaben sind und zum anderen wissen seine Kollegen anhand der Applikation auch, wann sie ihn in was einschulen sollen.³⁸³ In einem anderen Unternehmen hingegen gibt es keinen definierten Onboarding-Prozess und der neue Mitarbeiter lernt seine Aufgaben nach dem Motto „*Learning by Doing*“ kennen.³⁸⁴ Dieser nicht vorhandene bzw. unstrukturierte Onboarding-Ansatz kann nach Birmele et al. (2020) dazu führen, dass neue Arbeitnehmer schnell wieder kündigen, weil das Onboarding ohne Plan demotivierend ist und sie sich nicht ins Team integriert fühlen. Deswegen bleiben Mitarbeiter, laut Godinho et al. (2023), langfristig in einem Unternehmen je besser der Onboarding-Prozess aufgesetzt ist.

³⁸¹ vgl. Anhang B) Interviewleitfaden

³⁸² vgl. Interview 5; vgl. Interview 7

³⁸³ vgl. Interview 2

³⁸⁴ vgl. Interview 11

Preboarding: Alle elf Interviewten definieren den Start des Preboardings ab dem Zeitpunkt, ab dem die Bewerbungsgespräche stattfinden. Laut Renkl-Evers (2013) startet das Preboarding allerdings bereits ab dem Erstellen und Veröffentlichen der Stellenausschreibung. Sobald sich die Unternehmen dann für einen Kandidaten entschieden haben, ist das Preboarding sehr administrativ: Das Eintrittsdatum des neuen Arbeitnehmers wird festgelegt, „[er] bekommt [...] einfach alles Mögliche: Personalfragebogen, IT-Regelungen, NDA, die [er] dann quasi unterschreiben kann“³⁸⁵, außerdem werden die Vertragsunterlagen erstellt und auf beiden Seiten gegengezeichnet. Neben den administrativen Tätigkeiten hebt ein Interviewpartner hervor, „dass im Vorfeld während des Recruiting-Prozesses so gut wie möglich auch gegenseitige Erwartungen ausgesprochen werden und auch geschaut wird, wie [...] die Person ins Team passen kann“³⁸⁶. Diese Aussage deckt sich mit Brenner (2020). Sowohl Brimele et al. (2020) als auch Brenner (2020) empfehlen während des Preboardings mit dem Beziehungsaufbau mit dem neuen Mitarbeiter zu beginnen. Alle elf Unternehmen versenden ein bis zwei Wochen vor dem Eintrittsdatum eine Willkommens-E-Mail, in der die neuen Angestellten darüber informiert werden, „wo [...] man denn am ersten Tag sein [soll], wer holt einen ab, damit man sich da auch gut aufgehoben fühlt“³⁸⁷. Ein Interviewpartner hebt hervor, dass sie in ihrem Unternehmen die Empfehlung haben, dass je länger der Zeitraum zwischen Zusage und erstem Arbeitstag ist, desto mehr Kontaktpunkte sollte es zwischen dem neuen Mitarbeiter und der Firma geben, „um schon einmal [eine] Beziehung aufzubauen“³⁸⁸. Zum Beispiel kann eine Willkommens-Postkarte oder -E-Mail verschickt, der Buddy bekanntgegeben oder die neuen Arbeitnehmer können zu Events wie z.B. einem Sommerfest oder einer Weihnachtsfeier eingeladen werden. Zudem sagen die elf Interviewpartner, dass sie im Preboarding immer betonen, dass sie „für Fragen auch immer zur Verfügung“³⁸⁹ stehen. Eines der Unternehmen stellt bei einer längeren Wartezeit zwischen Zusage und erstem Arbeitstag eine „Onboarding-App [zur Verfügung], wo [der neue Mitarbeiter] bereits vorab wichtige Informationen finde[t], wo [er sich] auch schon mittels kleinen Quiz [...] in die Themen einarbeiten [kann] und auch so die fachlichen Informationen teilweise schon gut verpackt und mit viel Gamification [...] übermittelt [bekommt]“³⁹⁰. Nach Korn et al. (2022) eignet sich Gamification im Onboarding-Prozess vor allem dafür, um die Informationsflut zu Beginn eines neuen Jobs spielerisch zu strukturieren.

³⁸⁵ Interview 4

³⁸⁶ Interview 10

³⁸⁷ Interview 5

³⁸⁸ ebd.

³⁸⁹ Interview 8

³⁹⁰ ebd.

So kann den neuen Mitarbeitern zum einen der Fortschritt von Teilaufgaben angezeigt und auch die soziale Interaktion mit den Kollegen angeregt werden.

Konfrontations- und Orientierungsphase – Organisation: Hier werden alle Vorkehrungen abgefragt, die die Unternehmen treffen, damit der neue Arbeitnehmer am Eintrittsdatum anfangen kann zu arbeiten. Acht Interviewpartner geben an, dass die Personalabteilung in ihren Unternehmen Onboarding-Checklisten bzw. einen Onboarding-Plan für die einzelnen Abteilungen zur Verfügung stellt.³⁹¹ Diese sind meist auch individuell für die Abteilungen anpassbar. Außerdem schauen alle interviewten Unternehmen, dass der neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag alle Berechtigungen und Zugänge hat, die er benötigt: einen Dienstausweis, IT-Equipment, einen vorbereiteten Arbeitsplatz und dass die Personalverrechnung informiert ist. In einer Firma wird auch bereits vorab angeschaut, welche Qualifikationen der neue Arbeitnehmer hat und welche er noch für seinen Job benötigt.³⁹² In Absprache mit der jeweiligen Führungskraft werden dann gleich Schulungstermine für den neuen Mitarbeiter vereinbart.³⁹³ Außerdem wird im Vorhinein festgelegt, „in welcher Reihenfolge [...] die Person was lernen“³⁹⁴ soll, welche Themen sie eigenständig beispielsweise mithilfe des Intranets erlernen kann und in welche Aufgaben ein Kollege einführen soll. Zudem wird auch in einem Unternehmen im Vorhinein bereits ein Buddy festgelegt.³⁹⁵ All diese Vorbereitungen decken sich mit Brimele et al. (2020), Renkl-Evers (2013) und Caldwell & Peters (2018). Statt einem Onboarding-Handbuch, das Godinho et al. (2023) für eine optimale Einarbeitung empfiehlt, sind in den Interviews eher Onboarding-Checklisten bzw. ein Onboarding-Plan und die Möglichkeit alles im Intranet nachlesen zu können, erwähnt worden.

Konfrontations- und Orientierungsphase – Arbeitnehmer: In den Unternehmen der elf Interviewten ist der erste Tag für neue Mitarbeiter bereits vor ihrem Eintreffen durchgeplant. Der erste Arbeitstag und auch die ersten Wochen dienen in den Organisationen dazu, dass die neuen Arbeitnehmer verschiedene Schulungen (z.B. „Arbeitssicherheitsschulung [...], [Einführung in die] digitalen Systeme, [...] ins Zeiterfassungssystem, in die digitale Personalakte und [...] in andere digitale Systeme oder Programme, mit denen wir

³⁹¹ vgl. Interview 5; vgl. Interview 10; vgl. Interview 7

³⁹² vgl. Interview 1

³⁹³ ebd.

³⁹⁴ Interview 7

³⁹⁵ vgl. Interview 11

zusammenarbeiten“³⁹⁶), Equipment („Laptop“, „Handy“³⁹⁷), Einarbeitungsmaterialien („How-To-Beschreibungen, wo man teilweise sich selbstständig einlesen kann“³⁹⁸, „Willkommensmappe“³⁹⁹) und eine Begrüßung durch die Personalabteilung bekommen. „Da wird nochmal das Unternehmen vorgestellt, verschiedene Unternehmensguidelines, Führungsleitbilder, Mitarbeiterleitbilder, unser Qualitätsmanagement und natürlich auch alle getroffenen Betriebsvereinbarungen oder andere Rahmenbedingungen täglicher Zusammenarbeit einfach dem neuen Mitarbeiter nahegebracht.“⁴⁰⁰. In vier der elf Unternehmen werden Willkommenstage organisiert, an denen die neuen Mitarbeiterinnen zusammen das Unternehmen mit den unterschiedlichen Abteilungen und Richtlinien kennenlernen.⁴⁰¹ In zwei Firmen haben die Arbeitnehmer an ihrem ersten Arbeitstag neben einer allgemeinen Informationsveranstaltung einen Kennenlerntermin mit der Geschäftsführung, der Kommunikationsabteilung und dem Betriebsrat.⁴⁰² In einem der Profit-Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern beginnt der erste Arbeitstag mit einem gemeinsamen Frühstück, damit zum einen der neue Arbeitnehmer das Team und das Team den neuen Kollegen kennenlernen kann.⁴⁰³ Diese Praktiken decken sich mit Renkl-Evers (2013), die diese Phase des Onboardings als Zeitpunkt beschreibt, in der der neue Mitarbeiter seine Aufgaben, die Erwartungen der Firma und seine neuen Kollegen kennenlernt.

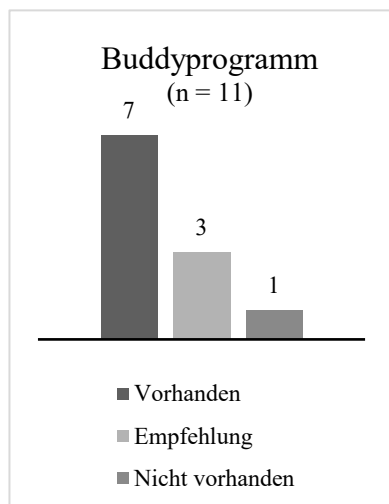


Abb. 4: Nutzung eines Buddyprogramms in den Unternehmen

Stabilitäts- und Akzeptanzphase - Buddyprogramm: Ein Buddy ist eine Person, die bei der sozialen und fachlichen Integration in das Unternehmen unterstützt⁴⁰⁴ und ein direkter Ansprechpartner bei Fragen und Problemen für den neuen Arbeitnehmer ist⁴⁰⁵. Sieben der elf befragten Personen geben an, dass es in ihrem Unternehmen ein Buddyprogramm gibt. Drei erzählen, dass es in ihrer Organisation nur eine Empfehlung seitens der Personalabteilung gibt, einen Buddy einzusetzen und eine Person sagt, dass es in ihrer Firma kein Buddyprogramm gibt. Von den sieben Personen in deren Firmen dieses

³⁹⁶ Interview 1

³⁹⁷ vgl. z.B. Interview 9

³⁹⁸ Interview 10

³⁹⁹ Interview 5

⁴⁰⁰ Interview 1

⁴⁰¹ vgl. Interview 5; vgl. Interview 3; vgl. Interview 7; vgl. Interview 8

⁴⁰² vgl. Interview 11; vgl. Interview 8

⁴⁰³ vgl. Interview 4

⁴⁰⁴ vgl. Interview 4

⁴⁰⁵ vgl. Interview 1

Programm existiert, haben sechs Personen diese Aufgaben des Buddys angegeben: In drei Firmen soll der Buddy den neuen Mitarbeiter nur auf der sozialen Ebene integrieren⁴⁰⁶, in einem Unternehmen hilft der Buddy bei der fachlichen Integration⁴⁰⁷ und in zwei Organisationen ist der Buddy sowohl für die fachliche als auch soziale Integration des neuen Arbeitnehmers zuständig⁴⁰⁸. In zwei der elf Unternehmen wird der Buddy bewusst abteilungsübergreifend gewählt, um das Netzwerk in der Firma von Anfang an zu erweitern⁴⁰⁹. Mithilfe der Buddys werden neue Mitarbeiter nachhaltig eingearbeitet, schneller an die neue Firma gebunden und können sich besser im Unternehmen verwirklichen.⁴¹⁰ Letzteres unterstreichen auch Renkl-Evers (2013), Caldwell & Peters (2018) und Wąsek & Zbierowski (2022) in ihren Werken.

Stabilitäts- und Akzeptanzphase - Fachliche Einarbeitung: In drei der elf Unternehmen übernimmt der Buddy die fachliche Einarbeitung und führt den neuen Arbeitnehmer an seine Aufgaben heran.⁴¹¹ In einem Unternehmen erfolgt die Einarbeitung anhand eines „Einarbeitungsfahrplans“⁴¹². Dieser wird noch vor dem ersten Arbeitstag des neuen Arbeitnehmers auf Aktualität geprüft und die jeweiligen Aufgaben für den neuen Arbeitskollegen werden hinzugefügt. So einem Einarbeitungsplan sehen vor allem Brimele et al. (2020) und Caldwell & Peters (2018) als wichtiges Instrument an, um das Onboarding erfolgreich abzuschließen. In vier der elf Firmen gibt es circa ab der Hälfte der Probezeit (meist nach drei Monaten) ein Feedbackgespräch mit der Personalabteilung.⁴¹³ Hier werden sowohl der neue Mitarbeiter als auch sein Chef und Buddy befragt. Beim Feedbackgespräch mit dem neuen Arbeitnehmer geht es vor allem darum abzuchecken, wie es ihm in der Firma geht und ob er noch irgendwelche Wünsche hat.⁴¹⁴ Im Feedbackgespräch mit dem Chef und Buddy geht es darum, herauszufinden, ob der neue Mitarbeiter mit seinen Aufgaben zurechtkommt, für den Job tatsächlich geeignet ist und der richtige Bewerber ausgewählt wurde.⁴¹⁵ Laut Brenner (2020) und Caldwell & Peters (2028) sollen regelmäßige Feedbackgespräche den neuen Arbeitnehmer beim Onboarding-Prozess unterstützen, indem hier auf seine Bedürfnisse eingegangen wird.

⁴⁰⁶ vgl. Interview 6; vgl. Interview 11; vgl. Interview 9

⁴⁰⁷ vgl. Interview 4

⁴⁰⁸ vgl. Interview 1; vgl. Interview 10

⁴⁰⁹ vgl. Interview 9

⁴¹⁰ vgl. Interview 4

⁴¹¹ vgl. Interview 4; vgl. Interview 1; vgl. Interview 10

⁴¹² vgl. Interview 1

⁴¹³ vgl. Interview 1; vgl. Interview 4; vgl. Interview 3; vgl. Interview 7

⁴¹⁴ vgl. Interview 4

⁴¹⁵ vgl. Interview 1

Generationen-Onboarding: Von den elf interviewten Personen sagen zehn, dass es keine Anpassung aufgrund der Generation im Onboarding-Prozess braucht. Dem gegenüber steht Mangelsdorf (2015), die betont, dass unterschiedliche Generationen im Onboarding-Prozess verschieden angesprochen werden müssen, weil sie auf verschiedenen Rekrutierungskanälen zu finden sind und andere Vorlieben und Verhaltensweisen haben. Eine interviewte Person bestätigt: „Ja, also es ist natürlich unterschiedlich, welche Generation wir gerade onboarden“⁴¹⁶. Vier Befragte heben in ihrem Interview hervor, dass die Intensität des Onboarding-Prozesses nicht mit dem Alter, sondern mit der jeweiligen Berufserfahrung zusammenhängt: Jemand, der bereits Jahre im Berufsleben steht, weiß, „es gibt [...] ein E-Mail-Programm, es gibt [...] eine Meetingsoftware, es gibt [...] einen Kalender, es gibt [...] ein Projektmanagement Tool“⁴¹⁷ und braucht deswegen bei den Basic-Tools des Zusammenarbeitens einer Firma weniger Betreuung als jemand, der gerade erst in die Arbeitswelt gestartet ist. Eine Person ist der Meinung, dass die Betreuungsintensität eines neuen Mitarbeiters von dessen Persönlichkeit oder seiner neuen Rolle abhängig ist.⁴¹⁸ Ein anderer Interviewpartner hebt hervor, dass sie beim Onboarding gezielt nicht auf die verschiedenen Generationen in ihrem Unternehmen eingehen, weil sie eine Gemeinschaft schaffen wollen, in der die Generation beziehungsweise das Alter egal ist.⁴¹⁹

Attraktive Unternehmen aus Sicht des Arbeitnehmers – Organisationsentwicklung: Alle elf Befragten geben an, dass eine Feedbackkultur in ihren Unternehmen etabliert ist, über die sich die Mitarbeiter aktiv an der OE beteiligen können. In zwei der elf Firmen findet der Feedbackprozess über ein „Mitarbeitervorschlagsprogramm“ statt.⁴²⁰ Wiederum in drei der elf Firmen ist es möglich, als Arbeitnehmer innerhalb von Umfragen Feedback zu geben und so die OE voranzutreiben.⁴²¹ In sechs der elf Firmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, „Verbesserungsvorschläge direkt an [die] HR oder die Führungskraft“⁴²² weiterzugeben. In einem der Unternehmen gelten Mitarbeitergespräche als Möglichkeit, an der OE teilzunehmen.⁴²³ In drei der elf Organisationen gibt es Mitarbeiterveranstaltungen, z.B. „Workshops“⁴²⁴ oder ein „Teamwochenende“⁴²⁵, die der OE dienen. Da alle elf befragten

⁴¹⁶ Interview 6

⁴¹⁷ Interview 4

⁴¹⁸ vgl. Interview 10

⁴¹⁹ vgl. Interview 3

⁴²⁰ vgl. Interview 5; vgl. Interview 8

⁴²¹ vgl. Interview 5; vgl. Interview 1; vgl. Interview 6

⁴²² Interview 2

⁴²³ vgl. Interview 1

⁴²⁴ Interview 1

⁴²⁵ Interview 4

Personen betonen, dass sich die Mitarbeiter im Rahmen der Feedbackkultur an der OE beteiligen können, lässt sich daraus schließen, dass es für Arbeitnehmer auf Jobsuche wichtig ist, dass Firmen, für die sie arbeiten, es ermöglichen, sich aktiv an der OE zu beteiligen. Laut Behar et al. (2022) bleiben Mitarbeiter längerfristig in einem Unternehmen, wenn sie sich regelmäßig mit seiner Unternehmenskultur und -werten auseinandersetzen und diese mit ihren eigenen Werten vergleichen können. Laut Böhler (2011) ist der Onboarding-Prozess bereits Teil der OE eines Unternehmens, da er nicht nur administrativ, sondern ein bewusst gewollter Lern- und Veränderungsprozess ist. In keinem der Interviews wurde der Onboarding-Prozess als OE-Maßnahme wahrgenommen.

Attraktive Unternehmen aus Sicht des neuen Arbeitnehmers – Weiterbildung: Laut einer Studie von Schilling et al. (2020) können Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, indem sie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und dies bereits in ihren Stellenausschreibungen kommunizieren. In allen elf Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Unter anderem wird in den Interviews erwähnt, dass es interne Weiterbildungsprogramme für Angestellte gibt und sich die Arbeitnehmer in ihrer eigenen Rolle weiterentwickeln können, indem sie mehr Verantwortung und Aufgaben übernehmen.⁴²⁶ In einem Unternehmen ist auch ein Bildungskatalog vorhanden, aus dem sich Mitarbeiter eine Weiterbildung aussuchen können.⁴²⁷ In einer anderen Firma wird zudem zukünftig ein „Mitarbeiter-Mitarbeiterinnen-Entwicklungsgespräch“⁴²⁸ eingeführt, in dem es um Weiterbildungsmaßnahmen gehen soll. In zwei Unternehmen gibt es eine „Academy“, bei der sich die Arbeitnehmer bei Weiterbildungsmaßnahmen anmelden können.⁴²⁹ In einer Firma können die Mitarbeiter eine Weiterbildung nur durch Eigeninitiative und eine Anfrage bei der Personalabteilung machen.⁴³⁰ Da es in allen Unternehmen der befragten Personen die Möglichkeit gibt, sich als Arbeitnehmer weiterzubilden, lässt sich daraus schließen, dass es für Jobsuchende wichtig ist, dass Firmen, für die sie arbeiten werden, Weiterentwicklung zulassen und fördern. Laut Beste-Fopma (2025) ist die Kommunikation von Weiterbildungsmöglichkeiten vor allem im Preboarding-Prozess wichtig, da sich so auch vermehrt Frauen von der Stellenausschreibung angesprochen fühlen und sich bewerben.

⁴²⁶ vgl. Interviews 5

⁴²⁷ vgl. Interview 5

⁴²⁸ Interview 10

⁴²⁹ vgl. Interview 5; vgl. Interview 11

⁴³⁰ vgl. Interview 3

Vermischung von privatem und beruflichem Raum: Acht Interviewpartner geben an: „[j]a, es kommt zu einer Vermischung von beruflichem und privatem Raum. Es macht es meiner Meinung nach nicht anstrengender, es macht sogar vieles leichter dadurch“⁴³¹. Sechs Befragte sagen aus, dass es zu einer Vermischung von privatem und beruflichem Raum im Homeoffice kommt und es das Arbeiten dadurch anstrengender macht. Gründe dafür sind, dass Arbeiten und Privatleben am selben Ort stattfinden⁴³² und es zu Hause viele Ablenkungsmöglichkeiten gibt⁴³³. Außerdem werden auch „[es gibt] kein klares Ende, da man nicht aus dem Büro geht“⁴³⁴, „meine Privatsphäre ist gefährdet [...], denn sobald ich meine Kamera aufmache, sehen die Teilnehmer meine Wohnung“⁴³⁵ und „man [braucht] sehr viel Disziplin[, um] wirklich gut zuzuhören. [...] Und man muss auf jeden Fall diese Struktur im Tag gut planen“⁴³⁶ als Gründe genannt, warum das Arbeiten zu Hause anstrengender ist. Grunau et al. (2019) bestätigt auch, dass das Homeoffice einer der Gründe ist, warum sich die Zusammenarbeit im Team verschlechtert hat. 15 Interviewte erzählen, dass es im Homeoffice zu keiner Vermischung kommt und das Arbeiten dort deswegen auch nicht anstrengender ist als im Büro. Das liegt vor allem daran, dass die Personen zu Hause ein eigenes Arbeitszimmer haben.⁴³⁷ Becker et al. (2022) unterstreicht, dass Arbeitnehmer, die sich ihren Homeoffice-Arbeitsort selbst wählen können, zufriedener sind und sich das auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber auswirkt.

Kameraeinstellung im virtuellen Meeting: Dafür wird zuerst abgefragt, ob die interviewten Personen ihre Kamera im Meeting ein- oder ausgestellt haben. 59 Prozent aller Interviewteilnehmer sagen, dass die Kamera immer an- und 15 Prozent, dass die Kamera immer ausgeschaltet ist. Nach Sutter (2010) geht vor allem die informelle Kommunikation über Mimik und Gestik bei ausgeschalteten Kameras verloren. 26 Prozent aller Befragten sagen, es „kommt auf die Art des Meetings an. Bei Teammeetings habe ich die Kamera immer an. Bei größeren Online-Vorträgen habe ich die Kamera abgedreht.“⁴³⁸. Als nächstes wird gefragt, wie sich die Interviewteilnehmenden fühlen, wenn sie in einem Online-Meeting sitzen und als einzige die Kamera anhaben. 76 Prozent aller Teilnehmer geben an, dass es in ihnen ein negatives Gefühl auslöst. Zu diesen negativen Gefühlen zählt Frustration⁴³⁹, und dass sich Personen während des

⁴³¹ Excel-Dokument, Zelle: A19

⁴³² vgl. Excel-Dokument, Zellen: A4, A13, A31

⁴³³ vgl. Excel-Dokument, Zellen: A4, A11

⁴³⁴ vgl. Excel-Dokument, Zellen: A4

⁴³⁵ Excel-Dokument, Zelle: A8

⁴³⁶ Excel-Dokument, Zelle: A11

⁴³⁷ vgl. Excel-Dokument, Zellen: A5, A12, A14, A26

⁴³⁸ Excel-Dokument, Zelle: B4

⁴³⁹ vgl. Excel-Dokument, Zelle: C2

Meetings „schlecht“⁴⁴⁰, „unangenehm“⁴⁴¹, „furchtbar“⁴⁴² oder „ungehört“⁴⁴³ fühlen. Damit solche Gefühle nicht auftreten, ist es laut Gerstbach (2021) wichtig, die Kamera im Meeting anzuschalten und den Kollegen zu zeigen, anwesend zu sein. 14 Prozent sagen aus, dass sie die ausgeschalteten Kameras akzeptieren und sie sich nicht auf ihre Gefühlslage auswirken und drei Prozent der Interviewten zeigen, dass die Gefühlslage von der Meetinggröße abhängig ist. Dann wird die Frage beantwortet, ob es in den Teams der interviewten Personen eine Vereinbarung dazu gibt, ob sie die Kamera in Online-Meetings an- oder ausgeschaltet haben. 33 Prozent der Interviewten geben an „Ja, es gibt eine Vereinbarung im Team – die Kamera ist an“⁴⁴⁴. 43 Prozent sagen aus, dass sie eine unausgesprochene Regel im Team haben: das heißt, sie haben immer ihre Kamera an oder ob die Kamera an oder aus ist, hängt unausgesprochen von der Größe der Besprechung ab.⁴⁴⁵ 23 Prozent der Befragten sagen, dass es keine Vereinbarung der Kameranutzung im Team gibt.⁴⁴⁶ Nachdem sich der Großteil (76 Prozent) der Interviewten nicht gut fühlen, wenn sie in einem Meeting sitzen, in dem alle bis auf sie selbst die Kamera ausgeschaltet haben, lässt sich daraus schließen, dass eingeschaltete Kameras in Online-Meetings positive Gefühle bei den Meeting-Teilnehmenden auslösen. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter mit den anderen Personen im virtuellen Meeting verbunden und das Zugehörigkeitsgefühl erhöht sich. Laut Lindner (2021) können Unternehmen hier unterstützen, indem sie interne, offizielle Vereinbarungen, die das Anschalten der Kamera fördern, abschließen. Nur bei 33 Prozent der Interviewten Personen gibt es bisher eine offizielle Regelung zur Kameranutzung in Online-Meetings.

Informelle Kommunikation im digitalen Raum: Zuerst haben die interviewten Personen erzählt, wie sie informell im digitalen Raum miteinander kommunizieren. Die meisten kommunizieren informell in der Meetingankommens- oder -abschlussrunde, indem sie die anderen Meetingteilnehmenden danach fragen, wie es ihnen geht.⁴⁴⁷ Viele sprechen beim Warten auf andere Meetingteilnehmende informell miteinander⁴⁴⁸ und einige nutzen den Chat, um sich auszutauschen⁴⁴⁹. Wenige nutzen ihr Handy⁴⁵⁰ oder eigens für die informelle Kommunikation

⁴⁴⁰ Excel-Dokument, Zelle: C3

⁴⁴¹ Excel-Dokument, Zellen: C4, C9, C11, C14, C15, C31

⁴⁴² Excel-Dokument, Zelle: C12

⁴⁴³ Excel-Dokument, Zelle: C19

⁴⁴⁴ Excel-Dokument, Zellen: D2, D3, D4, D9, D11, D19, D23, D25, D26, D27

⁴⁴⁵ vgl. Excel-Dokument, Zellen: B5, D12, D13, D14, D15, D17, D21, D24, D28, D29, D30, D31, D32

⁴⁴⁶ vgl. Excel-Dokument, Zellen: D6, D7, D8, D10, D16, D18, D20

⁴⁴⁷ vgl. Excel-Dokument, Zellen: E2, E15, E16, E18, E22, E23, E24, E28

⁴⁴⁸ vgl. Excel-Dokument, Zellen: E2, E3, E6, E17, E19, E21, E23, E25, E29

⁴⁴⁹ vgl. Excel-Dokument, Zellen: E3, E11, E26, E27, E30, E31

⁴⁵⁰ vgl. Excel-Dokument, Zellen: E14, E30, E31

organisierten Meetings zum Austausch⁴⁵¹. Von den befragten Personen geben 18 Personen an, dass es in ihrem Unternehmen keine virtuellen Sessions gibt, die nur dem informellen Kontakt dienen.⁴⁵² Dem gegenüber stehen zehn Befragte, die bestätigten, dass es bei ihnen virtuelle Meetings gibt, die nur dazu dienen.⁴⁵³ Dabei sind informelle Gespräche unter Kollegen laut Helmold (2023) wichtig, um Vertrauen im Team aufzubauen. 24 Personen geben zudem an, dass sie einen Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Stimmung bzw. Produktivität bei ihren Mitarbeitern/Kollegen beobachten.⁴⁵⁴ Vier Interview-Teilnehmer sehen hier keinen Zusammenhang.⁴⁵⁵ Zwei Personen erzählen, dass es von äußeren Umständen wie den Charakteren der Teammitglieder und den zu bearbeitenden Aufgaben abhängig ist, ob es einen Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Stimmung bzw. Produktivität bei ihren Mitarbeitern/Kollegen gibt.⁴⁵⁶ Des Weiteren haben 31 Interviewte die Aussage „Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.“ auf einer Likert Skala eingeordnet (Tab. 4). 23 Personen stimmen dieser Aussage zu⁴⁵⁷, sieben Personen stimmen der Aussage eher zu⁴⁵⁸ und eine Person lehnt die Aussage ab⁴⁵⁹. Es lässt sich festhalten, dass Arbeitnehmer auch im Homeoffice Wege finden, informell mit ihren Kollegen zu kommunizieren und dass diese informelle Kommunikation eine positive Auswirkung auf die Produktivität und Stimmung im Team hat. Die Mehrheit, 30 Interview-Teilnehmer, sehen zudem informelle Kommunikation als einen wichtigen Bestandteil einer lebendigen Organisation an, sodass daraus geschlussfolgert werden kann, dass Arbeitnehmer schneller kündigen, wenn es keine Möglichkeit des informellen Austausches in ihrem Unternehmen gibt. Sowohl Fischer & Engel (2024) als auch Helmold et al. (2023) bestätigen, dass die Fluktuationsquote in Firmen geringer ist, je besser die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern funktioniert.

WIR-Gefühl im digitalen Raum: Sieben Personen geben an, dass sie sich gleichermaßen in ihrem Team aufgehoben fühlen, unabhängig von Online-Meetings.⁴⁶⁰ Zwei Personen

⁴⁵¹ vgl. Excel-Dokument, Zellen: E10, E13

⁴⁵² vgl. Excel-Dokument, Zellen: E8, F3, F6, F7, F9, F12, F15, F17, F18, F19, F20, F22, F25, F27, F28, F29, F30, F31

⁴⁵³ vgl. Excel-Dokument, Zellen: F2, F4, F8, F10, F14, F16, F21, F24, F26, F32

⁴⁵⁴ vgl. Excel-Dokument, Zellen: G2, G3, G4, G6, G8, G9, G10, G11, G13, G14, G15, G16, G18, G19, G20, G21, G23, G24, G25, G27, G29, G30, G31, G32

⁴⁵⁵ vgl. Excel-Dokument, Zellen: G7, G12, G17, G26

⁴⁵⁶ vgl. Excel-Dokument, Zellen: G5, G22

⁴⁵⁷ vgl. Excel-Dokument, Zellen: I2, I4, I7, I8, I10, I11, I12, I13, I14, I17, I18, I19, I21, I22, I23, I24, I26, I27, I28, I29, I30, I31, I32

⁴⁵⁸ vgl. Excel-Dokument, Zellen: I3, I5, I6, I9, I15, I20, I25

⁴⁵⁹ vgl. Excel-Dokument, Zelle: I16

⁴⁶⁰ vgl. Excel-Dokument, Zellen: H4, H7, H10, H14, H17, H20, H21

bestätigen, „das Wir-Gefühl hat sich [durch die erhöhte Anzahl an virtuellen Meetings] nicht verändert“⁴⁶¹. Fünf weitere Beteiligte erzählen, dass sie sich durch die vermehrten Online-Meetings heute besser im Team fühlen.⁴⁶² Im Kontrast dazu sagt eine Person, dass sie sich „heute weniger verbunden und isolierter“⁴⁶³ fühlt. Zwei Teilnehmer geben an, dass sich das Wir-Gefühl aufgrund der virtuellen Meetings geändert hat.⁴⁶⁴ Drei Personen sagen zudem aus, dass „neue Mitarbeiter nur schwer ein Wir-Gefühl aufbauen können“⁴⁶⁵ aufgrund der überwiegend digitalen Arbeitsweise. Die meisten interviewten Personen empfinden keine Veränderung im Wir-Gefühl im Team trotz vieler Online-Meetings: sie fühlen sich entweder immer noch genauso gut mit ihren Kollegen verbunden wie in der Zeit, als es nur Termine vor Ort im Büro gab oder ihnen geht es aufgrund der Online-Meetings jetzt viel besser im Team. Hier darf nur nicht außer Acht gelassen werden, dass drei Personen darauf hingewiesen haben, dass neue Arbeitnehmer aufgrund der vorwiegend digitalen Arbeitsweise Probleme haben, ein Wir-Gefühl mit dem Team aufzubauen. Hier sollten Arbeitgeber ansetzen und gezielte Maßnahmen wie Online-Teambuildings anbieten. Laut Dehm (2021) wirkt sich eine erfolgreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter positiv auf das Wir-Gefühl von allen Personen im Team aus. Zudem wurden die interviewten Personen gebeten, die Aussage „Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.“ auf einer Likert Skala einzuordnen. Elf Personen haben die Aussage abgelehnt⁴⁶⁶, neun Teilnehmer haben sie eher abgelehnt⁴⁶⁷ und sechs Befragte sind der Aussage gegenüber neutral⁴⁶⁸. Drei Personen stimmen der Aussage eher zu⁴⁶⁹ und ein Interview-Partner stimmt der Aussage zu⁴⁷⁰. Der Median bei dieser Aussage liegt bei einer vier, die aussagt, dass die meisten interviewten Personen die Aussage eher ablehnen. Zu einem positiven Wir-Gefühl im Team trägt auch die Führungskraft bei: laut Hamm & Köhler (2020), Schneider (2011) und Hübler (2022) haben der Chef und sein Führungsstil eine Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung von Arbeitnehmern. Allerdings gibt es laut Rosenstiel et al. (2020) weder den perfekten Führungsstil noch das ideale Führungsverhalten in einer universellen, umsetzbaren Form, sodass die Führungskraft ihre Führungsrolle individuell je nach Situation und angestrebten Ziel anpassen muss.

⁴⁶¹ Excel-Dokument, Zellen: H3, H6

⁴⁶² vgl. Excel-Dokument, Zellen: H2, H8, H13, H22, H23

⁴⁶³ Excel-Dokument, Zelle: H19

⁴⁶⁴ vgl. Excel-Dokument, Zellen: H9, H18

⁴⁶⁵ Excel-Dokument, Zellen: H11, H12, H16

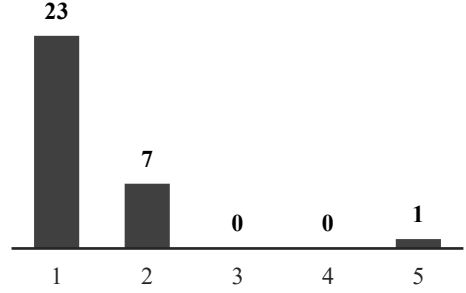
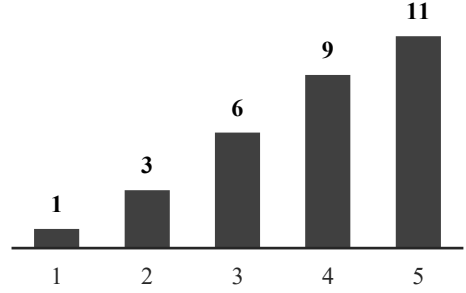
⁴⁶⁶ vgl. Excel-Dokument, Zellen: J2, J4, J9, J14, J15, J18, J21, J22, J23, J24, J27

⁴⁶⁷ vgl. Excel-Dokument, Zellen: J8, J19, J20, J25, J26, J28, J30, J31, J32

⁴⁶⁸ vgl. Excel-Dokument, Zellen: J7, J10, J11, J16, J17, J29

⁴⁶⁹ vgl. Excel-Dokument, Zellen: J6, J12, J13

⁴⁷⁰ vgl. Excel-Dokument, Zelle: J3

Zu bewertende Aussage	Anzahl Antworten	Durchschnitt (Median)	Auswertung (Anzahl Nennungen auf Likert Skala)												
Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.	31	1,35 (1)	 <table><thead><tr><th>Likert Skala</th><th>Anzahl Nennungen</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>23</td></tr><tr><td>2</td><td>7</td></tr><tr><td>3</td><td>0</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr><tr><td>5</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Likert Skala	Anzahl Nennungen	1	23	2	7	3	0	4	0	5	1
Likert Skala	Anzahl Nennungen														
1	23														
2	7														
3	0														
4	0														
5	1														
Bei uns haben neue Mitarbeiter durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.	30	3,87 (4)	 <table><thead><tr><th>Likert Skala</th><th>Anzahl Nennungen</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>4</td><td>9</td></tr><tr><td>5</td><td>11</td></tr></tbody></table> Anmerkung: Eine Antwort wurde aufgrund von keiner Angabe ausgeschlossen.	Likert Skala	Anzahl Nennungen	1	1	2	3	3	6	4	9	5	11
Likert Skala	Anzahl Nennungen														
1	1														
2	3														
3	6														
4	9														
5	11														

Tab. 4: Auswertung Likert Skalen (1 = Zustimmung und 5 = Ablehnung, Schulnotensystem)
Quelle: Eigene Darstellung

4.2. Konzeptioneller Rahmen: Onboarding-Prozess und TZI

Wird das TZI-Handlungskonzept auf den Onboarding-Prozess angewandt, dann lässt sich feststellen, dass sich die jeweiligen Akteure des TZI-Modells je nach Onboarding-Phase ändern und unterschiedliche Ziele verfolgen (vgl. Tab. 5).

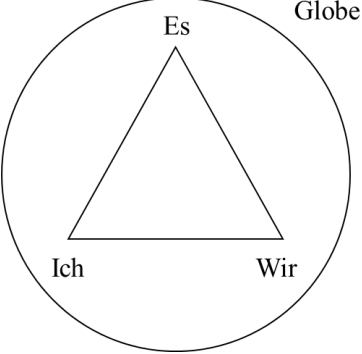
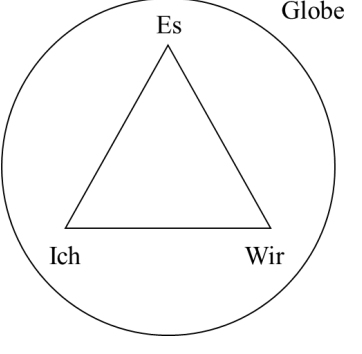
Preboarding Phase: Das „Ich“ ist auf Jobsuche und kann sich mit den Rahmenbedingungen, die der „Globe“, die Firma mit ihrer Reputation und ihren Rahmenbedingungen bietet und dem „Es“, der Stellenausschreibung identifizieren. Deswegen bewirbt sich das „Ich“ auf die Stelle und tritt mit dem „Wir“ in Kontakt. Das „Wir“ sind die Personen, die für die Stellenausschreibung und die Bewerbungsgespräche zuständig sind, also Personen aus der Personalabteilung und der Chef einer Abteilung, der einen neuen Mitarbeiter sucht. Das „Wir“ möchte ein „Ich“ finden, das die Voraussetzungen, die im „Es“ definiert sind, erfüllt und das auch charakterlich und fachlich zu ihnen passt. Das Ziel des „Globe“ ist es, effizienter zu arbeiten und Lücken im Personal zu schließen. Im Bewerbungsgespräch sind alle vier Komponenten im Einklang, vorausgesetzt das „Ich“ bringt die Voraussetzungen mit, die das

„Wir“ und „Globe“ im Vorhinein im „Es“ definiert haben. Wenn das der Fall ist, dann bekommt das „Ich“ die Stelle und die vertraglichen Themen können geregelt werden. Die Preboarding Phase eignet sich bereits, um die Ich-Wir-Achse mit dem ausgewählten neuen Arbeitnehmer zu stärken. Damit hier eine Beziehung aufgebaut und gepflegt werden kann, können laut den Interviewergebnissen eine Willkommens-Postkarte oder -E-Mail verschickt und der Buddy bekanntgegeben werden.

Orientierungsphase und fachliche Einarbeitung: Das „Ich“ hat seinen ersten Arbeitstag im Unternehmen und das TZI-Modell im Onboarding-Prozess verändert sich. Das „Ich“ ist nun der neue Arbeitnehmer, der in der Probezeit ist. Das „Wir“ sind die direkten Arbeitskollegen des „Ichs“ beziehungsweise das Team, in dem der neue Arbeitnehmer eingegliedert werden soll. In der zweiten Phase des Onboardings werden nun zwei unterschiedliche „Es“ verfolgt: „Es1“ entspricht der fachlichen Einarbeitung und „Es2“ der sozialen Integration. Beide „Es“ werden parallel verfolgt. Sie stellen beide eine Gemeinsamkeit stiftende Verbindung zwischen dem „Ich“ und dem „Wir“ her. Die Interviewergebnisse zeigen, dass sowohl die fachliche Einarbeitung als auch die soziale Integration am besten über die Zuweisung eines Buddys, der für den neuen Arbeitnehmer zuständig ist, funktioniert. Sie helfen, neue Mitarbeiter einzuarbeiten, wodurch sich diese schneller in der Firma zurechtfinden und verwirklichen können. Zudem stärken klare Kommunikations- und Zusammenarbeitsregeln die Ich-Wir-Achse. Wenn es Angebote für die informelle Kommunikation in der Orientierungsphase gibt, dann fühlt sich das „Ich“ mit dem „Wir“ verbundener und desto wahrscheinlicher bleibt es im Unternehmen. Der „Globe“ entspricht der Firma, in der sowohl das „Ich“ als auch das „Wir“ angestellt sind. Er gibt die Unternehmenskultur, Normen und Werte, ein Führungsverständnis und auch seinen Organisationsentwicklungsstatus vor. Die Interviewergebnisse zeigen, dass der „Globe“ besonders attraktiv ist, wenn er Raum für Weiterbildung und die Möglichkeit an der Organisation mitzuarbeiten lässt. Während der Probezeit analysiert das „Ich“ den „Globe“ mit den Fragen: „Was macht das Unternehmen mit mir? Wie fühle ich mich im Unternehmen? Kann ich die Normen und Werte des Unternehmens vertreten? Was kann ich zum Erfolg des Unternehmens beitragen?“. Auf der Ich-Wir-Achse im TZI-Dreieck prüfen sowohl das „Ich“ als auch das „Wir“ über das „Es“, ob eine Zusammenarbeit sowohl auf der fachlichen als auch auf der sozialen Ebene möglich ist und langfristig als sinnvoll erscheint.

Ende der Probezeit: Mit dem Ende der Probezeit entscheidet sich dann das Unternehmen, ob der neue Arbeitnehmer übernommen wird und der neue Arbeitnehmer entscheidet sich, ob er

im Unternehmen bleiben will. Mit dieser Entscheidung endet der Onboarding-Prozess. Das Modell ist sowohl auf ein Präsenz-Onboarding als auch Online-Onboarding anwendbar.

<u>1 Veröffentlichung der Stellenanzeige - Preboarding</u>		
TZI-Modell	Faktor	Definition
	Ich	der Jobsuchende
	Wir	Personen, die für die Stellenausschreibung, die Bewerbungsgespräche, Kontaktaufnahme und Kontakthalten mit dem Kandidaten zuständig sind
	Es	Stellenanzeige mit der Stellenbeschreibung
	Globe	die Firma mit ihrer Reputation & den Rahmenbedingungen, die sie vorgibt
<u>2 Orientierungsphase & fachliche Einarbeitung</u>		
TZI-Modell	Faktor	Definition
	Ich	neuer Arbeitnehmer; durchläuft die Probezeit
	Ich-Wir-Achse	Verhältnis zwischen dem Ich und dem Wir im TZI-Dreieck
	Wir	das Team, in dem der neue Arbeitnehmer beginnt, zu arbeiten
	Es	1 = Fachliche Einarbeitung 2 = Soziale Integration
	Globe	die Firma, in der sowohl das Ich als auch das Wir angestellt sind mit all ihren Gegebenheiten (Kultur, Normen & Werte, Führungsverständnis, Organisationsentwicklungsstatus, etc.)
<u>3 Ende der Probezeit</u>		
• Das Unternehmen übernimmt den neuen Arbeitnehmer. • Der neue Arbeitnehmer entscheidet sich, im Unternehmen zu bleiben.		

Tab. 5: Der Onboarding-Prozess in Kombination mit TZI
Quelle: Eigene Darstellung

5. Diskussion der Ergebnisse

Vor dem Hintergrund der gelesenen Literatur und den Ergebnissen sollen nun Implikationen abgeleitet und die Forschungsfragen beantwortet werden.

Forschungsfrage I: Welche Faktoren der virtuellen Arbeit während des Onboardings beeinflussen das Wohlbefinden und die Bereitschaft der neuen Arbeitnehmer im Unternehmen zu bleiben? Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass das Wohlbefinden neuer Mitarbeiter im virtuellen Onboarding stark von sozialen und organisatorischen Faktoren beeinflusst wird. Besonders die Nutzung von Kameras in Online-Meetings erweist sich als wichtig: 76 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich unwohl fühlen, wenn sie als einzige die Kamera eingeschaltet haben. Eingeschaltete Kameras lösen dagegen positive Emotionen aus, erhöhen das Zugehörigkeitsgefühl und stärken die Verbindung zu den Kollegen. Da bislang nur ein Drittel der befragten Unternehmen eine klare Regelung zur Kameranutzung implementiert hat, lässt sich schlussfolgern, dass verbindliche Vereinbarungen in diesem Bereich einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter haben können.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die informelle Kommunikation im digitalen Raum. Die Mehrheit der Befragten sieht in ihr einen wichtigen Bestandteil einer lebendigen Organisation, der sich positiv auf Stimmung und Produktivität auswirkt. Fehlen diese Gelegenheiten, droht eine geringere Bindung an das Unternehmen und ein erhöhtes Risiko, frühzeitig zu kündigen. Besonders für neue Arbeitnehmer sind virtuelle Austauschformate wie digitale Kaffeepausen oder Teambuilding-Events entscheidend, um sich sozial zu integrieren.

Auch das „Wir-Gefühl“ im Team beeinflusst die Bleibebereitschaft. Zwar berichten viele Befragte, dass sich ihr Zugehörigkeitsgefühl durch virtuelle Meetings nicht verschlechtert hat, doch neue Mitarbeiter haben häufiger Schwierigkeiten, sich in die Gemeinschaft einzufinden. Ein Mangel an sozialer Integration kann zu Isolation führen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass neue Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen. Führungskräfte können mit einem je nach Situation angepassten Führungsstil dabei unterstützen, das Wir-Gefühl zu stärken. Arbeitgeber sollten deshalb gezielt Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls in virtuellen Kontexten einsetzen. Dies können beispielsweise online Teambuildings, die verpflichtende Teilnahme an virtuellen Kaffeepausen, die dem informellen Austausch dienen oder die Zuweisung eines Buddys, der regelmäßige Check-ins über Videotelefonate mit dem neuen Arbeitnehmer macht, sein.

Darüber hinaus spielt die Vermischung von privatem und beruflichem Raum eine Rolle. Während einige Befragte diese Entwicklung als Erleichterung empfinden, sehen andere darin eine Belastung, da klare Grenzen fehlen und Ablenkungen im Homeoffice zunehmen.

Insbesondere Arbeitnehmer ohne separates Arbeitszimmer berichten von höherem Stress. Klare Strukturen und die Förderung einer bewussten Trennung von Arbeits- und Privatleben können hier das Wohlbefinden erhöhen. Unternehmen können neue Mitarbeiter in der Onboardingphase hier vor allem mit klar kommunizierten Strukturen unterstützen, in denen sie in der Firma aufgenommen werden. Beispielsweise können Organisationen bereits die ersten Arbeitswochen vorplanen und Schulungstermine, fachliche Übergaben und Meetings, in denen das Unternehmen vorgestellt wird im Kalender des neuen Arbeitnehmers festhalten.

Schließlich wirken sich Feedback- und Weiterbildungsmöglichkeiten stark bindungsfördernd aus. Regelmäßige, virtuelle Feedbackgespräche, die Einbindung in die Organisationsentwicklung durch beispielsweise Onlinefragebögen oder virtuelle Arbeitsgruppen und transparente Weiterbildungsangebote tragen dazu bei, dass sich neue Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und Perspektiven für sich im Unternehmen erkennen. Diese Faktoren stärken sowohl das Wohlbefinden als auch die langfristige Bindung an die Organisation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das virtuelle Onboarding insbesondere durch soziale Integration, klare Strukturen, Feedbackkultur und geeignete Rahmenbedingungen im Homeoffice das Wohlbefinden neuer Arbeitnehmer prägt und entscheidend für deren Bleibebereitschaft ist

Forschungsfrage II: Kann das Wohlbefinden und die Bereitschaft der neuen Arbeitnehmer im Unternehmen zu bleiben im Kontext des Onboardings positiv mithilfe der TZI beeinflusst werden? Die Ergebnisse der Literaturlauswertung zeigen, dass das Handlungskonzept der TZI auf den Onboarding-Prozess übertragbar ist und eine systematische Orientierung bietet, um das Wohlbefinden und die Bindung neuer Mitarbeitender zu stärken. Das Modell mit den vier Faktoren „Ich“, „Wir“, „Es“ und „Globe“ macht deutlich, dass sich die verschiedenen Ebenen des Onboardings nur dann im Gleichgewicht befinden, wenn alle Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Aus der Perspektive des „Ich“ steht der neue Arbeitnehmer im Mittelpunkt, der während der Probezeit kontinuierlich prüft, ob er sich im Unternehmen und in seinem Team wohlfühlt und die dort gelebten Werte vertreten kann. Maßnahmen wie regelmäßige Feedbackgespräche,

transparente Einarbeitungspläne oder die Unterstützung durch Buddys tragen dazu bei, die individuellen Bedürfnisse dieses „Ichs“ ernst zu nehmen und das Wohlbefinden zu sichern.

Die Dimension des „Wir“ bezieht sich auf die Kollegen und das Team, in das der neue Mitarbeiter integriert wird. Vor Ort im Büro hat das „Ich“ die Möglichkeit, alle Personen des „Wirs“ persönlich kennenzulernen und über Gespräche und informelle Kommunikation eine Beziehung zum „Wir“ aufzubauen. So wird die „Ich-Wir-Achse“ gestärkt und das „Ich“ fühlt sich im „Wir“ integriert. Gerade im virtuellen Kontext ist aber diese soziale Integration gefährdet, weil die informelle Kommunikation nur eingeschränkt funktioniert. Durch verbindliche Kamera-Regeln, virtuelle Teambuildings, die Förderung von informeller Kommunikation oder die Einführung von Buddy-Programmen kann das „Wir“ gezielt gestärkt werden. So wird nicht nur die fachliche, sondern auch die soziale Integration gefördert.

Das „Es“ steht für die Aufgaben und Inhalte, die während des Onboardings zu bewältigen sind. Sowohl für ein Präsenz-Onboarding als auch für ein online Onboarding werden Onboarding-Pläne benötigt, an denen sich alle am Onboarding beteiligte Personen orientieren können, um den neuen Arbeitnehmer bestmöglich fachlich einzuarbeiten und sozial zu integrieren. Hier können digitale Tools wie Onboarding-Apps, Einarbeitungsfahrpläne oder Gamification-Elemente für Transparenz und Motivation sorgen. Indem die fachliche Einarbeitung klar strukturiert ist und ansprechend gestaltet wird, können Unsicherheiten reduziert, die Beziehung zwischen den Teammitgliedern aufgebaut und so das Wohlbefinden des neuen Mitarbeiters gesteigert werden.

Schließlich umfasst der „Globe“ die Unternehmenskultur, Normen, Werte und Rahmenbedingungen. Feedbackkultur, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Möglichkeit sich an der Organisationsentwicklung und so die Unternehmenskultur mitzugestalten, signalisieren Verlässlichkeit und Zukunftsperspektiven, die für die Bindung an das Unternehmen entscheidend sind. Besonders im virtuellen Kontext prüfen neue Mitarbeitende sehr bewusst, ob der „Globe“ ihren Erwartungen entspricht.

Die Anwendung der TZI auf das Onboarding zeigt somit, dass durch die bewusste Balance der vier Faktoren sowohl das Wohlbefinden als auch die Bereitschaft neuer Mitarbeiter, im Unternehmen zu bleiben, gestärkt werden kann und Personaler diese bei ihrem Onboarding-Prozess gezielt beachten sollten. Das Modell eignet sich nicht nur für das Präsenz-Onboarding,

sondern ebenso für virtuelle Onboarding-Prozesse und bietet viele Anknüpfungspunkte, um den Onboarding-Prozess theoretisch weiter zu verfeinern und nachhaltig für alle Stakeholder zu verbessern.

Bisher wird die TZI meist in der Pädagogik, Therapie oder Teamentwicklung angewandt. Der Ansatz in dieser Masterarbeit ist neu, weil das Handlungskonzept systematisch auf den Onboarding-Prozess in Organisationen übertragen wird. Es wird gezeigt, dass die TZI-Faktoren „Ich“, „Wir“, „Es“ und „Globe“ dynamische Rollen haben und sich je nach Onboarding Phase verändern. Außerdem sind zwei „Es“ in der Orientierungsphase identifiziert worden (fachliche Einarbeitung und soziale Integration), wodurch deutlich wird, dass der Onboarding-Prozess nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf die soziale Komponente Wert legt. Durch die Verknüpfung des konzeptionellen Rahmens mit den Interviewergebnissen, entsteht ein handlungsorientiertes Modell, das sowohl wissenschaftlich als auch praktisch anschlussfähig ist.

6. Schluss

Diese Arbeit hat sich mit dem Thema digitales Onboarding mithilfe der themenzentrierten Interaktion beschäftigt. Hierzu wurden Interviews mit einem Interviewleitfaden zum Thema Onboarding und digitalen Arbeiten geführt. Den Interviewleitfaden zum Onboarding haben elf Personen, die im Personalbereich tätig sind, beantwortet. Den Interviewleitfaden zum digitalen Arbeiten haben 31 Personen, die in einem digitalen Umfeld arbeiten, beantwortet. Die Ergebnisse zeigen, dass es möglich ist, das Handlungskonzept der themenzentrierten Interaktion auf das Onboarding-Konzept anzuwenden. Je nach Stufe des Onboardings ändern sich das „Es“ und das „Wir“. Damit ein neuer Arbeitnehmer längerfristig im Unternehmen bleibt, müssen mehrere Faktoren laut den Ergebnissen erfüllt sein: neue Angestellte müssen von Anfang an sozial integriert werden. Das funktioniert gut über einen Buddy, informelle Meetings und regelmäßigen Feedbackgesprächen mit der Führungskraft und der Personalabteilung. Beteiligung an der Organisationsentwicklung und die Möglichkeit, sich im Unternehmen persönlich und fachlich weiterentwickeln zu können, motivieren neue Bewerber. Des Weiteren sind beim digitalen Arbeiten regelmäßige Check-ins durch die Führungskraft, Teamkollegen und der Personalabteilung notwendig, damit alle, die am Onboarding-Prozess beteiligt sind, voneinander wissen, miteinander handeln können und schnell auf Situationen und Problemen reagieren und helfen können. Klar formulierte Regeln zur Zusammenarbeit im digitalen Raum, wie beispielsweise in Online-Meetings die Kamera einzuschalten, geben den

Teammitglieder Orientierung bei der digitalen Zusammenarbeit und ermöglichen, dass sie sich trotz Distanz mit ihren Teamkollegen verbunden fühlen.

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer qualitativen Erhebung in Form von einem leitfadengestützten Interviews Diese Methode bietet die Möglichkeit, tiefgehende Einblicke in individuelle Erfahrungen und Einschätzungen der Teilnehmenden zu erhalten. Dennoch bringt sie einige forschungsimmanente Limitationen mit sich, auf die nun eingegangen werden soll: Den Interviewleitfaden für das Onboarding haben elf Personen, die im Personalwesen beschäftigt sind, beantwortet. Von den elf arbeiten nur zwei ausschließlich digital. Für noch aussagekräftigere Bewertungen zum digitalen Onboarding-Prozess sollten weitere Personen interviewt und basierend darauf, dass sie in einem rein digitalen Umfeld arbeiten, ausgewählt werden. Für einen umfangreicheren Blick auf den Onboarding-Prozess und die Faktoren, die neue Mitarbeiter längerfristig ans Unternehmen bindet, sollte auch die Arbeitnehmerperspektive eingeholt werden. Diese wurde in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus ist die Subjektivität der Aussagen ein weiterer zentraler Aspekt. Die gewonnenen Daten beruhen auf persönlichen Wahrnehmungen und individuellen Erfahrungen der Interviewten. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass Antworten durch soziale Erwünschtheit oder die jeweilige berufliche Rolle verzerrt sind. So handelt es sich bei den erhobenen Daten um Momentaufnahmen, die die Einschätzungen der Teilnehmenden zu einem bestimmten Zeitpunkt widerspiegeln. Veränderungen von Onboarding-Prozessen oder unternehmensinternen Rahmenbedingungen nach dem Zeitpunkt der Interviews bleiben unberücksichtigt.

Auch der Einfluss der forschenden Person auf die Datenerhebung stellt eine methodische Begrenzung dar. Die Rolle der Interviewerin bzw. des Interviewers – beispielsweise durch den Fragestil, die nonverbale Kommunikation oder Erwartungshaltungen – kann die Antworten der Teilnehmenden beeinflussen. Diese Reaktivitätseffekte lassen sich nicht vollständig ausschließen, auch wenn ein neutraler und professioneller Interviewrahmen angestrebt wurde. Eine weitere Limitation sind die Interpretation und Auswertung der Interviews. Trotz Anwendung eines systematischen Auswertungsverfahrens (qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring) bleibt die Analyse der Daten bis zu einem gewissen Grad subjektiv. Die Bildung von Kategorien, Codierungen und die Interpretation der Inhalte hängen maßgeblich von der Perspektive der auswertenden Person ab. Schließlich erschwert die fehlende Standardisierung

der Antworten, bedingt durch den offenen Charakter qualitativer Interviews, die direkte Vergleichbarkeit zwischen den Aussagen der einzelnen Interviewpartnern. Es wurde zwar ein Interviewleitfaden eingesetzt, dennoch variiert die Tiefe und Detailgenauigkeit der Antworten je nach Person, Kontext und Gesprächsverlauf. Trotz dieser Limitationen bietet die qualitative Methode der Interviews wertvolle Erkenntnisse über subjektive Sichtweisen und konkrete Umsetzungspraxen im Kontext des digitalen Onboardings und virtuellen Arbeitens.

Aus diesen und der theoretischen Grundlage dieser Arbeit ergeben sich Anknüpfungspunkte für die weiterführende Forschung: Während diese Arbeit auf qualitativen Interviews basiert, könnten zukünftige Studien mittels standardisierter Fragebögen prüfen, inwieweit sich bestimmte Onboarding-Maßnahmen, wie etwa die Nutzung eines Buddy-Systems, strukturierte digitale Feedbackprozesse oder kameragestützte Online-Meetings, statistisch signifikant auf die Integration und Verbleibsabsicht neuer Mitarbeiter auswirken. Auch die wahrgenommene Wirkung der TZI-Dimensionen „Ich“, „Wir“, „Es“ und „Globe“ auf das Zugehörigkeitsgefühl könnte dabei systematisch erhoben und ausgewertet werden.

Ein weiterer sinnvoller Forschungspfad ergibt sich aus der Durchführung längsschnittlicher Studien, die den Onboarding-Prozess über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten. So könnte analysiert werden, welche Maßnahmen nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig zur Integration und Bindung neuer Mitarbeiter beitragen. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie sich digitale Onboarding-Formate im Zeitverlauf auf die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Teamzugehörigkeit auswirken. Auch der Vergleich zwischen TZI und anderen organisationspsychologischen Modellen bietet Potenzial für weiterführende Untersuchungen. Die Konzepte könnten auf den digitalen Onboarding-Prozess angewandt und dann hinsichtlich der nachhaltigen Integration in ein Team beziehungsweise Unternehmen verglichen werden.

Zudem sollte die Rolle von Führungskräften im digitalen Onboarding unter TZI-Gesichtspunkten näher betrachtet werden. Hier stellt sich die Frage, inwieweit Führungspersonen mit dem Konzept vertraut sind, wie sie es in der Praxis anwenden und welche Wirkungen dies auf neue Mitarbeiter entfaltet. Auch die Entwicklung von Führungskräfte trainings mit TZI-Schwerpunkt könnte Gegenstand zukünftiger Untersuchungen sein.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Forschungsthema „Digitales Onboarding mithilfe der Themenzentrierten Interaktion“ zahlreiche Anschlussmöglichkeiten bietet, die sowohl wissenschaftlich-theoretisch als auch praktisch-organisatorisch weiterführend untersucht werden können. Ziel kommender Studien sollte es sein, die Wirksamkeit und Anwendbarkeit der TZI im Kontext digitaler Arbeitswelten noch differenzierter zu analysieren und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen zu formulieren.

7. Literaturverzeichnis

- Abrams, Allison. (2017). Seven Reasons to Be Proud to Be an Introvert. Aufgerufen am 16. August 2025 von <https://www.psychologytoday.com/us/blog/nurturing-self-compassion/201706/seven-reasons-to-be-proud-to-be-an-introvert>
- Allen, Nathalie J. & Meyer, John P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alter, Urs. (2018). Teamidentität, Teamentwicklung und Führung (2. Aufl. 2019). Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22640-4>
- Antonello, Vicente Sperb; Panzenhagen, Alana Castro; Balanzá-Martínez, Vincent, & Shansis, Flávio Milman. (2020). Virtual meetings and social isolation in COVID-19 times: transposable barriers. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 221-222. <https://doi.org/10.1590/2237-6089-2020-0065>
- Argyle, Michael. (1990). *Bodily communication* (2nd ed.). Routledge.
- Auhagen, Ann Elisabeth. (k.D.). Interaktion. Aufgerufen am 4. September 2025 von <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/interaktion/7296>
- Bachmann, Susanne & Ternès von Hattburg, Anabel. (2021). Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch: Wie Kommunikation in extremen Situationen heute aussehen muss, um Organisationen zukunftsfähig zu machen (2nd ed. 2021.). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34883-0>
- Bauer, Talya N. (2013). Onboarding: The critical role of the hiring manager in new employee onboarding. Success Factors Onboarding White Paper Series. San Francisco.
- Baumgartner, Irene. (1995). *OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende* (3., überarb. Aufl.). Bern Wien [u.a.]: Haupt.
- Bea, Franz Xaver & Haas, Jürgen. (2024). *Strategisches Management* (11., überarbeitete Auflage). UVK Verlag.
- Becker, Horst & Langosch, Ingo. (2002). Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis: Vol. 5., neubearb. u. erw. Aufl. Reprint 2016. Walter de Gruyter GmbH Oldenbourg.
- Becker, Cathrin; Thörel, Eberhard; Pauls, Nina & Göritz, Anja S. (2022). Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 53(2), 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Beckhard, Richard. (1969). Organization development: Strategies and models.

- Behar, Benjamin I.; Salfeld, Rainer; Eisenbeiß, Kerstin & Löscher, Frank. (2022). Inhaltsverzeichnis. In *Modernes Krankenhausmanagement*. Springer Berlin / Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65584-9>
- Berger-Grabner, Doris. (2016). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7>
- Beste-Fopma, Nicole. (2025). *Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein : Strategien, konkrete Maßnahmen und Best Practices für attraktive Arbeitgeber* (1st ed. 2025). Springer Berlin Heidelberg.
- Birmele, Catrin; Bömers, Janika; Lemke, Velt.; Merklin-Wendle, Anja & Pohl, Felix. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding : Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte* (2. Auflage, 2020). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Böhler, Markus. (2011). Entwicklungspotenziale der Personalberatung : Ansätze aus der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6175-4>
- Brenner, Doris. (2020). *Onboarding : Als Führungskraft Neue Mitarbeiter Erfolgreich Einarbeiten und Integrieren* (Second edition.). Wiesbaden, Germany : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bruch, Heike; Böhm, Stephan & Kunze, Florian. (2010). *Generationen erfolgreich führen : Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8506-4>
- Caldwell, Cam & Peters, Ray. (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>
- Chillakuri, Bharat. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Collard, Julia; Dikta, Tatiana & Schnitzler, Sven. (2021). Candidate Experience in der Apotheke: Attraktive Arbeitgeber mit sozialem Netzwerk. *PZ Prisma*, 28(2), 95–102.
- Czopek, Miłosz & Kazusek, Marta. (2021). Remote recruitment and onboarding of public administration employees during the COVID-19 pandemic. *Informatyka Ekonomiczna*, 2021(4), 60–69. <https://doi.org/10.15611/ie.2021.1.03>
- Dehm, Christian. (2021). TZI in Gremien Herausforderungen für die Leitung – eine Arbeitshilfe. *Themenzentrierte Interaktion – TZI in Gremien, Ausgabe 1*, 90-97. <https://doi.org/10.13109/tzin.2021.35.1.90>
- Eissfeldt, Kristin & Jaeger, Christa. (2018). *So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber : Ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltigen Erfolg* (1st ed. 2018.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.

- Emme, Martina & Spielmann, Jochen. (2014). Es, in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hg.), *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 128–133.
- Fischer, Holger & Engel, Dirk. (2024). *Hybrides Arbeiten und Lernen in Virtuellen Welten : Mit Zahlreichen Beispielen und Impulsen Aus der Remote-Work-Praxis*. (1st ed.). Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42433-6>
- Frehner, Thomas. (2023). *Kompetenzen und Fähigkeiten von Leader-Persönlichkeiten*. In: *Führung heute*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67780-3>
- Gbur, Nina. (2014). Personalführung nach TZI: Menschliche Wertschätzung und sachliche Leitung in Balance bringen. *Themenzentrierte Interaktion – Mehr Haltung?!*, Ausgabe 2, 59-68.
- Gbur, Nina. (2015). Das Führungskonzept TZI. *Themenzentrierte Interaktion – TZI in Führung*, Ausgabe 1, 7-15.
- Gerstbach, Ingrid; Carl Hanser Verlag & Verlag. (2021). *Die Kunst der Online-Moderation : Tools, Ideen und Tipps für erfolgreiche Online-Meetings* (2., aktualisierte Auflage.). Hanser.
- Glöe, Bianca. (2013). Von und mit Pferden lernen - Ein Seminar für weibliche Führungskräfte. *Themenzentrierte Interaktion – Begegnungen mit...*, Ausgabe 2, 39-48.
- Godinho, Teresa; Reis, Isabel Pinto; Carvalho, Rui & Martinho, Filipa (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Godsey, Michael. (2015). When Schools overlook Introverts. Aufgerufen am 16. August 2025 von <https://www.theatlantic.com/education/archive/2015/09/introverts-at-school-overlook/407467/>
- Gritsch, Simone. (2012). Die Likert-Skala – Meinungen abbilden. *Ergopraxis*, 5(1), 16–17. <https://doi.org/10.1055/s-0031-1300814>
- Grunau, Pgilipp; Ruf, Kevin; Steffes, Susanne & Wolter, Stefanie. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aufgerufen am 11. November 2025 von <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>
- Halitovic, Mirnesa. (2023). Verhandlungsführung und Persönlichkeitsentwicklung als Erfolgsfaktoren für Führungskräfte. In *Innovative Unternehmensführung* (S. 321–330). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40943-2>
- Hamm, Ingo & Köhler, Wiebke. (2020). *Wettbewerbsfaktor Mensch : Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft* (1st ed. 2020). Springer Berlin Heidelberg Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61128-9>

- Helmold, Marc. (2023). *New Work, Transformatorische und Virtuelle Führung: Was Wir Aus Aktuellen Krisen Lernen Können*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Helmold, Marc; Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Dathe, Tracy & Jeschio, Lars. (2023). *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz : Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung* (1st ed. 2023.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41289-0>
- Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut & Rohrberg, Andrea. (2012). *Führung auf Distanz : Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (2. Aufl. 2012). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3711-7>
- Hollenberg, Stefan. (2016). *Fragebögen : Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung* (1st ed. 2016.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12967-5>
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael & Hofmann, Laila Maija. (2014). *Einführung Unternehmenskultur : Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen* (1st ed. 2014.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.
- Horvath, Thomas; Hyll, Walter; Mahringer, Helmut; Lutz, Hedwig; Spielauer, Martin; Fuchs, Stefan; Grandner, Lydia; Weingärtner, Stefan; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung & Forschungseinrichtung. (2022). *Ältere am Arbeitsmarkt: eine Vorausschau bis 2040 als Grundlage für wirtschaftspolitische Maßnahmen*. WIFO, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Hübler, Michael. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern : Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten* (1st ed. 2022). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36944-6>
- Hungenberg, Harald & Wulf, Torsten. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung*. In *Grundlagen der Unternehmensführung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17785-9>
- Klaffke, Martin. (2022). *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen*. In *Generationen-Management* (S. 81–133). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8_3
- Klaffke, Martin. (2014). *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*. In: Klaffke, M. (eds) *Generationen-Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_1
- Kollmann, Tobias. (2020). *Handbuch Digitale Wirtschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6>
- Korn, Oliver; Schulz, Annika Sabrina; Hagley, Belinda Janine; Becker, Wolfgang & Metz, Maren. (2022). *Gamification: Grundlagen, Methoden und Anwendungsbeispiele*. In *Digitale Lernwelten - Serious Games und Gamification* (S. 43–63). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35059-8_4
- Kornmeier, Martin. (2007). *Quellen zur systematischen Gewinnung von Wissen*. In: *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten*. BA KOMPAKT. Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1919-9_3
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kraft, Nina C. (2024). Preboarding. In *Gelungenes Onboarding, Reboarding und Offboarding Im Unternehmen* (S. 3–7). Springer Berlin / Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69860-0_2
- Kreyenschulte, Thea & Bohnet-Joschko, Sabine. (2022). Erwartungen der Generation Y an digitale Gesundheitsinnovationen. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 65(9), 881–890. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03567-2>
- Kroeger, Matthias. (1992). Anthropologische Grundannahmen der Themenzentrierten Interaktion in: C. Löhmer, R. Standhardt (Hg.), TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart: Klett-Cotta, 93–124.
- Kügler, Hermann. (2014). Vier-Faktoren-Modell der TZI in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hg.), Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 107–114.
- Kügler, Hermann, und Jochen Spielmann. (2025). Vier-Faktoren-Modell der TZI. In: J. Spielmann, A. Röckermann (Hg.), Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI), 93–101. <https://doi.org/10.13109/9783666462771.93>.
- Lange, Reingard & Kinast, Rainer. (2016). Werte in Organisationen - Existenzanalyse und TZI begegnen einander. *Themenzentrierte Interaktion – Es geht um Werte, Ausgabe 2*, 34–44.
- Langen, Claudia. (2015). Social Leadership – Chef sein, aber anders - Ein Erfahrungsbericht aus der Lehre: TZI als Basis für ein Hochschulseminar zu zeitgemäßer Führung. *Themenzentrierte Interaktion – TZI in Führung, Ausgabe 1*, 27–47.
- Langmaack, Barbara. (2011). Einführung in die themenzentrierte Interaktion: Das Leiten von Lern- und Arbeitsgruppen erklärt und praktisch angewandt. Weinheim u.a.: Beltz
- Lemke, Veit; Birmele, Catrin; Bömers, Janika; Merklin-Wendle, Anja & Pohl, Felix. (2020). Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding (2. Ausg.). (V. Lemke, Hrsg.) Freiburg: Haufe.
- Learnosity. (2025). An introvert in a digital world: How technology is empowering the quieter half. Aufgerufen am 16. August 2025 von <https://learnosity.com/edtech-blog/an-introvert-in-a-digital-world-how-technology-empowers/>
- Liebens, Hubert. (2015). Wenn's nicht so läuft, wie's laufen soll... Schwierige Führungssituationen wertschätzend, transparent und verantwortungsbewusst gestalten. *Themenzentrierte Interaktion - TZI in Führung, Ausgabe 1*, 48–58.
- Liebens, Hubert. (2016). Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit als Basis für werteorientiertes Handeln - Aller Anfang ist schwer – doch danach wird's schwerer. *Themenzentrierte Interaktion – Es geht um Werte, Ausgabe 1*, 62–72.
- Lienhart, Kerstin. (2021). *Verbesserung der Transparenz im Onboarding Prozess : Analyse der Erwartungsvermittlung durch verwendete Kommunikationskanäle.*
- Lin, Cheng-Chen (Timothy) & Peng, Tai-Kuang. (T. K.). (2010). From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55–75. <https://doi:10.1111/j.1740-8784.2009.00172.x>

- Lindner, Dominic. (2020). Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>
- Löhken, Sylvia. (2024). Und wer hört *mir* zu? Intro-Stärken, Storys im Kopf - und Wege zu echtem Austausch. In: Die Mediation III/2024, S. 26-29.
- Lotz, Walter. (2014). Ich in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hg.). Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 115– 119.
- Luhmann, Niklas. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>
- Mangelsdorf, Martina. (2025). Von Babyboomer bis Generation Z – Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mayring, Philipp. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken (9. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, Philipp. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. Forum, qualitative social research, 20(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>
- Meyer, John P. & Allen, Nathalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, John P.; Allen, Nathalie J. & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, John P.; Stanley, David J.; Jackson, Timothy A.; McInnis, Kate J.; Maltin, Elyse R., & Sheppard, Leah. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational* <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Moser, Klaus; Souček, Roman; Galais, Nathalie; Roth, Colin & Hogrefe Verlag. (2018). *Onboarding - Neue Mitarbeiter integrieren* (1. Auflage). Hogrefe.
- Müller, Sandra. (2023). Virtuelle Führung : Erfolgreiche Strategien und Tools Für Teams in der Digitalen Arbeitswelt. (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Nelhiebel, Walter. (2013). Auf dem Weg zu einer TZI-basierten Organisationsentwicklung. *Themenzentrierte Interaktion – Begegnungen mit...*, Ausgabe 2, 9-17.
- Nelhiebel, Walter. (2014). Globe, in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hg.), Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 134 - 140.

- Neuburger, Rahild. & Kollmann, Tobias. (2020). Arbeiten 4.0: Virtuelle Arbeitsplätze. In Handbuch Digitale Wirtschaft (S. 859–876). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_62
- Organ, Dennis W.; Podsakoff, Philip. M. & MacKenzie, Scott Bradley. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences* (1st ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pastoors, Sven; Becker, Joachim H.; Ebert, Helmut & Auge, Michelle. (2019). *Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert* (1st ed. 2019.). Springer Berlin Heidelberg: Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8>
- Petrilli, Sara, Laura Galuppo, and Silvio Carlo Ripamonti. 2022. "Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience" *Sustainability* 14, no. 9: 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Pruisken, Sina; Schinnenburg, Heike & Böhmer, Nicole. (2020). Virtuelle Führung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 89(6), 372–378.
- QCAmap. (2025). Aufgerufen am 15. Mai 2025 von <https://www.qcamap.org/ui/de/home>
- Rathert, Wolfgang & Scholz, Christian. (2015). Arbeiten im virtuellen Team. In *Systemdenken und Virtualisierung* (S. 263). Duncker & Humblot. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1q6b5nr.23>
- Reinders, Heinz. (2011). Interview. In: Reinders, Heinz; Ditton, Hartmut; Gräsel, Cornelia; Gniewosz, Burkhard. (eds) *Empirische Bildungsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2_7
- Reinhardt, Martin. (2006). Themenzentrierte Interaktion in der Organisationsentwicklung in: U. Sauer-Schiffer, M. Ziemons (Hg.). *In der Balance liegt die Chance*. Münster: Waxmann Verlag GmbH, 131 - 141.
- Renkl-Evers, Tanja. (2013). Der Onboarding-Prozess. In *Onboarding in elementarpädagogischen Berufen*. Germany: Diplomica Verlag.
- Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika & Domsch, Michael E. (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. aktualisierte und überarbeitete Auflage 2020). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Schäfer, Anke; Wunderlich, Jörn; Kreutter, Peter; Berndt, Reinhard; Stolte, Stefan & v. Büнау, Friederike. (2024). Wachstum in Zeiten der Pandemie: Onboarding und Change unter erschwerten Bedingungen. In *Resiliente Organisation und Führung Von Stiftungen* (S. 243–253). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9_20
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela & Kernthaler-Moser, Irene. (2024, Jul). Gemeinsam virtuell stark: Strategien für effektive Meetings: COME - Cooperative Meetings . https://genos.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/f_genos/Come/0_Come_KooperativeOnlineMeetings_online.pdf

- Schilling, Anna-Talica; Schubert, Dino André & Schubert, Monique. (2020). Was tun Kommunen, um attraktive Arbeitgeber zu sein?: Eine empirische Studie aus Niedersachsen. *Verwaltung und Management*, 26(4), 191–197.
- Schleißheimer, Bernhard. (2003). *Ethik heute: eine Antwort auf die Frage nach dem guten Leben*. Königshausen & Neumann.
- Schlick, Christopher M.; Bruder, Ralph & Luczak, Holger. (2010). *Arbeitswissenschaft*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Schmalzl, Bernhard; Heider, Thomas & Merkl, Andreas. (2004). Teleworking — Schicken Sie Ihre besten Mitarbeiter doch nach Hause. In: Schmalzl, B. (eds) *Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17027-0_11
- Schneider, Volker. (2011). Führen will gelernt sein. In *Wissensmanagement* (Bd. 13, Nummer 1, S. 46–47). Büro für Medien Lehnert.
- Schneider-Landolf, Mina. (2014). Wir, in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hg.). *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 120–127.
- Schröder-Kunz, Sabine. (2019). *Generationen (gut) führen : Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen* (1st ed. 2019.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4>
- Schrör, Torsten. (2016). *Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05500-4>
- Schulz von Thun, Friedemann. (2008). *Miteinander reden. 1, Störungen und Klärungen : allgemeine Psychologie der Kommunikation* (Orig.-Ausg., 46. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch-Verl.
- Schwarz, Robert. (2021). Grundlagen der Kommunikation. In: Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft (IHK). Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33791-9_37
- Spielmann, Jochen. (2025). Es. In: J. Spielmann, A. Röckermann (Hg.), *Handbuch Themenzentrierter Interaktion (TZI)*, S. 114-120. <https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.13109/9783666462771.114>
- Stadt Wien. (2025). COVID-19-Pandemie. Aufgerufen am 4. September 2025 von <https://www.geschichtewiki.wien.gv.at/COVID-19-Pandemie>
- Statzer, Manfred. (1995). "Wer den 'Globe' nicht kennt, den frißt er", in: *Themenzentrierte Interaktion. theme-centered interaction*, 9 (1), 91-97.
- Steffen, Alexander. (2025). *Erfolgreiches Preboarding und Onboarding von Auszubildenden : Strategien und Methoden für eine nachhaltige Bindung und Integration* (1st ed. 2025). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.

- Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Landes, Miriam & Utz, Tatjana. (2020). Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice. In *Erfolgreich und Gesund Im Homeoffice Arbeiten* (S. 1–3). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3_1
- Stöger, Roman. (2019). Unternehmenskultur: ZFO. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 88(5), 338–341.
- Struck, Pia. (2016). *Game Change: Das Ende der Hierarchie? : Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen* (1.). Gabal Verlag GmbH.
- Strukturwandel durch die Corona-Krise: Digitalisierung, Homeoffice und Online-Handel. (25. September 2020). *Wirtschaftsdienst* 100, S. 652. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2731-2>
- Sutter, Tilmann. (2010). Virtuelle Interaktion. In: *Medienanalyse und Medienkritik* (pp. 123–132). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92218-8_10
- Taylor, Melissa. (2020) Personality Styles: Why They Matter in the Workplace. *Economic Alternatives*, 1, 148–163. <https://doi.org/10.37075/EA.2020.1.08>
- Tietz, Stephanie; Kneisel, Evi & Werner, Katja. (2021). Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams – Wie wichtig ist soziale Präsenz? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(4), 424–437. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00280-9>
- Tripić, T. (2023). *Auswirkungen des Onboarding-Prozesses auf Motivation, Zufriedenheit und Loyalität*.
- TurboScribe. (2025). Aufgerufen am 22. Dezember 2024 von <https://turboscribe.ai/>
- Umbs, Christian. (5. Juli 2020). Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft? *Wirtschaftsinformatik & Management* (Internet), S. 270–272. <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00272-0>
- Vasumathi, A.; Vasudevan, Asokan; Razak, Abdul & Mohammad, Suleiman Ibrahim Shelash. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*. Volume 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Von Hehn, Svea; Cornelissen, Nils I. & Braun, Claudia. (2021). *Kulturwandel in Organisationen*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62030-4>
- Wąsek, Krzysztof Tomasz & Zbierowski, Przemysław. (2022). Interactivity, proactivity, community - the pillars of onboarding. Test tool proposal. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie*, Article 164. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.38>
- Was ist Themenzentrierte Interaktion? (2008). In *Themenzentrierte Interaktion (TZI) und pädagogische Professionalität von Lehrerinnen und Lehrern* (S. 17–44). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5539-1_2.
- Watzka, Klaus. (2022). Fazit. In *Erfolgsfaktor Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern* (S. 325–327). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35034-5_6

- Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin; Jackson, Don De Avila; Bavelas, Janet B. & Helmick Beavin, Janet. (2011). *Menschliche Kommunikation : Formen, Störungen, Paradoxien* (12., unveränd. Aufl.). Huber.
- Weber, Ulrike; Küster, Karin & Milz, Charlotte. (2022). Homeoffice : Auswirkungen auf die berufsbezogene Persönlichkeit (1st ed. 2022.). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38904-8>
- Webster, Jane & Watson, Richard T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Wielens, Hans & Wielens, Martin. (2006). Die neue Dimension der Führung: integral und authentisch. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 75(4), 233-340.
- Wien. (12. April 2022). *Wien Geschichte Wiki*. Abgerufen am 20. März 2023 von <https://www.geschichtewiki.wien.gv.at/COVID-19-Pandemie>
- workwise. (28. Dezember 2021). Abgerufen am 22. März 2023 von <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalentwicklung/online-onboarding#unterschiede>
- Wu, Rong & Yu, Zhonggen. (2022). The Influence of Social Isolation, Technostress, and Personality on the Acceptance of Online Meeting Platforms during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Human-Computer Interaction*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2097779>
- Yadav, Shachi; Meena, Neelam; Dalal, Ritika & Saindane, Chetan. (2020). *Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process*. Jawaharlal Nehru University. <https://www.jnu.ac.in/sites/default/files/abvsme/WP-01.pdf>

8. Anhang

A) Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Onboarding Allgemein	Allgemeine Aussagen zum Thema Onboarding	„Wir haben den [gesamten] Onboarding-Prozess über eine Personalmanagement-Software gesteuert.“ (Interview 2)	Allgemeine Aussagen zum Onboarding-Prozess, die nicht den einzelnen Phasen des Onboardings zugeordnet werden können.
Preboarding	Die erste Phase des Onboardings beginnt noch vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters mit dem Erstellen und Veröffentlichen der Stellenausschreibung und dem Führen der Bewerbungsgespräche.	„[Ist] definiert ab dem Zeitpunkt, wo wir das Angebotsgespräch führen“ (Interview 5); "Also ich versuche in Kontakt zu bleiben" (Interview 11)	Aussagen zur Stellenausschreibung, dem Führen von Bewerbungsgesprächen und dem Kontakthalten mit dem neuen Arbeitnehmer.
Orientierungsphase: Organisation	Die Organisation stellt Informationen, Equipment, etc. zusammen, damit der neue Arbeitnehmer am ersten Tag anfangen kann zu arbeiten.	„[...] den Arbeitsplatz entsprechend vorbereiten“ (Interview 6); "Onboarding-Checkliste für den zuständigen Vorgesetzten oder die Vorgesetzte" (Interview 5)	Alle Vorkehrungen, die das Unternehmen trifft, damit der neue Arbeitnehmer anfangen kann, zu arbeiten.
Orientierungsphase: Arbeitnehmer	Der neue Arbeitnehmer trifft auf seine Kollegen und lernt die Organisation kennen.	„Wir starten mit einer Office-Tour“ (Interview 3); "Wir haben einen Willkommens-Tag." (Interview 1); "Onboarding-Plan, Willkommensmappen, das alles wird vorbereitet und landet schon in der Inbox" (Interview 11)	Die ersten Tasks, die ein neuer Arbeitnehmer in einer Organisation hat, um seine neuen Kollegen und das Unternehmen kennenzulernen.
Stabilitäts- und Akzeptanzphase: Buddy-program	Buddys oder Mentoren tragen dazu bei, den Stress der neuen Arbeitnehmer zu verringern und	„Der Buddy hat die ersten vier Wochen auch die Aufgabe, sich um den neuen Mitarbeiter	Aussagen zum Buddyprogramm.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
	helfen ihnen beim Lösen von Problemen und Schwierigkeiten, die auch in den späteren Phasen der Arbeit auftreten können.	entsprechend zu kümmern und ihn so viel wie möglich im Unternehmen mitzunehmen.“ (Interview 6)	
Stabilitäts- und Akzeptanzphase: Fachliche Einarbeitung	Die dritte Phase des Onboardings, die Stabilitäts- und Akzeptanzphase, umfasst die fachliche Einarbeitung und kulturelle Integration des neuen Kollegen in das Unternehmen bzw. Team.	„Wir haben einen Einarbeitungsfahrplan, nach dem eben eingearbeitet wird.“ (Interview 1); "So nach der Hälfte haben wir immer [...] ein Feedback-Gespräch" (Interview 1)	Textstellen, bei denen es um die fachliche Einarbeitung und ihre Dauer geht.
Generationen Onboarding	Die im Jahr 2024 berufstätigen Menschen lassen sich vor allem den Generationen X, Y und Z zuordnen. Unabhängig von den festgelegten Generationen lässt sich allgemein festhalten, dass immer drei verschiedene Generationen zur selben Zeit berufstätig sind. Rücksichtnahme auf die Generationen beim Onboarding.	„Mir ist nicht wirklich bewusst, ob es wirklich das Generationenthema ist“ (Interview 5); "Ja, also es ist natürlich unterschiedlich, welche Generation wir gerade onboarden." (Interview 6)	Aussagen zum Thema Onboarding verschiedener Generationen.
Attraktive Unternehmen aus Sicht des Arbeitnehmers: Organisationsentwicklung	Neue Mitarbeiter wollen ihre Erfahrungen und Fähigkeiten in den neuen Job mit einbringen. Investitionen in neue Mitarbeiter durch effektive Onboarding-Programme stellen daher sicher, dass die Arbeitnehmer ihr Potenzial voll ausschöpfen können, und tragen so zum Erfolg des	„Mitarbeitervorschlag sprogramm“ (Interview 5; "diverse[...] Umfragen" (Interview 6); "Mitarbeiter befragen" (Interview 1)	Aussagen zur Organisationsentwicklung und Beteiligung der Mitarbeiter.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
	Arbeitgebers und der Mitarbeiter bei. Eine Möglichkeit an der Beteiligung der Organisationsentwicklung zählt hier mit dazu.		
Attraktive Unternehmen aus Sicht des neuen Arbeitnehmers: Weiterbildung	Unternehmen müssen eine glaubwürdige Arbeitgebermarke entwickeln und pflegen, die das Arbeiten für die Organisation sowohl für neue als auch die bereits eingestellten Mitarbeiter attraktiv macht. Dazu gehört auch, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen.	„Es ist selbstverständlich, dass sich die Leute weiterbilden, es ist gang und gäbe, dass sich die Leute weiterentwickeln, intern und extern.“ (Interview 11); "Also da sind wir sehr pro für Weiterbildung." (Interview 6)	Aussagen zur Weiterentwicklung sowohl hierarchischer als auch persönlicher Natur von Arbeitnehmern.
Vermischung von beruflichem und privaten Raum	Da virtuelle Meetings oft von zu Hause aus geführt werden, kann es hier zu einer Vermischung von privatem und beruflichem Raum kommen, wodurch das Arbeiten als anstrengender empfunden werden kann.	"Anstrengender finde ich es nicht. Es kommt, aber schon finde ich zu einer gewissen Vermischung zwischen privat und beruflich. Ich würde aber nicht sagen, dass das ein Nachteil ist.", Excel-Dokument, Zelle: A2. "Nein, das ist mir komplett egal ob ich das zu Hause oder im Büro mache. Und das macht es auch keinen Deut anstrengender, liegt aber sicherlich am guten Equipment.", Excel-Dokument, Zelle: A3.	Aussagen darüber, ob das virtuelle Arbeiten dazu führt, dass sich der private und berufliche Raum mischen und ob dies als anstrengende empfunden wird oder nicht.
Verwendung der Kamera bei	Bei virtuellen Meetings gibt es die Möglichkeiten	"Kommt auf die Art des Meetings an. Bei Teammeetings habe	Aussagen darüber, ob die Kamera im

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
virtuellen Meetings	entweder mit aufgedrehter oder abgedrehter Kamera teilzunehmen.	ich die Kamera immer an. Bei größeren online Vorträgen habe ich die Kamera abgedreht.", Excel-Dokument, Zelle: B4. "Ich ziehe es vor, die Kamera aufzudrehen.", Excel-Dokument, Zelle: B9.	virtuellen Meeting an oder aus ist.
Vereinbarung zur Kameraeinstellung im virtuellen Meeting im Team	Unternehmen könnten Richtlinien haben, die die Kameraeinstellungen während eines virtuellen Meetings regeln.	"Ja, an sich ist es verpflichtend die Kameras einzuschalten, außer es gibt einen guten Grund.", Excel-Dokument, Zelle: D4. "Kein[e] offizielle [Vereinbarung]", Excel-Dokument, Zelle: D7.	Textstellen, die belegen, ob es in den jeweiligen Unternehmen Vereinbarungen zur Kameranutzung während eines virtuellen Meetings gibt.
Das Befinden der Meetingteilnehmer bei abgedrehter Kamera	In einem virtuellen Meeting haben alle Teilnehmenden die Kamera ausgeschaltet außer die interviewte Person.	"Ich empfinde das als sehr unangenehm, wenn alle anderen ihre Kamera abgedreht haben.", Excel-Dokument, Zelle: D7. "Aber es ist natürlich eher, wenn man selber, also wenn man jetzt dieses Meeting leitet und alle haben ihre Kameras abgedreht und es geht um wirklich etwas, wo man Feedback braucht, dann fühlt sich das nicht gut an, weil man eigentlich nichts kriegt.", Excel-Dokument, Zelle: D7.	Aussagen über das eigene Befinden im virtuellen Meeting, wenn alle anderen Teilnehmenden die Kamera ausgeschaltet haben.
Informelle Kommunikation im virtuellen Meeting	Informelle Kommunikation beschreibt das kleine Gespräch am Rande eines Meetings, das oft nichts mit den Meeting-Inhalten zu tun hat.	"Dann auch meist über SMS oder kurzes Telefonat.", Excel-Dokument, Zelle: E14. "Ich fang meistens mit "Super, dass ihr da seid. Wie geht's euch so?" an.",	Textstellen, die die informelle Kommunikation im virtuellen Raum beschreiben.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
		Excel-Dokument, Zelle: E16.	
Virtuelle Sessions, die nur dem informellen Kontakt dienen	Damit sich Arbeitnehmer durch das virtuelle Arbeiten nicht isoliert werden, können Unternehmen virtuelle Meetings anbieten, die nur für den informellen Austausch da sind.	"Also am Anfang von Covid haben wir das gemacht, mittlerweile überhaupt nicht.", Excel-Dokument, Zelle: F3. "Nein. Wenn wir uns informell unterhalten wollen, treffen wir uns einfach an einem bestimmten Ort, zum Beispiel in einem Restaurant oder Café, und verbringen Zeit miteinander.", Excel-Dokument, Zelle: F9.	Begründungen warum virtuelle Meetings, die nur für den informellen Austausch da sind, organisiert werden oder nicht.
Informelle Kommunikation wirkt sich auf die Stimmung und Produktiv der Mitarbeiter aus	Informelle Kommunikation hat einen Einfluss auf die Stimmung und die Produktivität im Team.	"Also, wenn die informelle Kommunikation passt und die Stimmung passt dann sind alle auch produktiver und motivierter und umgekehrt. Wenn nicht dann nicht.", Excel-Dokument, Zelle: G4. "Je weniger informelle Kommunikation in unseren virtuellen Meetings ist, desto besser ist die Teamleistung. Einfach ausgedrückt: Je weniger Gespräche außerhalb des Themas stattfinden, desto besser arbeiten wir. Überraschenderweise funktioniert es.", Excel-Dokument, Zelle: G9.	Aussagen, darüber ob das Vorhanden sein oder fehlen von informeller Kommunikation Auswirkungen auf das Team hat.
Das WIR-Gefühl im virtuellen Raum	Durch das gemeinsame Arbeiten und dem Zugehörigkeitsgefühl zu einem Team ergibt sich ein WIR-Gefühl.	"Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher.", Excel-Dokument, Zelle:	Aussagen darüber, ob sich durch die vermehrte Verwendung von digitalen und hybriden Meetings

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
		H10. "Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team.", Excel-Dokument, Zelle: H8.	das WIR-Gefühl der interviewten Personen in ihren Teams verändert hat.

Tab. 6: Ausführlicher Kodierleitfaden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulich et al. (1985) in Mayring (2015), S. 639; Ankerbeispiele: Anhang B)

B) Interviewleitfaden

- A. Wie läuft der (online) Onboarding-Prozess bei Ihnen ab?
- B. Auf was legen Sie im Preboarding (= Alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag) wert? Welche Maßnahmen setzen Sie hier?
- C. Haben Sie ein Patensystem/Buddyprogramm in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie mit einem Patensystem/Buddyprogramm im Rahmen des Onboardings gemacht? Wenn nein, warum haben Sie das nicht?
- D. Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht? Wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?
- E. Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Wenn ja, wie sieht die Beteiligung aus?
- F. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?
- 9a. Virtuelle Meetings werden oft von zu Hause aus geführt. Kommt es dadurch für Sie zu einer Vermischung von beruflichem und privaten Raum? Macht es das für Sie anstrengender?
11. Haben Sie bei digitalen Meetings ihre Kamera eher aufgedreht oder eher abgedreht?
- a. Wie geht es Ihnen damit, wenn Ihr Bildschirm nur aus schwarzen Kacheln besteht?
- b. Haben Sie eine Vereinbarung dazu im Team?
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?
- a. 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?
- b. 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?
- a. Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher
- b. Ja, ich fühle mich heute weniger verbunden und isolierter
- c. Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team
- d. Ja,
- e. Nein,
60. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation. Einordnen auf einer Skala von eins bis fünf.
79. Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen. Einordnen auf einer Skala von eins bis fünf.

C) Transkripte der Interviews

Interview 1

[Sprecher 2]

Du verstehst mich ja gut, oder?

[Sprecher 1]

Ich verstehe dich sehr gut, ja. Ich mach dich noch ein bisschen lauter. Dann beginne ich mit der ersten Frage. Und nicht wundern, ich werde dich siezen, weil sonst sind mir die Fragen zum Teil zu kompliziert. Wie läuft der Online- beziehungsweise Onboarding-Prozess an sich bei Ihnen ab?

[Sprecher 2]

Genau, also wir haben keinen Online-Onboarding-Prozess. Es war mal ganz kurz während Corona ersatzweise so, dass wir natürlich online onboarden mussten. Aber bei uns läuft es in der Regel so ab: Wir haben einen Willkommens-Tag. Da startet der oder die Mitarbeiterin um 9 Uhr bei uns. HR macht eine Auftaktveranstaltung. Das wird immer in der Regel so anderthalb, zwei Stunden dauern. Da wird nochmal das Unternehmen vorgestellt, verschiedene Unternehmens-Guidelines, Führungsleitbilder, Mitarbeiterleitbilder, unser Qualitätsmanagement und natürlich auch alle getroffenen Betriebsvereinbarungen oder andere Rahmenbedingungen täglicher Zusammenarbeit einfach dem neuen Mitarbeiter nahegebracht. Der bekommt das natürlich dann auch danach nochmal als Unterlagen zur Verfügung gestellt, weil es einfach viel Input ist, wenn man neu ist am ersten Tag. Und wenn das Allgemeine erstmal geklärt ist, dann bekommen die neuen Mitarbeiter eine Arbeitssicherheitsschulung bei uns in den Räumen und danach direkt gefolgt von der GDP-Schulung. Das ist gerade im Arzneimittelrecht eine besondere Schulung, dass man die rechtlichen Rahmenbedingungen dazu kennt. Genau, da machen wir in der Regel eine kleine Pause. Dann schauen wir uns die digitalen Systeme an. Also sie bekommen eine Einführung ins Zeiterfassungssystem, in die digitale Personalakte und auch nochmal ganz kurz in andere digitale Systeme oder Programme, mit denen wir zusammenarbeiten. Also gerade unser Informationssystem, da haben wir mittlerweile eine digitale Software, wo alle Informationen, die die Mitarbeiter oder die Teams betreffen, digital veröffentlicht werden, wie man ein Posting absetzt oder ähnliches. Da üben wir das natürlich auch einmal, dass sich der neue Mitarbeiter gleich vorstellen kann im Unternehmen und quasi einen Post absetzen kann. Und ganz kurz werden auch nochmal so Themen wie Outlook, Teams oder ähnliches angerissen. Da merkt man dann meistens, ist der Mitarbeiter da schon super fit oder gibt es einfach nochmal mehr Nachfragen. Genau, das nimmt dann eigentlich so den halben Vormittag in Anspruch. Und anschließend holen wir dann die Arbeitsmittel ab und dann übergebe ich in der Regel den neuen Mitarbeiter an den Einarbeitungs-Paten. Und der startet dann mit der Einführung nach dem Einarbeitungsfahrplan. Also in den ersten Tagen auch eher genereller, allgemein ausholender, bis es dann wirklich in die tiefen Prozesse reingeht. Genau, ansonsten, was sicherlich noch zum Onboarding-Prozess bei uns gehört. Wir haben einen Einarbeitungsfahrplan, nach dem eben eingearbeitet wird. Wir haben eine Schulungs-Checkliste, nach der dann eben geschult wird, je nach Position und Fähigkeiten. Und die Schulungen finden meistens donnerstags in der Früh statt, aber es gibt da natürlich auch nochmal Ausnahmen. Ansonsten findet immer ein regelmäßiger Austausch zwischen vor allem einem Paten und dem neuen Mitarbeiter statt. Aber eben natürlich auch mit der jeweiligen Führungskraft, die dann auch so ein bisschen den Fortschritt der Einarbeitung

dokumentiert. Und zusätzlich, so nach der Hälfte, haben wir immer ein Gespräch, wir nennen das Berggespräch. Das ist dann ein erstes Feedback-Gespräch: Was gefällt dem neuen Mitarbeiter gut? Was gefällt ihm nicht so gut? Wo sieht er Änderungen? Man schaut nochmal, okay, wo steht der Mitarbeiter jetzt? Was muss noch alles geschafft werden, bis die Probezeit zu Ende ist? Und natürlich dürfen auch der Pate und die Führungskraft Feedback geben. Wenn es zum Beispiel jetzt irgendwelche Punkte gibt, die entweder besonders gut klappen oder eben noch nicht so gut klappen, dass man dann seine Wünsche, Vorstellungen gleich klar kommunizieren kann, falls es auch nicht so in die Richtung läuft, wie es soll.

[Sprecher 1]

Eine Nachfrage, wie lange ist die Probezeit für euch?

[Sprecher 2]

Sechs Monate.

[Sprecher 1]

Und dieses Berggespräch ist dann circa in der Mitte, nehme ich an, oder?

[Sprecher 2]

Ja, nach drei Monaten.

[Sprecher 1]

Okay, dann komme ich zur nächsten Frage. Auf was legen Sie im Preboarding, also das ist in der Literatur definiert als alle Schritte, die vor dem ersten Arbeitstag stattfinden werden, wert? Also welche Maßnahmen setzen Sie um?

[Sprecher 2]

Genau, also am wichtigsten ist uns natürlich erstmal, dass wir dann alle Daten vom Bewerbenden bekommen, die für uns relevant sind, um alles vorzubereiten, in der Zeit, wie lange es eben dauert, bis der Mitarbeiter dann bei uns anfängt zu arbeiten. Also gerade für die Lohnbuchhaltung, für den Arbeitsplatz, dass wir einen möglichst reibungslosen Start einfach ermöglichen können. Ich würde mal sagen, bei uns ist es in der Hälfte der Fälle so, dass der Mitarbeiter oder der Bewerber schon kurzfristiger dazustoßen kann oder circa nach drei Monaten Kündigungsfrist, dass man dann eben auch einen regelmäßigen Austausch mit dem neuen Mitarbeiter hat, dass man einfach weiß, woran man ist und den auch quasi da schon immer wieder mit einbezieht, die Fragen beantwortet. Es gibt ja doch mittlerweile sehr, sehr individuelle Nachfragen oder Wünsche von dem Bewerbenden und so quasi alle Informationen zusammen hat. Also es geht um Planung, Ausstattung am Arbeitsplatz. Braucht man einen höhenverstellbaren Schreibtisch? Gibt es irgendwelche speziellen Lizenzen, technische Einrichtungen, die der neue Mitarbeiter benötigt? Benötigt er auch eine Homeoffice-Ausstattung? Das ist natürlich von der Arbeit abhängig. Hat er andere Bedürfnisse aufgrund von einer Schwerbehinderung oder ähnliches, dass man dem Mitarbeiter dann entgegenkommen kann. Und wir holen dann immer noch so einen kleinen Fragebogen zur Person ein, den wir dann schon mal vorab auch an das Team geben, damit sie den neuen Mitarbeiter so ein Stück weit kennenlernen können.

[Sprecher 1]

Und dieser Austausch ist vor allem digital, nehme ich an, im Vorhinein?

[Sprecher 2]

Ja.

[Sprecher 1]

Dann komme ich zur nächsten Frage. Ich nehme mal an, ihr habt das schon in Frage A erwähnt, ein Patensystem oder Buddy-Programm mit Ihrem Unternehmen. Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht, also im Rahmen des Onboardings?

[Sprecher 2]

Im Preboarding, das könnte ich vielleicht da anknüpfen, legen wir natürlich dann auch fest, wer die Einarbeitung übernimmt. Da schaut sich eben die Führungskraft an, wer da jetzt im Moment genug Kapazitäten hat. Wir haben schon einige Mitarbeiter, die eher so diesen Schwerpunkt auch auf den Einarbeitungen haben, die das auch sehr, sehr gern machen, die da sehr geduldig sind, hilfsbereit sind, die da auch Freude dran haben. Genau, und dann legen wir den Paten fest, der bereitet dann diesen Einarbeitungsfahrplan, den ich schon vorher erwähnt hatte, vor, prüft, ob alles aktuell ist, sind vielleicht auch mittlerweile durch Änderungen im Prozess neue Aufgaben hinzugekommen, sind noch Aufgaben quasi im Plan, die mittlerweile gestrichen worden sind und kann dann so optimal den Plan vorbereiten. Von HR wird der Schulungsplan schon mal vorbereitet und auch der Führungskraft zur Durchsicht geschickt. Man schaut sich auch noch mal die Bewerbungsunterlagen an, ob gegebenenfalls noch irgendwelche spezifischen Schulungen infrage kommen, also gerade wenn es viel ins Pharmazeutische geht und der Mitarbeiter noch keinen pharmazeutischen Hintergrund hat, macht man vorab vielleicht noch mal eine Schulung oder dann zum Beispiel doch die Sprache noch ein bisschen wieder in Schwung gebracht werden muss, dass man dann eben vorab einfach noch mal einen Sprachkurs belegt, einfach um in der Sprache sicherer zu werden, wieder das volle Repertoire nutzen zu können. Dieser Einarbeitungs-Pate übernimmt dann die akute Einarbeitung. Natürlich ist es so, dass alle Mitglieder im Team auch Ansprechpartner sind, aber gerade für diese erste Einarbeitungsphase, die bei uns je nach Stelle auf jeden Fall vier bis zwölf Wochen beträgt, ist er dann wirklich relativ side-to-side, also dann auch viel vor Ort eben da, um den Mitarbeiter einzuführen, ist direkter Ansprechpartner für Fragen und Probleme. Was für Erfahrungen haben wir damit gemacht oder warum haben wir das? Wir glauben, dass es besser ist für den neuen Mitarbeiter, wenn er einen festen Ansprechpartner hat, an den er quasi alle Fragestellungen oder Probleme adressieren kann, weil der natürlich weiß, okay, was hat der Mitarbeiter jetzt schon gelernt, in welchen Prozessen ist er drin, wo kann man anknüpfen. Man hat natürlich im Tagesgeschäft mal Sachen, die man nicht direkt an neue Mitarbeiter geben kann, aber man hat dann immer einen Blick, ah ja, das hat er eigentlich schon gut verinnerlicht, dann können wir jetzt wieder einen Schritt weitergehen und wieder was Neues anfangen. Und er hat da einfach einen besseren Blick, als wenn das an viele verschiedene Paten gehen würde oder im Allgemeinen kein Ansprechpartner für die Einarbeitung da wäre. Und genau, der soll natürlich auch einen guten Blick darauf haben, wie gut kommen sie vorwärts und natürlich auch, ist der Mitarbeiter dann schlussendlich geeignet und hat man den richtigen Mitarbeiter ausgewählt. Und das ist natürlich immer einfacher, wenn man einen Paten hat, der da einen Blick darauf hat und der da auch schon ein bisschen Erfahrung sammeln konnte.

[Sprecher 1]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht? Und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor, weil man sagt ja, dass immer so drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen.

[Sprecher 2]

Also ich muss sagen, wir haben eine relativ junge Belegschaft, also wir haben glaube ich einen Altersdurchschnitt im Moment von um die 33 Jahre. Das heißt, wir haben tendenziell eher mehr die jüngere Generation und die älteren Generationen, die bei uns im Unternehmen sind, die sind halt schon sehr, sehr lange dann auch im Unternehmen. Also wir haben es eher seltener, dass wir dann auf einmal noch einen Babyboomer in der Belegschaft begrüßen. Deswegen haben wir jetzt nicht verschiedene Onboarding-Prozesse, je nach Generation, die bei uns eintritt. Aber wir sind ja ein recht kleiner Mittelständler. Also ich hatte es ja vorhin bei den Schulungen erwähnt, wenn man jetzt zum Beispiel merken würde, okay, gerade in der Einführung mit dem digitalen System, okay, der Umgang mit Teams ist zum Beispiel doch nicht so vertraut. Wenn man das dann auch so ein Stück weit übt, deswegen machen wir das auch, damit auch diese Hemmschwelle sinkt, sich zu melden, wenn man das so voraussetzt, dass der Mitarbeiter das automatisch kann, dann senkt man einfach die Hemmschwelle, dass er sich meldet und sagt, kannst du mir das vielleicht nochmal zeigen? Ich habe es sehr, sehr lange nicht mehr benutzt oder vielleicht auch noch nie benutzt. Dadurch, dass man schon eher die standardisierten Systeme nutzt, ist es eigentlich immer nicht so ein Problem. Aber durchaus fängt man an verschiedenen Niveaus einfach an. Und ich denke, durch Zuhören und gut Zuschauen merkt man, wo man den neuen Mitarbeiter einfach abholt und dann einfach nochmal stärker vertieft. Und genauso ist es in der Einarbeitung.

[Sprecher 1]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 2]

Ich würde sagen, bei uns sind unsere Mitarbeiter auf jeden Fall so oder so Teil der Kultur. Wir haben keine Organisation oder Kultur, die einfach den Mitarbeitern auferlegt wird, sondern gerade auch mit dem Umgang miteinander haben wir unser Unternehmen gelebt oder leben es bis heute und somit verändert die sich natürlich auch fortlaufend. Es kommen neue Mitarbeiter hinzu. Wir sind auch wieder etwas mehr gewachsen dieses Jahr, haben neuen Input, neue Kulturen. Wir sind super international in unserer Belegschaft und so kommen natürlich immer wieder neue Einflüsse, die natürlich auch die Organisation verändern. Sowohl ins Positive, aber natürlich auch manchmal vielleicht auch ins Negative. Bei uns ist es so, bevor wir jetzt große Veränderungen angehen, die eben auch große Teile der Belegschaft betreffen, holen wir uns eigentlich immer die Meinung der Mitarbeiter ein. Also wenn es wirklich sehr sehr große Veränderungsprojekte sind, dass wir wirklich gezielt die Mitarbeiter befragen, wie ist deine Meinung zu XY, was für Befürchtungen hast du, was für Vorstellungen hast du, was wären deine Wünsche dazu und dass man so wirklich großflächig die Meinung einholt, wenn man sich nicht sicher ist, will der Großteil der Belegschaft eher in die eine Richtung oder in die andere Richtung. Laufend haben wir natürlich Mitarbeitergespräche bei uns im Unternehmen, wo natürlich auch Fragen teil sind. Was würdest du tun, wenn die XY dein Unternehmen wäre?

Was würdest du verändern? Was findest du läuft gerade gut oder wo würdest du Veränderungsmaßnahmen umsetzen und an welchen Stellen? Und da bekommt man eigentlich immer einen ganz guten Eindruck, wo die Pains der Mitarbeiter sind, wo sie die größten Gefahren oder Bedrohungen für sich selbst auch sehen. Und da kann man auf jeden Fall gut Input generieren, würde ich sagen.

[Sprecher 1]

Kann ich dazu eine Nachfrage kurz stellen?

[Sprecher 2]

Na klar.

[Sprecher 1]

Das Ganze ist dann anonym oder seht ihr von welchen Mitarbeitern das dann kommt?

[Sprecher 2]

Also in den Mitarbeitergesprächen ist es nicht anonym, weil dann sind es die Führungskraft und der Mitarbeiter, die das Gespräch führen in den Mitarbeiterbefragungen zu Projekten. Es sei denn manchmal, also es ist nicht direkt bei uns vorgegeben, wenn wir befürchten, dass wir keine ehrlichen Meinungen bekommen, dann fragen wir nur den Bereich ab und nicht den Namen. Und wir führen so circa alle drei bis vier Jahre eine große Mitarbeiterbefragung durch. Die läuft jetzt auch gerade viel zu Change-Themen, Veränderungen und die findet auch komplett anonymisiert statt. Dass wir quasi nur wissen, welche Mitarbeiter aus welchen Bereichen teilgenommen haben. Also schon auch wieder die Bereichszuordnung, um eben die Lage in den Bereichen auch identifizieren zu können. Sonst können wir einfach nicht zuordnen, welchen Bereich treiben welche Themen um. Aber das findet anonymisiert statt. Genau. Und zu manchen Projekten haben wir auch wie so Workshops vorab. Also vielleicht wenn ich ein Beispiel bringen darf, zum Beispiel zu mobilen Arbeiten. Wir hatten vor Corona ganz rudimentäre Anfänge dazu. Wir haben dann mit Corona 100 Prozent mobiles Arbeiten angefangen bei den Stellen, wo es möglich war. Und jetzt haben wir uns natürlich schon die Frage gestellt, wir sind ein sehr familiäres Unternehmen, kehren wir zum Ursprungszustand wieder zurück? Können wir das überhaupt? Und was möchten die Mitarbeiter? Möchten sie überhaupt wieder diese Flexibilität oder aus Sicht des Mitarbeiters die Flexibilität verlieren? Möchten sie aber wieder in dem Umfeld sein, das sie vorher erlebt haben? Und da ist ihnen ganz wichtig, die Mitarbeitermeinungen einzuholen. Weil wir da ganz klar gemerkt haben, dass Mitarbeitermeinung und Geschäftsführermeinung ganz stark auseinander gehen. Und bevor wir eben einen Großteil der Belegschaft ja unglücklich machen und einfach nur der Geschäftsführung folgen, die ihre Ideen umsetzen möchte, haben wir da eben bereichsvertretend immer ein bis drei Mitarbeiter aus den Bereichen geholt. Und haben wir uns auf neutralem Boden zum Workshop getroffen und da eben ja Input gesammelt. Was ist besser? Was sind die Wünsche? Was hat es aber auch für Gefahren? Wie kann man da einen gesunden Mittelweg zwischen der Führung und eben den Mitarbeitern finden?

[Sprecher 1]

Dann komme ich zu meiner letzten Onboarding Frage. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in ihrem Unternehmen?

[Sprecher 2]

Ich hatte ja schon erwähnt, man schaut natürlich vorab, bevor der Mitarbeiter eintritt, welche Qualifikation hat er für den Bereich. In der Regel stellt man nicht den Mitarbeiter ein, der wirklich alles, alles kann. Sehr, sehr selten, sondern es gibt immer Mitarbeiter, die in anderen Bereichen irgendwelche Schwächen haben. Und wenn sich da vor allem fachliche Themen ergeben, dann regeln wir das gleich zum Onboarding. Dass da eben eine entsprechende Nachschulung stattfindet. Das kann einmal sein, eben durch unseren internen Schulungsplan, also Schulungen, die wir im Regelverlauf bei uns haben. Das sind zum Teil sehr, sehr fachspezifische Themen, entweder in den einzelnen Bereichen oder allgemein das Unternehmen betreffend zur allgemeinen Geschäftstätigkeit. Was ja eben auch für alle Mitarbeiter relevant ist, um zu verstehen, wie alle Prozesse in einem sich zusammenfügen. Um auch zu verstehen, warum führe ich eigentlich meine Tätigkeit aus und was hat das für einen Sinn dahinter. Und dann haben wir natürlich auch interne Schulungen, die so allgemein spezifische Themen dann auch abgreifen. Also zum Gehaltssystem, aber natürlich auch sowas wie eine Cyberschulung gehört dazu. Oder dass eine Arbeitssicherheitsschulung dann auch regelmäßig wieder aufgefrischt wird oder zu Erste Hilfe Themen und ähnliches. Das wird dann ergänzt zu den externen Schulungen. Da haben wir entweder dann zu Beginn zum Onboarding Schulungsbedarf erkannt oder es wird immer halbjährlich evaluiert, ob da eben Schulungsbedarf vorhanden ist. Also wir haben ja einmal im Jahr das Mitarbeitergespräch und halbjährlich die persönliche Leistungsbeurteilung. Und da haben wir immer Fragen jeweils vordefiniert, dass eben der Mitarbeiter und die Führungskraft ins Gespräch gehen. Fehlen im Moment Fähigkeiten, Kompetenzen, Fachspezifisches, was man eben verbessern könnte. Oder versucht man eben so ein neues Feld zu erschließen, weswegen es dann interessant wäre, da eine besondere Schulung zu machen. Und dann wird das eben von HR initiiert, Coaches gesucht oder eben eine fertige Schulung gebucht und genau dann geschult. Wir haben ein paar Fälle auch in den letzten Jahren gehabt, die komplett freigestellt worden sind für Weiterbildung. Das waren in der Regel Fachwirtausbildungen, wo sich dann der Mitarbeiter einfach nochmal Zusatzwissen angeeignet hat. Das war weniger aus dem beruflichen Kontext, sondern mehr, dass wir quasi den Mitarbeiter in seinen Wünschen unterstützen wollten, dass er gesagt hat: Ich möchte mich da einfach nochmal weiterbilden, ich möchte auf meine Ausbildung nochmal einen draufsetzen und quasi auch konstant dranbleiben. Und da stehen wir natürlich auch nicht im Weg, weil letztendlich als Unternehmen profitieren wir auch nur wieder davon, wenn der Mitarbeiter interessiert bleibt, dranbleibt und sich stetig weiterentwickeln will.

Interview 2

[Sprecher 1]

Okay, dann starten wir mit einer ganz allgemeinen Frage. Wie läuft denn der Online- allgemein Onboarding-Prozess bei Ihnen ab?

[Sprecher 2]

Wir haben den Onboarding-Prozess über eine Personalmanagement-Software gesteuert. Wir nutzen YZ dafür und da werden von Tag 1 bis Ende der Probezeit Aufgaben zugespielt, sowohl demjenigen, der startet, also selbst Studium-Links oder Aufgaben, als auch den Personen, die betroffen sind, entweder administrativ oder aber auch mit der Bitte: erkläre Thema XY. Also das ist über das System digitalisiert.

[Sprecher 1]

Dann würde ich zur nächsten Frage übergehen. Auf was legen Sie dann im Preboarding, also das sind alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag, denn wert? Welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 2]

Da machen wir relativ wenig tatsächlich, aber auch aktuell bewusst. Wir stellen nur sicher, dass derjenige alle Ansprechpartner hat, bei denen er sich jederzeit melden kann, wenn Fragen auftauchen. Wir laden ein zu Events, falls in der Zeit irgendetwas stattfindet, wie jetzt Sommerfest oder Weihnachtsfest, machen aber vorab kein fachliches Onboarding. Der Grund ist, dass ich glaube, die meisten Personen, die sind ja noch in ihrem alten Job, möchten den einfach vernünftig abschließen oder haben eine wohlverdiente Pause zwischen zwei Jobs, die sie halt einfach genießen sollen und dann startet man voll durch ab Tag 1.

[Sprecher 1]

Haben Sie ein Patensystem oder ein Buddy-Programm in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 2]

Ja, im Prinzip schon.

Es gibt immer eine Person, die hauptverantwortlich ist für das Onboarding, das ist entweder jemand aus dem Team oder auch die Führungskraft.

[Sprecher 1]

Gibt es da auch irgendwas, was Sie aus der Personalabteilung dann mit in die Abteilungen geben, auf was da geachtet werden soll bei diesem Patensystem?

[Sprecher 2]

Wir machen es nur so, die Personalabteilung macht nach drei Monaten auch noch mal ein Gespräch mit der Person, um im Prinzip rechtzeitig zu bemerken, sollte irgendetwas schiefgehen. Darüber hinaus überlassen wir es aber der Fachabteilung.

[Sprecher 1]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation, weil man sagt ja, dass immer drei Generationen zeitgleich im Arbeitsleben stehen, es Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 2]

Ja, beziehungsweise natürlich die ältere Generation ist gleichzeitig die mit Berufserfahrung. Also es bedarf Anpassungen, ob jemand Junior ist oder nicht Junior. Die Generation an sich ist gar nicht ganz so relevant und da schauen wir einfach, dass manche Themen bei den Juniors mehr Schwerpunkt haben wie andere. Zum Beispiel so was wie, wie funktioniert eine E-Mail schreiben? Also was bedeutet in CC, was bedeutet in BCC? Solche grundlegenden Sachen machen wir bei den berufserfahrenen Leuten nicht mehr.

[Sprecher 1]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können und wenn ja, wie sieht die Beteiligung aus?

[Sprecher 2]

An der Organisationsentwicklung? Also ja, grundsätzlich ist bei uns sehr durchlässig alles. Die können sich tatsächlich mit Verbesserungsvorschlägen direkt an HR oder die Führungskraft wenden und werden dann erstmal gehört und bewertet. Wir haben aber auch, wir arbeiten nach Scrum, also wir haben auch übergreifende Boards, sodass sie sich innerhalb ihres Scrum-Boards auch eigenständig organisieren können und dadurch aktiv mit teilnehmen können.

[Sprecher 1]

Dann kommen wir schon zur letzten Frage aus dem Onboarding-Bereich. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in ihrem Unternehmen?

[Sprecher 2]

Also hierarchisch gibt es nicht so viele Weiterentwicklungsmöglichkeiten, weil es sind im Prinzip nur drei Hierarchie-Ebenen. Also da geht so ein bisschen was, aber nicht bis in die Unendlichkeit. Inhaltlich geht relativ viel, das heißt fachliche Weiterentwicklung oder auch so Themen wie psychische Gesundheit, Mental Health unterstützen wir viel und da kann man sich sehr viel weiterentwickeln.

Interview 3

[Sprecher 1]

So und dann gleich in die erste Frage reingehen. Ich würde dich siezen, wenn mir das einfacher fällt mit den Fragen, die ich vorformuliert habe.

[Sprecher 2]

Na klar. Da fühle ich mich noch ein bisschen alt, das kriege ich hin.

[Sprecher 1]

Wie läuft der Online-/ Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 2]

Geht es da auch schon um das ganze Thema, die Organisation davor oder wirklich um die Onboarding-Tage oder das Onboarding ab Tag 1?

[Sprecher 1]

Du kannst gerne, also ... Ich habe noch mal eine genauere Frage zum Pre-Boarding, also du kannst gerne ab Tag 1 starten.

[Sprecher 2]

Dann starten wir sozusagen also. Genau, es bedarf natürlich immer viel Organisation, vor ab, halt die Termine rechtzeitig aufzusetzen. Wir haben unser Onboarding so aufgebaut, dass unsere neuen Mitarbeiter, egal wo sie starten, wir sind ja ein Unternehmen in über 16 Ländern insgesamt, Nordamerika machen wir jetzt mal raus mit Kanada und USA, weil es natürlich mit der Zeitverschiebung etwas schwieriger ist. Bei uns heißt Online-Onboarding, dass wir

Sessions, interaktive Sessions erstellen, aufsetzen, organisieren, indem die Neustarter im ersten Zuge zum Unternehmen abgeholt werden. Also wir starten immer mit einer Session von People & Culture, wo wir nochmal XY vorstellen, Historie, Prozesse, wo sind wir, was machen wir und welche Plattformen nutzen wir und so weiter und so fort, die recht generalistisch erstmal einen Blick geben sollen auf unser Unternehmen. Und dann, was wir dann noch machen ist, wir gehen in einzelne Department-Sessions rein, heißt über drei Tage hinweg stellen wir unseren Neustartern sozusagen unser Unternehmen vor, in dem sich jedes Department, das bei uns bei Roadtripper agiert, eben einen 20-Minuten-Slot hat, wo sie sich vorstellen.

[Sprecher 1]

Dann können wir gleich in die nächste Frage reingehen. Auf was legen Sie im Preboarding also alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag wert? Welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 2]

Ich glaube, es ist sehr schwierig, alles so knackig zusammenzufassen. Worauf wir beim Preboarding viel Wert legen ist, dass Informationen an den Neustarter rechtzeitig rausgehen, wir aber dabei natürlich uns immer in einem rechtlichen, konformen Raum bewegen, also wirklich erst, wenn Verträge unterschrieben sind, geht die Kommunikation von unserer Seite raus. Das funktioniert auch alles digital über unser HR-Tool, was wir nutzen. Sprich, da schauen wir, dass der Mitarbeiter alle Informationen hat, die er braucht, um an seinem ersten Tag zu starten. Da differenzieren wir immer zwischen den verschiedenen Orten, wo jemand startet. Startet jemand in einem Münchner Büro jetzt als Beispiel, verweisen wir eben, hey, du bist ein Münchner Neustarter, komm zu uns ins Münchner Office, hier ist nochmal die Adresse, wir starten mit einer Office-Tour. Du bekommst auch dann ein IT-Equipment, also alle Informationen, die die Person braucht, bevor sie ihren ersten Tag hat. Das machen wir meistens eine Woche vorher, weil wir einfach wissen, dass die Leute da dann sehr aufmerksam sind und bereit sind, sich auf den neuen Job vorzubereiten. Ansonsten passiert sehr viel im Back-Office, heißt in Kommunikation mit Stakeholdern, ganz eng mit der IT, um natürlich IT-Equipment rechtzeitig aufzusetzen, verschicken, Zugänge bereitzustellen und dann eben auch vorweg Führungskräfte nochmal informieren: Bei dir startet jemand Neues nächste Woche, bitte beachte folgende Schritte. Da versuchen wir einfach auch die Führungskräfte nochmal gut abzuholen, dass dann einfach der Neustarter einen ganz tollen Start bei uns hat.

[Sprecher 1]

Haben Sie ein Patensystem oder Buddy-System in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 2]

Entschuldigung, was war das?

[Sprecher 1]

Ein Patensystem oder Buddy-System?

[Sprecher 2]

Ah. Also wir nennen das ein Buddy-Programm. Das ist aber aktuell eine Entscheidung vom Department selber, ob sie das nutzen wollen oder nicht. Overall in der Company haben wir es noch nicht, aber beispielsweise an unseren Stationen, in unserem Customer-Success-Team wurde das dieses Jahr zum ersten Mal getestet. Und wir wollen auch, wenn das

ressourcentechnisch hoffentlich nächstes Jahr ein bisschen besser aufgestellt ist, kann ich mir das auch definitiv vorstellen, das weiterzuführen und Company-wide auszuführen. Beispielsweise für PraktikantInnen oder für WerkstudentInnen.

[Sprecher 1]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, das ist je nach Generation, man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 2]

Also aus einer generalistischen Brille betrachtet, wir organisieren das Onboarding Company-wide. Also auch aktuell mit Ressourcen, die wir zur Verfügung haben, ist es nicht möglich, individualisierte Onboardings nach Generation aufzuteilen. Tatsächlich ist uns total wichtig, da einfach Gemeinschaft zu schaffen in einem Rahmen des Onboarding-Prozesses. Ich denke, wir setzen viel darauf, nach diesen Onboarding-Tagen auch Feedback einzuholen, dass wenn Mitarbeiter da eben gezieltes Feedback für uns haben, dass man darauf eingehen kann und auch prüfen kann, was man davon vielleicht umsetzen könnte und was nicht. Wir passen das aber jetzt nicht aktuell generationstechnisch tatsächlich an. Also ich kann ja auch nur im generalistischen Onboarding bei uns sprechen. Wie das natürlich dann in einzelnen Departments abläuft, das liegt aktuell bei den Departments selbst. Generell würde ich aber sagen, da XY eine recht junge dynamische Marke ist, haben wir nicht, wie glaube ich viele wahrscheinlich größere Unternehmen oder Konzerne, die Thematik, dass da sehr viele große Unterschiede auch im Alter bestehen. Und wenn, habe ich tatsächlich, das ist aber jetzt natürlich eher auf dem Bauch gefühlt, da keinen Anspruch bisher gespiegelt bekommen von unterschiedlichen Generationen. Also alle geben eigentlich ein positives Feedback darüber ab. Geht vor allem für uns einfach um Gemeinschaft schaffen, Transparenz schaffen und genau.

[Sprecher 1]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 2]

Organisationsentwicklung meinst du Unternehmens per se oder jetzt auf das Onboarding auch bezogen?

[Sprecher 1]

Jetzt auf das Unternehmen per se bezogen.

[Sprecher 2]

Also die Organisationsentwicklung, also wir haben jetzt keine eigene Abteilung. Wir haben eine Business Development Abteilung, ja, aber die Frage finde ich ganz schwierig zu beantworten. Tendenziell heißt es bei uns und es ist auch einfach Teil unserer Unternehmenskultur, wir möchten, dass sehr schnell Mitarbeiter*Innen, egal welche Funktion sie bei uns einnehmen, ob PraktikantIn oder WerkstudentIn oder CFO oder Director, wie auch immer, gleich mit Verantwortung übernimmt. Das ist denke ich schon ein Teil, der zur Organisationsentwicklung beiträgt. Und das zeichnet XY da auch viel aus, dass wir einfach sagen, du übernimmst sehr

schnell auch viel Verantwortung, wenn du sie natürlich auch möchtest, nicht alleine. Und kannst da das Unternehmen mitgestalten. Das ist tatsächlich auch Teil unserer Unternehmenskultur.

[Sprecher 1]

Und welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen?

[Sprecher 2]

Generell arbeiten wir mit einer digitalen Learning and Development Plattform gerade zusammen, wo wir einerseits Trainings selbst erstellen, wir aber auch hoffentlich nächstes Jahr eine größere Auswahl haben an externen Trainings, worauf Mitarbeiter zugreifen können. Ansonsten gibt es bei uns die Möglichkeit, externe Trainings zu buchen. Dafür haben wir eine Guideline aufgestellt. Das läuft auch alles ein bisschen in Kooperation mit der Führungskraft ab. Darunter zählen wir zum Beispiel auch Sprachtrainings. Das kommt natürlich aber auch einfach immer auf die Rolle drauf an. Beispielsweise, wenn jemand für uns in ein anderes Land gegangen ist, weil wir dann eine neue Station geöffnet haben und wir uns bewusst dazu entschieden haben, den Kollegen oder die Kollegin dort hinzuschicken, dann wäre das zum Beispiel eine ganz tolle Chance und auch für uns sehr wichtig, die natürlich auch zu unterstützen mit Sprachkursen. Ansonsten passieren solche Dinge aktuell noch viel auf Anfrage. Dafür haben wir aber auch dann mich, wo dann auch die Dinge ankommen und man das dann auch challengen kann. Und wir versuchen auch ganz viel in-house abzudecken. Heißt, Experten trainieren unsere, oder interne Experten trainieren unsere MitarbeiterInnen, beispielsweise was Excel angeht oder IT-Themen. Oder wir haben auch eine Scrum Masterin, die macht auch ganz viel im Bereich Agile Work.

Interview 4

[Sprecher 2]

Genau, dann starten wir gleich mal mit diesen Onboarding-Fragen. Meine erste Frage wäre, wie läuft der Online-Onboarding-Prozess bei euch in der Firma so ab? Die ganzen Fragen werden natürlich anonymisiert behandelt.

[Sprecher 1]

Okay, ist die Unterscheidung zwischen Onboarding und Online Onboarding bei dir wichtig? Weil das sind bei uns so zumindest leicht andere Prozesse.

[Sprecher 2]

Mich würde beides interessieren.

[Sprecher 1]

Dann lass uns mal mit dem normalen Onboarding-Prozess oder mit dem gewöhnlichen Onboarding-Prozess bei uns im Büro starten. Das hängt ein bisschen davon ab, wo das Onboarding bei dir in der Definition beginnt, aber ich würde sagen, bei uns beginnt er sehr früh. Also er beginnt schon mit dem Zusenden der Vertragsunterlagen, da bekommt man einfach alles Mögliche: Personalfragebogen, IT-Regelungen, NDA, die man dann quasi unterschreiben kann. In dem Zuge koordiniere ich bzw. ein Teammitglied von mir auch den ersten Tag. Also das Wichtigste ist da vor allem: wer, wann und wo? Das Wichtigste bei uns ist, dass jedes neue Teammitglied einen sogenannten Buddy bekommt. Also das ist einfach eine Person, die fachlich

relativ nah dran ist und die Person eben auch durch die ersten paar Wochen begleitet, also auch wirklich Ansprechperson für die Aufgaben ist, eben sich da auskennt und bei so organisatorischen Fragen Hilfestellungen geben kann. Genau, das ist so die ganze Vorbereitung, die stattfindet für den ersten Tag. Der erste Tag ist meistens relativ vollgepackt mit verschiedenen Themen. Es gibt, lass mich durchzählen, ich würde sagen, eins, zwei, vier große Teile beim ersten Tag. Teil eins: die Leute fangen bei uns morgens in der Früh an, kommen zu uns ins Büro. Was wir da etabliert haben ist, dass wir einfach zum Bäcker laufen, ein bisschen was zu essen holen und da einfach eine halbe Stunde zusammen frühstücken. Also da bin ich meistens da, da ist die Person da, die den neuen Mitarbeiter betreut, das neue Teammitglied ist eben da und einfach alle, die halt irgendwie dann da sind und sowieso im Büro wären und dann frühstücken wir einfach zusammen. Das ist mega entspannt. Also da geht es auch gar nicht um die Arbeit, sondern darum, dass die Person eine halbe Stunde einfach ankommen kann, ein bisschen Gefühl für die Leute bekommt, weil die Person ja meistens noch nicht alle Leute kennengelernt hat. Und dann geht es über zum eher allgemeinen Onboarding. Das fängt damit an, dass wir entweder am Arbeitsplatz oder quasi an einem Meetingtisch so ein paar Willkommensgeschenke bereitgestellt haben für die Personen. Also die typischen Onboarding Geschenke bei uns sind, eine kleine Willkommenskarte und da werden noch ein paar Fotos gemacht für Social Media und die Person darf, also wir haben bei uns eine Teamwand, wo ganz viele Fotos von uns hängen, darf dann ihr Foto auch mit aufhängen. Genau, dass das dann alles so beisammen ist. Das ist dann ganz schön. Und dann gibt es die allgemeine Einführung in verschiedenste, ja sag ich mal sehr allgemeine Themen. Also von, keine Ahnung, das sind die Tools, mit denen wir arbeiten. Also das sind die Kommunikationstools, da findest du Dateien, das ist das Projektmanagement-Tool. Genau, hier findest du die ganzen Meetings. Diese Kanäle musst du im Blick behalten, damit du alles Neue mitbekommst. Das sind unsere Regeltermine, zu denen wird die Person einladen. Dann gibt es quasi noch verschiedenste andere Tools von, keine Ahnung, Passwortmanager, ich überlege gerade. Genau, das sind so die allgemeinen Tools und es gibt eine Einführung dazu. Man klickt sich einmal durch, man zeigt einmal, wo welche Dateien liegen. Man zeigt einmal, wo welche Dokumentation liegt, wie die Arbeitsweisen sind. Also von, keine Ahnung, dass man eben auf Chat irgendwie bestimmte Sachen mitbekommt und in den Channels irgendwie mitschauen muss. Also in die Channels wird der Neue auch mit eingeladen, man kriegt Einführung zu allem. Ich kann vielleicht mal schnell das Dokument aufmachen, dann muss ich nicht alles aus dem Kopf erzählen. Das ist dann vielleicht ein bisschen einfacher, weil dafür ist es ja genau da. Genau, und was bei vielen Leuten auch noch ein Thema ist, also die meisten Leute kriegen von uns auch ein Arbeitsgerät zur Verfügung gestellt. Das bedeutet, sie müssen das erstmal irgendwie alles einrichten. Also für, bei uns sind das MacBooks, einige von den Leuten sind noch gar nicht mit MacBooks vertraut. Das bedeutet, dass das noch ein bisschen Setup-Aufwand ist, die Tools zu installieren. Also da geht noch relativ viel Zeit am Anfang drauf. Genau, und danach gibt es dann verschiedenste Regelungen. Also von: wie track ich eigentlich genau die Zeit; das mache ich, wenn ich irgendwie krank bin; das mache ich, wenn ich irgendwie Urlaub beantragen muss. Also diese ganzen sehr allgemeinen Themen, die einmal durchgesprochen werden müssen. Und genau, die kriegen auch das Tool, um bei uns ins Büro überhaupt reinzukommen. Also wir haben ja so digitale Türschlösser, also viel von diesen Themen, die mit geregelt werden. Danach, nach dem ganzen allgemeinen Teil, das ist meistens relativ viel für die Leute auf einmal. Das verstehe ich aber auch, da gibt es auch Dokumentation dazu, geht es dann zum fachlichen Teil. Das ist dann der Punkt, wo wir dann übergeben an den Buddy, also an die fachliche Person. Den ersten Teil machen meistens entweder ich oder einfach Julia oder Sophia. Das sind bei uns die Leute, die

Office-/ Eventmanagement, aber auch bei mir im Personal, unterstützen. Und danach übernimmt dann der fachliche Buddy die Einarbeitung ins Projekt. Ja, ist ganz unterschiedlich, je nachdem, was dann irgendwie ist. Wichtig, also bei Entwicklungspositionen setzen die halt meistens die ganzen Tools auf, geben ein kurzes Intro in das Projekt selber, wo man welchen Code findet. Und wichtig ist mir, das sage ich den Leuten auch davor: hey, organisiert den ersten Tag und die ersten paar Aufgaben komplett durch. Ihr müsst wissen, welche Aufgabe der neue Mitarbeiter direkt am Anfang bekommt. Das muss eine Aufgabe sein, die auch sinnvoll ist und passt. Ich weiß eigentlich gar nicht so viel über das Projekt und gleichzeitig lernt man eben mit der Aufgabe viel, bekommt einen Überblick vom Projekt und kann im Idealfall am ersten Tag auch direkt das erste Erfolgserlebnis feiern, wenn das ganze Thema dann durch ist. Genau, das ist so der Teil, dann ist es meistens auch relativ schnell abends. Wir haben jetzt bei uns die Tradition eingeführt, immer dann, wenn ein neues Teammitglied anfängt, gibt es abends so ein kleines Team Event. Also das ist meistens auch nichts riesig Großes. Also wir gehen entweder essen oder bestellen uns essen oder kaufen was ein und kochen zusammen und spielen dann zusammen Xbox, quatschen zusammen. Also es ist ganz unterschiedlich, auch mit dem Ziel, also da kommen meist noch ein bisschen andere Leute mit dazu, dass man die Leute so kennenlernt außerhalb der Arbeit, außerhalb vom typischen Meeting-Alltag. Und genau, und danach, die nächsten Tage werden auch komplett vom Buddy mit betreut. Da habe ich gar nicht so einen Einblick, was dann so passiert. Nach guten zwei Wochen ist bei mir der Prozessschritt, dass man bei den Leuten einmal nachfragt: „Hey, wie bist du denn so angekommen? Gibt es irgendwas, was du dir noch wünschst?“ Also einfach ein kurzes Abchecken, weil oft sind quasi die fachlichen Ansprechpersonen viel in den inhaltlichen Projekten drin, aber das große Ganze haben viele nicht im Blick. Aber das ist zumindest meine Hauptaufgabe, das große Ganze zu betreuen. Und genau, wenn es dann so Richtung erster Monat, Ende vom ersten Monat geht, ist quasi der Prozess: Ich spreche mit dem Buddy: „Hey, wie hat sich die Person so geschlagen? Da geht ja die Probezeit zu Ende, wollen wir sie weiter übernehmen? Ja oder nein?“ Wir fragen dann den neuen Mitarbeiter: „Hey, wie ging es dir? Wie bist du zurechtgekommen? Gibt es irgendwas, was du dir noch wünschst?“ Also ein bisschen größerer, gefestigter Rahmen. Und danach, genau nach drei Monaten, gibt es dann das erste auch wirkliche Feedbackgespräch, also wo man wirklich von beiden Seiten Feedback vorbereitet. Wir haben auch ein Gehaltsmodell, mit dem man ja das Gehalt einfach ausrechnen kann, abhängig von den Qualifikationen und Erfahrungen, die die Personen mitbringen. Und zum Bewerbungsgespräch, also zum Start, gibt es Initialeinschätzungen, die wir gar nicht so genau machen können. Und nach diesen drei Monaten wird dann, mit der Leistung der letzten drei Monate, wird es dann nochmal neu bewertet und das Gehalt nochmal entsprechend angepasst. Genau, das sind so, ich würde sagen, von vorne bis hinten, die wichtigsten Punkte. Genau. Und zwischendrin natürlich auch ganz einfach informell. Man lernt halt irgendwie Leute im Büro kennen, was einige Leute machen, tatsächlich einfach die Gespräche ausmachen. Also man stellt tatsächlich Meetings ein mit den Leuten, mit denen sie enger zusammenarbeiten werden. Und genau, das würde ich sagen, ist so das Wichtigste für den Onboarding-Prozess im Büro. Beim Online-Onboarding-Prozess ist klar, die ganzen Team-Sachen fallen irgendwo zumindest in Präsenz raus.

[Sprecher 2]

Darf ich da kurz dann fragen, macht ihr die dann virtuell, diese Team-Geschichten oder fällt das komplett weg im Virtuellen?

[Sprecher 1]

Ich überlege gerade, wir hatten, ich glaube, tatsächlich bisher kein wirklich komplettes Offline-Onboarding oder Remote Onboarding. Also selbst die Full-Remote-Stellen haben wir dann ins Büro geholt für den Tag. Was wir schon gemacht haben bei den Full-Remote-Stellen: wir haben einige Teile vom Onboarding vorgezogen, also die dann schon remote gemacht und dann nur die wichtigsten Teile nochmal vor Ort. Aber ne, also tatsächlich, das hatte ich vorher falsch im Kopf. Also da haben wir bisher einfach noch nicht die Erfahrung gemacht, die Full-Remote-Onboardings zu machen, weil das einfach super anspruchsvoll ist, das Ganze gut hinzubekommen und auch die menschliche Komponente eben mitzubekommen.

[Sprecher 2]

Das heißt, ihr habt jetzt vor allem Erfahrung im physischen und hybriden Onboarding, wenn ich das jetzt einmal so zusammenfassen darf.

[Sprecher 1]

Ja, genau. Wir haben viele Leute, die danach halt direkt zurück nach Hause, ins Ausland, wie auch immer, gegangen sind. Und da haben wir viel Energie rein investiert, die Zeit vor Ort so gut wie möglich zu nutzen. Aber genau, Remote-Onboarding oder Full-Remote-Onboarding haben wir bisher nicht gemacht.

[Sprecher 2]

Okay. Einfach weil du es schon angesprochen hast, würde ich jetzt eine meiner Fragen vorziehen. Du meinst, ihr habt ein Buddy Programm.

[Sprecher 1]

Ja.

[Sprecher 2]

Welche Erfahrungen haben Sie mit einem Patensystem/Buddyprogramm im Rahmen des Onboardings gemacht?

[Sprecher 1]

Wir kennen es nicht ohne. Also ich habe keinen Vergleichswert, was das angeht. Also in Bewerbungsgesprächen stelle ich immer die Frage, was ist den Leuten wichtig am Arbeitsplatz? Also einfach ein Gefühl dafür zu bekommen, worauf die Leute Wert legen, was so die Kriterien sind, die unbedingt erfüllt sein müssen bei denen im Job. Und ich höre sehr oft das Thema gutes Onboarding. Also es geht tatsächlich um gutes Gehalt, Flexibilität, Homeoffice und so weiter. Das kommt schon auch als erstes, aber danach relativ bald kommt eben das Thema Onboarding und dass es einen Prozess gibt und dass es eine Ansprechperson gibt, das nimmt denen schon mal sehr viel ab. Das ist so mein Eindruck. Ob die dann deswegen eher bleiben oder nicht, das kann ich nur mutmaßen. Wie gesagt, ich habe hier die Erfahrung nicht. Was ich mir aber schon vorstellen kann, ist, dass die dadurch, dass die ja eben diese Ansprechperson haben, die fachlich nah dran ist, passiert es ja, dass die Leute auch besser eingearbeitet werden. Also dass sie sich tendenziell schneller einfach gut auskennen in dem Bereich, in dem sie tätig sind und gleichzeitig natürlich auch ihre Aufgaben besser hinbekommen damit. Und ich würde damit schon erwarten, dass zumindest die Jobzufriedenheit größer ist, wenn man eher weiß, was man tut. Aber das sind zumindest jetzt einfach mal Hypothesen, die ich jetzt bei mir irgendwie hab. Genau. Was ich schon beobachte, ist, dass unsere Leute, die eingearbeitet werden, sehr schnell

up to speed sind. Also keine Ahnung, also man muss ja auch dazu, man muss ja alles in Relation setzen. Wir sind ja Teilzeitleute. Das bedeutet, ich glaube, neue Mitarbeiter sind meistens so allerspätstens nach vier Wochen, wenn du von der Vollzeitkraft ausgehst, sind es vielleicht zwei Vollzeitwochen oder ein bisschen weniger, sind die eigentlich so dabei, dass sie dann mehr oder weniger voll im Team mitarbeiten können. Klar, du merkst an einigen Stellen holpert es noch und die brauchen noch mehr Informationen, aber im Großen und Ganzen können die ja schon gut Aufgaben übernehmen. Das ist meine Beobachtung mit dem Onboarding-Prozess und da hat das Buddy Programm ja auch einen Anteil dran.

[Sprecher 2]

In der Literatur ist es so, dass das Onboarding bereits startet mit dem Ausschreiben der Stellenanzeige und dass dann die Preboarding-Phase läuft. Und meine Frage an dich wäre jetzt: in dieser Preboarding-Phase, macht ihr da was oder beginnt bei euch tatsächlich erst das Onboarding am allerersten Tag?

[Sprecher 1]

Gute Frage. Also kannst du mir vielleicht, also ich meine, das ist wahrscheinlich Sinn der Frage, aber ich habe gerade kein Verständnis davon, was eine Preboarding-Phase ist.

[Sprecher 2]

Also Preboarding bedeutet, ihr habt das ausgeschrieben, es haben sich Leute darauf beworben, ihr nehmt mit denen schon mal ersten Kontakt auf, checkt die Bewerber ab, dann sucht ihr euch einen Kandidaten aus. Ihr habt das Bewerbungsgespräch mit demjenigen, und der bekommt dann schon, vor dem ersten Arbeitstag, Infos zu euch, Infos zu seiner Stelle, vielleicht schon ein Willkommens-Geschenk nach Hause geschickt. Das würde alles zum Preboarding zählen. Und dann der erste Tag, da beginnt dann das Onboarding tatsächlich, laut der Literatur.

[Sprecher 1]

Okay, spannend. Also was wir machen, wir haben einen mehrschrittigen Bewerbungsprozess und ich kläre damit schon aber die ganzen Daten ab: also wann die Leute anfangen können, wie viel sie arbeiten wollen. Die Infos zur Stelle haben sie sowieso mit der Stellenanzeige, wenn sie gutgeschrieben ist, dann sollte da alles drin sein. Ich gebe denen, also im aktuellen Bewerbungsprozess haben wir 15 Minuten Vorgespräch, bevor es zum technischen Teil kommt, den sie dann selber machen. Dann gibt es das große Bewerbungsgespräch, bei dem sie schon mal alle Fragen stellen können, und damit schon einiges an Infos einfach zu unserem Produkt und auch zu der Art der Zusammenarbeit mit uns haben. Nutzen einige mehr, nutzen andere weniger. Aber wir behandeln Bewerber, bevor sie den Vertrag unterschrieben haben, an sich noch nicht als Teammitglieder. Also alles, was Teammitglieder bekommen, Zugänge, Accounts, Hardware und so weiter, das kommt dann erst am ersten Tag. Was wir jetzt einführen werden im nächsten Schritt ist, einfach eine E-Mail zu schicken, wahrscheinlich eine Woche vor dem ersten Tag, dass man sagt: „Hey, wir freuen uns, dass du dabei bist. Hier nochmal alle wichtigsten Infos, Zeit, Ort.“

[Sprecher 2]

So eine E-Mail würde tatsächlich dann zum Preboarding dazugehören.

[Sprecher 1]

Genau, das ist so die Idee davon.

[Sprecher 2]

Okay, dann zur nächsten Frage. Es ist generell so, dass immer drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen. Also derzeit sind das Generationen X, Y Z. Ich weiß, ihr seid ein recht junges Unternehmen, deswegen weiß ich nicht, ob die Frage jetzt passend ist für dich, aber ich stelle es jetzt trotzdem: Erlebst du in deinem Unternehmen, dass du den Onboarding-Prozess je nach Generation anpassen musst?

[Sprecher 1]

Ich muss ehrlich sagen, ich habe bisher nur eine Generation geonboarded. Also die Ältesten, die bei uns mit dabei sind, sind so im Alter 27. Die Jüngsten, die ich mal geonboardet habe, waren so im Alter 17.

[Sprecher 2]

Dann hast du Y und Z.

[Sprecher 1]

Gute Frage. Ich würde sagen, die Tatsache, dass die Bewerber unterschiedlichen Generationen angehören, ist gar nicht so das Entscheidende, sondern der Unterschied, den ich schon merke, ist, haben die Leute schon davor einen Job gehabt oder nicht? Je nachdem, welche Generation du bist, ist natürlich die Wahrscheinlichkeit größer, dass du schon mal einen Job hattest oder nicht. Und hier merke ich schon, dass ich an einigen Stellen, also vor allem bei jüngeren Leuten, nochmal erklären muss, hey, so funktionieren Meetings, die werden in ihren Kalender eingetragen. So checkst du deine E-Mails. Diese Themen musst du regelmäßig machen. Genau, so erfasst du deine Zeit. Das ist ein Thema, woran man irgendwie denken muss. Also die ganzen klassischen Basics von: so arbeite ich im Unternehmen, die muss man, also das ist auch ganz klar, wenn wir junge Leute mit reinnehmen, dass das notwendig ist, ja die sind irgendwie noch mal mehr notwendig. Bei den Leuten, wo das halt der fünfte Job ist, ist das sehr entspannt. Also die kennen quasi die verschiedenen Muster, die wissen, es gibt irgendwo ein E-Mail-Programm, es gibt irgendwo eine Meetingsoftware, es gibt irgendwo einen Kalender, es gibt irgendwo ein Projektmanagement Tool. Es gibt ja nur diese Pfade, die irgendwie im Umlauf sind und die fragen dann quasi okay, was ist das bei euch? Ja, ihr verwendet Google, dann weißt ich Bescheid. Das ist der Hauptunterschied, den ich merke. Ansonsten, ich muss kurz überlegen, ob es da sonst noch was gibt. Man merkt, dass natürlich die Prioritäten bzw. die Lebensphase von den Leuten ein bisschen andere sind. Also bei den ganz jungen Leuten, die stehen ja oft am Anfang vom Studium. Das bedeutet, es bewegt sich gerade in ihrem Leben unfassbar viel. Das heißt, man muss auch nochmal mit schauen, wie formuliere ich das am besten, dass man die Leute gut an die Hand nimmt, sage ich mal. Also wenn es die erste Klausurenphase ist, dass man irgendwie vielleicht noch ein bisschen mehr Rücksicht nimmt und so weiter. Bei den Leuten, die ein bisschen länger schon mit dabei sind, da ist natürlich auch klar, dass die eher so in Richtung Berufseinstieg gehen und sich da auch ein bisschen mehr Impulse wünschen, also einfach verschiedene Sachen zu sehen. Aber das ist wahrscheinlich eher der allgemeine Umgang mit den Leuten als das Onboarding selbst. Aber ansonsten sind es so die einzigen Unterschiede, die mir so aufgefallen sind.

[Sprecher 2]

Okay, dann zur nächsten Frage. Jetzt geht es um die Organisationsentwicklung und mich würde interessieren, haben die Mitarbeiter bei euch die Möglichkeit, an der Gestaltung eurer Organisation aktiv daran teilzuhaben oder sich beteiligen zu können? Und wenn ja, wie sieht dann diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Also die Möglichkeit gibt es bei uns auf jeden Fall. Es gibt verschiedene Optionen und wir stellen gerade da auch ziemlich viel um. Also was wir bisher gemacht haben ist, wir haben jedes Jahr ein Teamwochenende im Herbst, wo wir als Team einfach für drei Tage wegfahren. Und da haben wir als Team zusammen Ziele gesammelt, die wir einfach dann im nächsten Jahr als Organisation zusammen angehen wollen. Das war quasi die erste Form von Mitsprache. Wir hatten davor auch ein paar Leute, die sich um das ganze Thema Zielmanagement gekümmert haben, also ein bisschen der Projektmanager darüber waren. Der zweite Teil, der ja das letzte Jahr auch mit aufgekommen ist, ist, dass wir viele Konzepte im Bereich Personal auch neugestaltet haben. Also da ging es viel zum Thema, wie wollen wir unsere Arbeitszeiten eigentlich genau regeln, weil wir im Werksstudie Kontext eben einfach eine ganz andere Herausforderung haben, also mit sehr flexiblen Leuten oder Leuten, die sehr flexibel arbeiten oder anderen Leuten, die sehr gerne feste Arbeitszeiten haben, weil wir einfach alles Teilzeitkräfte sind. Und da haben wir einen Initialvorschlag gemacht und dann im Team nach Feedback gefragt. Genau, es gab einige Leute, die sich da mehr eingebracht haben, einige die sich weniger eingebracht haben. Das ist das, was ich beobachtet habe. Auf der ganzen Organisationsebene, wenn man die Projektebene mit reinnimmt, sind alle eingeladen bzw. das ist auch mit Teil der Jobbeschreibung. Und wir erwarten das auch von den Leuten, da mitzudenken und zu schauen, okay, gibt es solche Optimierungspotenziale? Gibt es da Themen, die wir noch weiter auskundschaften wollen? Das hat an sich keine feste Struktur, aber man kann immer Bescheid sagen, wenn man da Ideen hat, und die verfolgen wir dann auch weiter.

[Sprecher 2]

Dann kommen wir zu meiner letzten Frage zum Onboarding-Teil. Und zwar: gibt es bei euch Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter? Und wenn ja, welche?

[Sprecher 1]

Wir haben verschiedene Wege, die man da einschlagen kann. Wir haben gemerkt, dass also Option eins ist, dass der Weg, der am meisten Effekt bringt, einfach der Weg ist, wo die Tätigkeit ist. Also das man sagt: „Hey du möchtest dich in diese Richtung weiterentwickeln? Wir versetzen dich in eine Rolle, die genau diese Fähigkeiten fördert bzw. auch erfordert. Und du kannst da einfach viel lernen.“ Das kann sein von: ich habe vorher einfach eine Software gebaut und möchte jetzt Kundenkontakt haben und ein Team managen. Es kann sein von: ich habe jetzt viel Software gebaut und möchte jetzt in die Beratungsrichtung gehen und da eben im Kundenkontakt verschiedene Konzepte entwerfen, Strategien bauen, Implementierungen voranbringen. Das kann sein von: ich habe jetzt viel Kundenkontakt gehabt und viele Kundenprojekte gemacht, ich möchte jetzt mehr in die interne Richtung gehen, Bewerbungsgespräche mitmachen. Also das sind einfach viele Fähigkeiten, die man eben dazu lernen kann, einfach, indem man sie macht, also ohne dediziertes Programm dafür zu haben. Diese Wünsche frage ich auch immer ab in den Feedbackgesprächen. Also wo wollen die Leute eigentlich genau hin? Das ist aus meiner Sicht superwichtig, dieses Thema mit im Blick zu halten, damit die Leute sich auch genauso weiterentwickeln können, wie sie es eben möchten.

Genau, das ist der erste große Track. Der zweite Track sind einfach verschiedene Workshops. Also wir haben einfach verschiedene Formate, wo bisher immer das Team verschiedenste Themen sich überlegt hat und das in einem Workshop angeboten hat. Also bisher waren es sehr viele technische Themen, also von KI Hackathons, wo man zusammen Software gebaut hat, zu App Frameworks, die man nochmal hier ausprobieren kann. Und da haben wir einen Teil Input gehabt und einen Teil, wo Leute das ausprobieren können. Das haben wir auch extern ausgeschrieben. Wir haben beim Teamwochenende jetzt das erste Mal auch externe Trainer mit dazu gebucht, die einen Workshop zum Thema Stressmanagement und auch zum Teambuilding gegeben haben. Und genau, das sind so verschiedene Wege, die wir dann eben machen. Und was wir schon auch machen, ist, einfach Leute zu Fach-Messen hinschicken. Genau, das ist ein Teil, der bisher weniger passiert ist, aber da nimmt man nochmal viel mit, einfach was so aktuell ist. Das geht aber auch so ein bisschen in die Richtung Weiterbildung. Also wenn Leute eher auf die Messe gehen wollen, weil sie das mal ein bisschen ausprobieren wollen, wie funktioniert das eigentlich? Wie muss ich mich da verhalten? Wie muss ich mich da ausdrücken? Dann ist das auch noch mal so eine andere Weiterbildungsmöglichkeit. Genau, bei uns sind die Leute meistens so, dass sie noch nicht ganz genau wissen, wie der Job geht. Das heißt, den Teil, also das ist schon ein großer Teil von Learning und das Ganze, was draufkommt, ist so eher das add on, so in meiner Perspektive.

Interview 5

[Sprecher 2]

Ich werde dich die ganze Zeit siezen, weil mir das einfacher fällt mit den Fragen. Nicht, dass du dich wunderst. Ich beginne mit der ersten Frage. Wie läuft der Onboarding-Prozess bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Grundsätzlich ist bei uns der Onboarding-Prozess definiert ab dem Zeitpunkt, wo wir das Angebotsgespräch führen. Das ist in den Unternehmen, glaube ich, unterschiedlich, und hört bei uns auf sechs Monate nach dem Eintrittsdatum. Das ist so die Zeit, die wir als relevant definiert haben. Und was wir online machen, ist auf jeden Fall, es fängt eigentlich schon damit an, dass die People und Business Partnerin oder der People und Business Partner mal elektronisch die Informationen vom Recruiting bekommen, dass eine Einstellung erwünscht ist. Da sind auch schon die relevanten Eckdaten aus den Interviews dabei, damit wir wissen, wie wir das Angebot vorbereiten können. Und das Angebotsgespräch ist auch in 99 Prozent der Fälle online über MS Teams. Dabei können wir auch das Angebot übersichtlich in einer Excel-Tabelle zeigen, was sehr hilfreich ist, dann alles auch zu verstehen und die Zusammenhänge, wie sich das zusammensetzt. Und nach dem Gespräch schicken wir dann meistens auch eine Zusammenfassung des Angebotsgesprächs per E-Mail. Das ist dann auch digital aufbereitet. Und sobald wir die Zusage kriegen, wird dann der Arbeitsvertrag erstellt. Und auch da freuen wir uns, dass wir seit diesem Jahr die digitale Signatur haben. Das heißt, von der XY-Seite wird er digital unterschrieben. Und der Kandidat oder die Kandidatin kann sich dann auch entscheiden, ob die Person auch digital unterschreiben möchte oder ob man es lieber ausdruckt, unterschreibt und als Scan zurückschickt. Und auf jeden Fall wird der Vertrag dann ordnungsgemäß sowohl digital als auch als Ausdruck im Original abgelegt. Das heißt, auch da ist für uns immer alles digital verfügbar, dass wir immer jederzeit nachschauen können. Und wenn dann der Vertrag unterschrieben wurde, werden dann auch alle relevanten Stakeholder,

vor allem die Führungskraft und die oder der IT-Beauftragte, zuerst einmal informiert, dass der Vertrag unterschrieben ist. Und sobald der Dienstaussweis da ist, wird auch ein Firestart-Prozess gestartet, wo dann wirklich alle informiert werden, wann jemand kommt und welche To-Do's jeder hat. Da ist dann auch ein Link dabei zu einer Onboarding-Checkliste für den zuständigen Vorgesetzten oder die Vorgesetzte, wo man einerseits eine Onboarding-Checkliste dabei hat, damit man sich für das Preboarding und Onboarding entsprechend vorbereiten kann, aber auch ein Link zur Internetseite, wo diverse Vorlagen zur Verfügung stehen, die man auch verwenden kann und für Neueintritte anpassen kann. Also das ist dann auch alles digital. Und alle anderen Dokumente, die man für den Eintritt braucht, werden auch per E-Mail direkt bei der Kandidatin oder beim Kandidaten erfragt. Und eine Woche vor dem Eintritt schickt man dann auch eine Willkommensinfo der Personalabteilung per E-Mail an den Neueintritt. Und da steht dann auch dabei, wo soll man denn am ersten Tag sein, wer holt einen ab, damit man sich da auch gut aufgehoben fühlt. Das ist es einmal bis zum Zeitpunkt, wo man beginnt. Die Phase nennen wir intern dann auch Preboarding-Phase. Und dann, wenn die Person da ist, bekommt die Führungskraft auch eine Aufforderung über das Manager-Self-Service-Team, zu beurteilen, ob das Dienstverhältnis nach einem Probenmonat weitergehen soll. Und beziehungsweise, wenn das Arbeitsverhältnis auf sechs Monate mal auf eine Probung befristet ist, wird dann auch zeitgerecht gefragt, ob auch alles passt und das Dienstverhältnis unbefristet werden soll. Ansonsten muss man sich an die Personalabteilung wenden. Und das ist auch alles elektronisch. Das heißt, wir kriegen eine automatische Rückmeldung und erstellen entsprechend dann die Unterlagen, die zeigen, dass man jetzt unbefristet ist. Was noch passiert ist, dass wir im ersten Monat eine hybride Infoveranstaltung von der Personalabteilung machen. Das heißt, die meisten Mitarbeitenden werden vor Ort dabei sein, aber die, die in den Regionen arbeiten, können sich auch online dazu schalten. Und wenn Mitarbeitende nicht in der Zentrale arbeiten, sondern auch in den Regionen, dann lernen sie ihre People und Business Partner im ersten Monat auch über MS Teams kennen. Sonst treffen wir die Leute persönlich und dann gibt es ein schönes Goodie Bag. Bei den anderen wird es zugeschickt. Also bekommen alle ein Goodie Bag. Und sonst gibt es halt noch sehr, sehr viele Schulungen, wo man auch versucht, so viel wie möglich hybrid zu machen. Nur bei den Willkommenstagen ist es so, da ist man beim Umspannwerk direkt vor Ort ist. Da ist der erste Tag nicht hybrid. Der zweite Tag ist dann auch in der Zentrale, aber den dritten Tag hat man dann virtuell geschaltet, damit man die Work-Life-Balance besser vereinbaren kann, dass auch die Personen aus den Regionen dann am dritten Tag auch aus den Regionen einfach nur hybrid oder virtuell teilnehmen. Genau, das ist alles, was mir eingefallen ist dazu, was online oder virtuell gemacht wird.

[Sprecher 2]

Ja, das ging jetzt auf jeden Fall schon mehr in die Tiefe als mit XY. Also ich bin sehr happy, dass ich mit dir spreche. Ich weiß jetzt gar nicht, ob wir noch auf die zweite Frage eingehen müssen, dadurch, dass du schon so ausführlich darüber geredet hast. Meine zweite Frage wäre ja, auf was legen Sie beim Preboarding Wert? Also welche Maßnahmen setzen Sie hier? Und das hast du ja gerade schon erzählt mit der Willkommens-Mail und den Besprechungen, die ihr in dieser Phase vornehmt.

[Sprecher 1]

Ja, vielleicht nur ergänzend, dass es eben wichtig ist, desto länger diese Phase ist, also von dem Zeitpunkt, wo man sich für das beste Talent entschieden hat, bis die Person beginnt, desto länger die Phase ist, desto mehr empfehlen wir hier, mehrere Kontakte stattfinden zu haben. Wenn

jemand eh schon in einem Monat beginnt, muss man vielleicht nicht so viel machen, wie wenn jemand vielleicht doch erst in vier Monaten kommt. Und das ist das absolute Minimum, das wir uns erwarten, dass die Führungskraft nachfragt oder nachfragen lässt, wie groß der Laptop sein soll, dass man sich die Berechtigungen rechtzeitig anschaut und veranlasst, dass man so früh wie möglich damit beginnt, die Einschulungsunterlagen vorzubereiten. Und wenn dann länger Zeit ist, dann kann man auch noch so eine Willkommens-Postkarte verschicken, da haben wir auch eine Unterlage parat. Oder man kann auch schon mal kommunizieren, wer wird dein Buddy sein, wer sind deine StarthelferInnen. Dann kann man vielleicht schon ein bisschen mehr Zeit nutzen, um schon einmal die Beziehung aufzubauen. Das ist vielleicht das Wichtigste.

[Sprecher 2]

Das passt jetzt gerade auch gut zur nächsten Frage. Haben Sie ein Buddy- oder Patensystem in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie mit diesem System oder dem Programm im Rahmen des Onboardings gemacht?

[Sprecher 1]

Ja, es wird empfohlen. Wir haben es nicht vorgeschrieben, dass es ein Muss ist, aber wir haben es empfohlen, dass man für die soziale und für die fachliche Integration zumindest einen Buddy nominiert. Manchmal werden sogar zwei nominiert. Jemand für das Soziale und der andere für das Fachliche. Die Person muss auch nicht zwingend aus derselben Abteilung sein. Und da haben wir auch Unterlagen im Intranet zur Verfügung gestellt, die erklären, was ist die Rolle des Buddys, was kann er überhaupt machen, aber was ist nicht seine Rolle. Und wir haben auch im Rahmen von Umfragen die Rückmeldung bekommen, dass es sehr gut ankommt und sehr wichtig erachtet wird im Unternehmen.

[Sprecher 2]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass je nach Generation Anpassungen beim Onboarding-Prozess vorgenommen werden müssen? Und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Mir ist nicht bewusst, ob es wirklich das Generationenthema ist, aber es gibt schon natürlich unterschiedliche Zielgruppen, die anders arbeiten. Wenn wir vielleicht auf das Digitale noch einmal abzielen, ist es so, dass wir die Onboarding-Unterlagen bewusst so gestaltet haben, dass sie ganz einfache Programme sind, dass jeder damit arbeiten kann. Es ist hauptsächlich in PowerPoint und Word. Man kann sie sowohl ausdrucken und eine Willkommensmappe zur Verfügung stellen, einem Neueintritt, man kann sie aber auch einfach vorbereiten und in einen digitalen Ordner stellen. Das muss nicht unbedingt mit Generationen zu tun haben, sondern ist eher Geschmackssache, wie man gerne die Unterlagen hätte. Sonst würde mir zu der Frage nichts einfallen.

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Ja, auch da gibt es ganz viele Möglichkeiten. Wir haben einerseits ein Mitarbeitervorschlagsprogramm. Da können alle Mitarbeitenden Vorschläge einbringen und die

werden dann an die jeweiligen Abteilungen zur Prüfung weitergeschickt. Und dann schaut sich jede Abteilung an, kann man den Vorschlag umsetzen oder nicht. Und je nachdem, wie der entschieden wird, wird das Ergebnis dann auch transparent im Intranet veröffentlicht, damit für alle sichtbar ist, welche Ideen sind denn schon reingekommen und was davon wurde umgesetzt oder warum kann etwas vielleicht nicht umgesetzt werden. Und dann gibt es auch noch ganz viele Möglichkeiten, Feedback zu geben. Also man kann zum Beispiel an der Umfrage für die Kulturentwicklung mitmachen oder wir haben auch Zertifizierung für Beruf und Familie, the great place to work. Also es gibt ganz viele Möglichkeiten, da immer Rückmeldung zu geben und von den Feedbacks werden dann auch Maßnahmen abgeleitet, um eben das Unternehmen so zu gestalten, dass sich jeder wohlfühlt und die Arbeitsatmosphäre für alle angenehm ist.

[Sprecher 2]

Dann zur letzten Onboarding-Frage. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Da gibt es auch ganz viele Möglichkeiten. Also in der XY ist die Weiterbildung so wichtig, dass es sogar in der Personalabteilung eine eigene Academy gibt, die sich eben voll und ganz der Weiterentwicklung der Mitarbeiter widmet und da einerseits, dass es einfach einen gut gestalteten Bildungskatalog gibt, wo man sich etwas Passendes aussuchen kann und wenn nichts Passendes dabei ist, kann man auch individuell externe Fortbildungsangebote nutzen. Das wird ebenso unterstützt und sonst gibt es außerdem Weiterbildungsmaßnahmen, zum Beispiel so ein Talente-Programm, für das man nominiert werden kann. Alle Mitarbeitenden, die Mitarbeiter führen, nehmen auch mal an einem Leadership-Programm teil und es gibt dann auch noch die Möglichkeit, unbürokratisch so einen Short-Time-Exchange zu machen, wo man in eine andere Abteilung reinschnuppern kann oder vielleicht sogar mitarbeiten kann an einem Projekt. Da haben wir auch geschaut, dass das so einfach wie möglich gestaltet ist, mit wenig Hürden, damit man auch mal über den Tellerrand blicken kann. Und sonst ist es natürlich immer möglich, sich auf intern ausgeschriebene Stellen zu bewerben oder sich sonst in der eigenen Rolle weiterentwickeln, zum Beispiel, indem man mehr Verantwortung übernimmt oder neue spannende Aufgaben oder Projekte dazu nimmt. Das ist das, was mir jetzt auf die Kürze eingefallen ist.

Interview 6

[Sprecher 2]

Und dann starte ich auch gleich mit der ersten Frage. Wie läuft der Online- / Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Das muss ich jetzt überlegen, weil ich glaube, der Onboarding-Prozess an sich, also die Business-Partner im HR-Bereich tauschen sich online und hybrid hauptsächlich aus, aber es wird dann von dem zukünftigen oder der zukünftigen Vorgesetzten das Onboarding, der Prozess, was ist wichtig, welche Aufgaben, wer mit wem, wird anhand eines Formulars ausgefüllt. Das wird versendet per E-Mail, das füllt man aus. Der neue Kollege, der die Stelle beginnt, schickt es wieder zurück, nachdem er es bearbeitet hat. Also es ist, ich würde mal sagen, nicht digital.

[Sprecher 2]

Das heißt, es wird dann per Post hin und her geschickt?

[Sprecher 1]

Es wird per E-Mail hin und her geschickt, es wird dann wieder eingescannt, es ist nicht in einem Tool. Also man holt das Formular aus einem Tool heraus, aber allein das Bearbeiten ist nachher schon händisch und dann mit Unterstützung. Es gibt in diesem Tool so bestimmte Wortketten oder auch Stichpunkte, die man dann wieder verwenden kann, aber um das individuell zu machen, muss man schon händisch eingreifen, wie gesagt, dann ausdrucken, unterschreiben, wieder einscannen und so wird es per E-Mail versandt.

[Sprecher 2]

Also zum Teil digital, dann doch.

[Sprecher 1]

Ja, also von unserem Anspruch her, weit weg von digital.

[Sprecher 2]

Auf was legen Sie im Preboarding, also das sind alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag, denn wert? Welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Also das Preboarding, also gerade weil ich ja den HR-Bereich bei mir im kaufmännischen Bereich auch mitverwalte und auch mitgestalte, das Preboarding ist für mich wichtig. Schon bei den ersten Gesprächen, die wir führen, dass wir unser Unternehmen entsprechend transparent darstellen, dass die Stelle klar erläutert wird nochmal, damit der potenzielle, also der Mitarbeiter dann nachher auch weiß, was auf ihn zukommt. Wenn wir uns dann entschieden haben, in einem zweiten oder auch in einem dritten Gespräch, gehen wir bereits die vertraglichen Konditionen durch, ziehen die fest und versorgen den Mitarbeiter dann schon, je nachdem, ich würde sagen individuell mit Informationen. Natürlich laden wir bestimmte Personen schon vorher ein zu Mitarbeiterveranstaltungen, weil es halt wichtig ist, dass die gleich alle kennenlernen, dass die vielleicht schon wissen, wo wollen wir hin, also im Unternehmen, wir binden nicht alle, aber individuelle Personen sehr viel schneller. Das liegt daran, weil wir auch sehr viel gewerbliches Personal haben auf der Baustelle, für die ist es weniger interessant, aber es gibt bestimmte Positionen im administrativen Bereich, die sind schon vorher Mitglied und wir nehmen sie dann auch schon vorher mit. Wenn ich jetzt über einen Standardprozess rede, wäre es die Vorinformation und die vertragliche, die Vorinformation und dann halt einen entsprechenden Onboarding-Prozess aufzusetzen, den Arbeitsplatz entsprechend vorbereiten. Es gibt eine Liste, die die HR-Business-Partnerin durchgehen sollte, damit sie nichts vergisst, dass das ganze Equipment da ist, dass wir alle vertraglichen Bedingungen einhalten, aber auch der Arbeitsplatz entsprechend so eingerichtet ist, dass die Person mit allen Berechtigungen in IT tatsächlich schon am ersten Tag starten kann.

[Sprecher 2]

Haben Sie ein Patensystem oder Buddy-Programm in Ihrem Unternehmen und wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie mit einem Patensystem im Rahmen des Onboardings gemacht?

[Sprecher 1]

Ja, das habe ich implementiert, weil ich kannte das von meiner Firma, wo ich langjährig gewesen bin, ein großer Baukonzern. Und bei der letzten Firma, ein kleineres Familienunternehmen, die war da noch nicht so weit entwickelt, also haben wir unter anderem ein Trainee-Programm entwickelt oder auch ein Buddy-System entwickelt und implementiert. Es ist mir besonders wichtig, weil es gerade in den ersten vier Wochen oft vorkommt, dass diese Mitarbeiter am Anfang ja noch nicht wirklich wirken können, das heißt, die brauchen noch sehr viel Betreuung und da hilft der Buddy, nicht fachlich, dafür ist er nicht zuständig, aber um in dem Unternehmen gut anzukommen, um sich zu finden, um zu wissen, wie läuft was, wie sind die Informationskanäle, also das Informelle vom Buddy mitzubekommen. Der Buddy hat die ersten vier Wochen auch die Aufgabe, sich um den neuen Mitarbeiter entsprechend zu kümmern und ihn so viel wie möglich im Unternehmen mitzunehmen. Ich finde es, wie gesagt, sehr wichtig, weil es den Einstieg in ein Unternehmen sehr viel schneller macht und erleichtert und ich glaube fest daran, auch die Mitarbeiter schneller bindet, weil sie können schneller wirken und das möchte ja jeder. Man möchte ja nicht ins Büro kommen, einfach nur da sitzen und warten, dass der Tag vorbei geht, und mit dem Buddy-System gelingt das schneller.

[Sprecher 2]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass je nach Generation, also man sagt ja, dass immer drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, Anpassungen beim Onboarding-Prozess gemacht werden müssen und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Ja, also es ist natürlich unterschiedlich, welche Generation wir gerade onboarden. Ältere Personen werden vielleicht eher durch einen Zukauf integriert und die sind, ich sage mal, das ist vielleicht auch pauschal, aber so wie aus meiner Erfahrung, es sind nicht alle technikaffin, also nicht jeder möchte da noch umstellen. Mittlerweile ist E-Mail kein Thema mehr, aber es gab auch sicherlich Zeiten, wo ältere Personen lernen mussten, mit dem Computer, mit E-Mail und überhaupt mit Passwörtern laufend ändern, umzugehen. Dann gab es die Baby-Boomer, also die normalen, die Leistungen noch als ihre Stärke bezeichnen, die haben sich damit gut zurechtgefunden, die sind irgendwie darin reingewachsen und die Gen Z, die ist damit auch gewachsen. Und wenn man das gescheit sogar miteinander verbindet, also wenn die Gen Z nicht zu schnell ist für die Älteren, dann lässt sich das super miteinander verbinden. Aber der Zugang ist natürlich, umso älter, umso langsamer muss man sein, glaube ich. Oder aus meiner Erfahrung auch, ich kann nicht alles digital machen, weil gerade die Älteren haben noch gern haptisch ein Papier in der Hand.

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Ja, also das gibt es sehr wohl. Wir haben, wie gesagt, auch die Mitarbeiterveranstaltungen implementiert. Die waren uns wichtig, weil wir ein kleines Unternehmen waren, mit der Aufgabe, mit der primären Aufgabe, stark zu wachsen, das heißt, viele Mitarbeiter auch zu gewinnen, weil nur mit Mitarbeitern schafft man auch Wachstum. Und diese Mitarbeiter dann

kulturell auch zu integrieren, weil die kommen ja von überall her. Und damit man halt eine Sprache spricht und weiß, wohin will sich das Unternehmen entwickeln, haben wir die Mitarbeitersitzungen integriert. Die finden so einmal im Quartal statt und die Bereichsleiter bringen aus ihren Bereichen dann entsprechend diese News. Und es werden die Mitarbeitenden auch angehört, so mit diversen Umfragen, den aktuellen Status, wie fühlt man sich, was möchte man verändern, wohin sollten wir gehen. Also wir fragen dann ab, wie fühlen sich unsere Mitarbeiter im Unternehmen, wie geht es ihnen. Und wir möchten dann auch wissen, anonymisiert, dass sie uns sagen, was sie stört. Und das versuchen wir dann halt in der nachträglichen Aussendung mit einem Newsletter, dass wir das zusammenfassen und dann halt auch nochmal darüber nachdenken. Und in den Bereichen hat man meistens ein Gespür dafür, wo es herkommt und wenn es sehr viele Leute sind, die das Thema aufs Tableau bringen, dann machen wir eine Arbeitsgruppe. Und dann muss man das angehen.

[Sprecher 2]

Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Also wir haben einen super guten Schulungskatalog, also das ist schon alles digital. Die Mutter sitzt in Vorarlberg und dadurch ist sehr viel bei uns online abrufbar. Übergeordnete Schulungsmaßnahmen, sage ich jetzt mal, weil wenn wir direkt vom Markt Schulungen benötigen, wie zum Beispiel beim Einkauf, dann ist das ein Unterschied, ob ich jetzt in Ostösterreich einkaufe oder im Westen. Also da sind wir schon sehr darauf bedacht, dass wir entweder hier dann direkt zu entsprechenden Anbietern gehen und diese Angebote den Mitarbeitern auch zur Verfügung stellen. Also es gibt ein sehr breites Schulungsangebot, was auch sehr gut genutzt wird. Digitalisierung sowieso DSGVO zum Beispiel, also Datenschutzverordnung, ist ja auch ein Muss, das ist alles online. Und für die persönliche Weiterentwicklung bieten wir zum Beispiel auch Coaches an, die mit ins Haus kommen. Wir haben agiles Arbeiten, haben wir bei uns probiert. Weg von der Hierarchie zum agilen Arbeiten. Sehr viel darauf neue Technologie, also über die breite Masse mit den vollen Teams oder mit den Microsoft-Anbietern dort gesetzt. Ich glaube, das Schulungsangebot ist breit online und wenn jemand im Mitarbeitergespräch, was jährlich stattfindet, nochmal besondere Wünsche hat und die sind außerhalb des Schulungskatalogs und außerhalb der Firma, dann entscheidet die Berufskraft darüber, ob dieser Lehrgang dann noch gemacht werden darf. Also da sind wir sehr pro für Weiterbildung.

Interview 7

[Sprecher 2]

Also meine erste Frage wäre, wie läuft der Onboarding-Prozess bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Bei uns läuft der Onboarding-Prozess so ab, dass er de facto nach der Zusage vom Kandidaten startet und sich dann quasi bis zum Ende des sechsten Arbeitsmonats zieht, also Ende der Befristung. Wobei, konkreterweise müsste man sagen, bis zum Eintritt ist es Preboarding und dann ist es klassisch das Onboarding. Aber der Überbegriff ist eben auch Onboarding und beginnt eigentlich mit dem sogenannten Vertragsgespräch, wo man halt auch schon ein bisschen näher erzählt, welche Goodies es gibt, was einen alles erwartet. Und dann gehen die

Informationen an verschiedenste Funktionen in Unternehmen, die eben etwas tun müssen mit dem Eintritt, sei es jetzt in die IT, weil die die Berechtigungen sicherstellen müssen, über den IAP, den Informatikansprechpartner, der halt auch die Notebookinformation weitergibt, welche Berechtigungen notwendig sind, zum Facility-Management, die eben die Eintritts-, also die Zusatzkarte organisieren müssen, natürlich in die Personalverrechnung, um überhaupt die Personalnummer im System anzulegen und eben natürlich ganz, ganz wichtig an den jeweiligen Hiring-Manager in der Abteilung, das ist der Fachausdruck für den Vorgesetzten, und ich glaube auch an das Sekretariat in der Abteilung. Und wir haben jetzt im neuen Onboarding-Prozess eben eine Reihe von Vorlagen und Checklisten zur Verfügung gestellt, damit eben all diese Personen auch nichts vergessen, weil das ist ganz, ganz wichtig. Also es gibt optionale Dinge, die aber einfach sehr sympathisch sind, wenn man ein kurzes Willkommens-Mail mit Foto von seinen ersten Ansprechpartnern schickt. Es gibt Dinge, die wir für besonders wichtig achten, wie zum Beispiel einen Buddy zu definieren, das ist quasi der oder die Kollegin, die einen so ein bisschen bei der Hand nimmt, meistens auch die Person, die etwas Ähnliches von der Tätigkeit macht, der oder die ist erste AnsprechpartnerIn für alle möglichen Fragen. Das sind so Sachen, die ganzen Vorbereitungsthemen, die man vorher festsetzen muss oder auch wirklich technisch vorbereiten muss, aber es geht eben auch darum, schon da eine gewisse Kommunikation aufzunehmen mit dem Kandidaten, dass der nicht dann zwei, drei Monate nichts mehr hört, bis er halt an Bord ist, sondern einfach sich da schon willkommen fühlt und also auch wirklich vorab Informationen schon zu senden. Das ist relativ neu, wir haben eben jetzt vor ein paar Monaten den ganzen Onboarding-Prozess überarbeitet und dann, wenn man an Bord ist, ist es wie gesagt das enge Zusammenspiel mit dem Buddy und mit dem oder der Vorgesetzten. Es gibt auch eine Vorlage eines individuellen Einschulungsplans, der speziell für die Funktion ist, weil wir haben natürlich auch allgemeine Sachen, die wir über eine HR-Info-Veranstaltung, die einmal im Monat stattfindet für Neueintritte, wo man halt auch sowas lernt wie Zeiterfassung, was mache ich bei Krankenstand, Urlaub und solche Sachen oder auch den Willkommens-Tag, der alle paar Monate stattfindet, also allgemeine Sachen bieten wir an. Am ersten Tag ist immer die IT-Einschulung, dass man weiß, wie kann ich meinen Laptop hochfahren, aber es braucht natürlich immer ganz spezifisch auch einen Einschulungsplan und auch da haben wir so eine Vorlage. Aber das sind so Sachen, die typischerweise dann beim Hiring-Manager liegen, dass er sich das selbst überlegt. Und sozusagen das dann wirklich einfach zu erklären und abzuarbeiten. Es gibt dann noch so ein Feedback-Gespräch nach ein paar Monaten, um dann immer wieder nachzufassen, passt das für beide Seiten natürlich. Das ist sozusagen das, was den Onboarding-Prozess bis zum Schluss begleitet.

[Sprecher 2]

Jetzt hattest du auch schon das Preboarding angesprochen. Meine zweite Frage ist tatsächlich, auf was legen Sie im Preboarding Wert und welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Ja, also wie gesagt, im Preboarding ist wichtig, auf der einen Seite die Vorbereitung zu machen, damit halt der oder die Neue so rasch wie möglich wirksam werden kann. Das fängt eben mit dem Technischen an, dass man eben die Berechtigung hat, das ist klassischerweise meistens ein Problem. Vor allem, wenn nicht genau hinterlegt ist, welche Berechtigungen eigentlich jetzt notwendig sind oder auch wenn es zu kurzfristig kommt. Also man muss natürlich auch eine gewisse Vorlaufzeit auch für die Informatikabteilung mit einberechnen. Also solche Sachen sind ganz wichtig oder auch, dass man einfach schon eine Zutrittskarte hat, mit der man dann auch

in der Kantine zahlen kann. Also solche Sachen, dass man sich nicht wie ein Außenstehender vorfindet, sondern wie ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin. Also diese Vorbereitung ist ganz wichtig und dann, also die, sage ich jetzt einmal technisch-organisatorische. Aber dann auch wirklich zu überlegen, wie sollte dieser Einstellungsplan ausschauen, was erwarte ich mir und in welcher Reihenfolge soll die Person was lernen, sind das Dinge, die man sich selbst beibringen kann, indem man z.B. Richtlinien im Intranet liest oder braucht man das von Kollegen, kann man sich mit denen direkt zusammenrufen. Also das sind Sachen, die sind vorher fest zu setzen, aber eben auch, das ist das, womit man auch wirklich schon ein bisschen die emotionale Ebene sozusagen mal aufbaut, indem man halt einfach eine Willkommens-Mail schreibt.

[Sprecher 2]

Okay, dann können wir auch gleich zur nächsten Frage übergehen, da geht es tatsächlich um dieses Buddy-System. Gibt es da schon Erfahrungen, die Sie damit gemacht haben? Also haben Sie das Gefühl, dass da die Personen dann eher bleiben, vor allem im Unternehmen oder dass das positiv angenommen wird?

[Sprecher 1]

Also dort, wo es das gibt bzw. wo es gemacht wird, wird es auf jeden Fall positiv angenommen. Also ich denke, es hat es auch in vielen Fällen schon gegeben, eben nicht unter dem Titel, sondern das war halt dann der Kollege oder die Kollegin als erste Ansprechperson. Es kommt ja wirklich auch nicht auf den Titel an, sondern dass einfach einer den Auftrag hat, sozusagen, diese Rolle wahrzunehmen und da haben wir eigentlich nur positives Feedback. Es hat auch im Zuge von der Befragung des Talent-Working-Labs die Befragung nach einzelnen Elementen des Onboardings gegeben und da war das Buddy-System eines der wichtigsten Themen.

[Sprecher 2]

Dann die nächste Frage. Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht? Weil man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben sind und stehen. Und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie hier vor?

[Sprecher 1]

Das ist eine schwierige Frage. Man schreibt viel über die verschiedenen Generationen und schreibt ihnen verschiedene Verhaltensweisen zu. Ich bin immer ein bisschen vorsichtig, das so eins zu eins zu glauben und zu übernehmen. Es passt auch jetzt nicht mit meinem persönlichen Wahrnehmen zusammen, aber natürlich gibt es Tendenzen. Die Frage ist, inwieweit die nicht einfach mit der Zeit zusammenhängen. Jede Zeit hat ihre Herausforderungen, ihre spezifischen Herausforderungen und dann reagiert jede Generation darauf. Und natürlich auch je nachdem, wo man mit seiner Lebenserfahrung gerade steht, hat das eine Wirkung. Darum bin ich immer so ein bisschen vorsichtig mit den Zuschreibungen. Was wir schon vielfach beobachten ist, dass viel stärker Feedback eingefordert wird. Also jetzt als Unterschied und das ist natürlich auch für den Onboarding-Prozess relevant. Wobei ich auch jetzt von meiner eigenen Erfahrung aus sagen kann, zu manchen Dingen kann man schnell Feedback geben, zu anderen Dingen nicht, weil man einfach erst eine längere Beobachtung braucht.

[Sprecher 2]

Dann wieder die nächste Frage. Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht die Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Bei einer Organisationsentwicklung?

[Sprecher 2]

Genau.

[Sprecher 1]

Das ist die Frage, was man darunter versteht. Also prinzipiell ja. Wenn ich jetzt sage, Organisationsentwicklung bedeutet, sich innerhalb einer Organisationseinheit, einer Abteilung oder kann auch ein Team sein, einfach anzuschauen, wie laufen die Prozesse und laufen sie gut und will man sie verändern oder nicht. Dann würde ich sagen ja, also die Möglichkeit ist auf jeden Fall gegeben. Natürlich kann ich jetzt nicht für jeden einzelnen Kollegen oder Kollegin sprechen, aber im Allgemeinen würde ich sie schon so einschätzen, ich habe es auch bei mir so erlebt, dass wenn man merkt, etwas läuft nicht rund, beziehungsweise wenn man weiß, da kommen neue Herausforderungen und quasi aus dem heraus, wir müssen es uns anschauen, dass man sinnvollerweise mit den Personen reden wird, die quasi an der Front sind, also die den Prozess auch in der Praxis machen. Das kann man als Chef oder Chefin niemals allein machen. Das heißt ja, man wird unbedingt das Fitbild brauchen, aber es wird auch ein aneinander zuhören und aufeinander zugehen brauchen von verschiedenen Funktionen, weil oft ist es ja so, oder der Optimalfall ist eigentlich so, dass ein Prozess nicht nur von einer Funktion, sondern von mehreren Funktionen gemacht wird und wenn es irgendwo kracht, heißt das, die Schnittstellen sind nicht klar definiert oder passen nicht mehr und so weiter. Und dann muss man halt miteinander reden.

[Sprecher 2]

Dann die letzte Frage zum Onboarding-Prozess. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Vom Onboarding-Prozess her?

[Sprecher 2]

Allgemein.

[Sprecher 1]

Grundsätzlich haben wir die Möglichkeit, dass man sich intern bewerben kann. Also das ist dazu da, wenn man sich irgendwo in eine andere Richtung hin entwickeln will, weil wir im Normalfall alle Funktionen ausschreiben. Ich sage im Normalfall, weil es kann Ausnahmen geben, wenn zum Beispiel ein Team neu gegründet wird und man hat keine zusätzliche Stelle und es kann nur jemand aus dem Team sein. Und womöglich ist das von den Fähigkeiten genau auf eine Person zugeschnitten. Dann wird es Ausnahmen geben. Die sind auch in unserem Recruiting-Prozess abgedeckt, aber ansonsten schreiben wir sie immer aus. Das heißt, das ist eine Möglichkeit, dass man sich intern weiterentwickelt. Das andere ist natürlich, dass man quasi innerhalb seiner Funktion vom Junior zum Senior wird. Auch das ist eine

Weiterentwicklung, weil das einfach bedeutet, dass man mehr Verantwortung übernehmen kann, komplexere Themen im Bereich lösen kann. Also in beide Richtungen.

Interview 8

[Sprecher 2]

So, okay, das läuft. Dann stelle ich dir gleich meine erste Frage. Ach ja, ich würde dich sitzen währenddessen, weil mir das einfacher fällt von den Fragen her. Wie läuft denn der Online-Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Wir sind ja eine sehr große Organisation, deswegen gibt es jetzt auch nur sehr wenig standardisierte Online-Prozesse, sag ich einmal. Grundsätzlich ist das Onboarding bei uns so, dass wir die Mitarbeiter jetzt vorab einmal willkommen heißen, die Unterlagen natürlich anfordern und vorab natürlich für Fragen zur Verfügung stehen, jetzt von Seiten der HR. Ich möchte nachher noch ein Stückchen auf unseren Bereich Pflege und Betreuung umswitchen, weil die haben ein bisschen eine andere Vorgehensweise, aber ich sage einmal, wie es bei uns jetzt in der HR läuft. Das heißt, wir heißen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter willkommen, wir nehmen sie spätestens an ihrem ersten Arbeitstag bei uns in der HR-Abteilung in Empfang und übergeben ihnen die Dokumente, gehen mit ihnen die Verträge durch und dann kriegen sie auch noch die Unterlagen, die sonst noch wichtig sind, die Vereinbarung zur Gleitzeit und sonstige Datenschutz-Unterzeichnungsdocuments und diese Dokumente und dann starten sie auch schon in ihrer eigenen Einrichtung oder in ihrem Bereich. Und dort passiert das natürlich sehr individuell, das Onboarding, da ist die Einschulung ganz unterschiedlich und da ist jetzt auch die HR dann schon wieder außen vor. Die HR ist dann nachher bei uns im Onboarding wieder insofern involviert, als dass es dann auch einen Online-Willkommens-Tag für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Der findet immer an einem Freitag, an einem Vormittag eben so drei Stunden via MS Teams statt, wo dann nachher auch die Geschäftsführung sich vorstellt, jeder einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterin. Die Kommunikationsabteilung stellt sich dann noch vor, der Betriebsrat und dann gibt es noch allgemeine Informationen über das Unternehmen selbst. Und es ist eben so, dass jetzt in den Bereichen natürlich die Einschulung selbst passiert und auch die Informationen zu den spezifischen Gegebenheiten jetzt in den Einrichtungen, wo hole ich mir den Kaffee, wie funktioniert der Kopierer, wo können wir unser Mittagessen organisieren, so diese informellen Informationen, sage ich einmal, die dann sehr spezifisch weitergegeben werden. Und im Bereich Pflege und Betreuung haben wir eben eine Onboarding-App, das heißt, da ist es so, dass wenn neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen und da gibt es oft eine längere Zeit zwischen Zusage und dem tatsächlichen Eintritt, bekommen sie einen Link zu einer Onboarding-App, wo sie bereits vorab wichtige Informationen finden, wo sie auch schon mittels kleinem Quiz sich so in die Themen einarbeiten können und auch so die fachlichen Informationen teilweise schon gut verpackt und mit viel Gamification, sage ich einmal, übermittelt bekommen und da schon einen guten ersten Eindruck haben. Sie sind mit Videos auch noch bestückt, das Ganze. Ja, also da ist es ein bisschen anders da und dann steigen die genauso auch wiederum ein, wie bei uns mit Dienstvertragsunterzeichnung und Willkommens-Tag, das haben sie dann auch gleich. Aber dadurch, dass sie dann relativ rasch allein loslegen müssen, ist es ein bisschen anders gestaltet und schon im Vorfeld haben sie da die Möglichkeit, Infos zu bekommen.

[Sprecher 2]

Das heißt, ich gehe davon aus, dieses mit der App, das ist dann Teil des Preboardings?

[Sprecher 1]

Ja, genau, das ist eigentlich schon Preboarding.

[Sprecher 2]

Die nächste Frage ist tatsächlich auch zum Preboarding. Das sind ja alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag. Auf was legen Sie da besonders Wert bzw. welche Maßnahmen, die haben Sie jetzt zum Teil eh schon genannt, setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Wichtig ist immer der Informationsfluss, dass die Kommunikation dann auch gut läuft, wo man dann nachher auch sicherstellen muss, dass alle Informationen von den Führungskräften an die HR, aber auch natürlich an die zukünftigen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelangen. Das heißt, wo müssen sie am ersten Arbeitstag hin, was müssen sie mitbringen. Da müssen wir dann nachher immer schauen, dass wir eben ab der Willkommens-Mail, die wir verschicken mit der Zusage, wo wir dann auch die Dokumente anfordern. Da sind wir dann meistens sehr intensiv mit den Bewerberinnen und Bewerbern oder zukünftigen Mitarbeiterinnen in dem Fall dann schon in Kontakt. Und da ist es dann aber auch ganz wichtig, dass man erstens für Fragen auch immer zur Verfügung steht und dann nachher auch so ein bisschen das Bindeglied zu den Einrichtungen ist, damit dann der erste Arbeitstag auch gut gestaltet wird und klar ist, wann die KollegInnen wo hin müssen an ihrem ersten Tag.

[Sprecher 2]

Haben Sie ein Patensystem oder Buddy-Programm in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Ich sage: noch nicht, weil das ist etwas, wo wir letztes Jahr ein großes Projekt laufen hatten, eben auch zum Thema Onboarding und Offboarding. Da hatten wir eben auch als Ergebnis den Vorschlag eines Buddy-Systems. Das wird natürlich in vielen Bereichen umgesetzt, ohne dass es tatsächlich den Namen Buddy-System hat, sondern da hat man halt eine Ansprechperson, die sich zuständig fühlt und die für alle Fragen auch zur Verfügung steht. Das sind meistens ja auch die, die intensiv in die Einschulung involviert sind. Aber wir denken sowas durchaus an und wollen das in Zukunft auch intensivieren. Das wird nicht in allen Bereichen so möglich sein, weil wir teilweise sehr kleine Einrichtungen haben, wo dann nachher nur zwei Kolleginnen oder Kollegen sind. Also da ist dann der Buddy oder die Buddy schon vorgegeben.

[Sprecher 2]

Und darf ich fragen, wenn Sie das jetzt dann einführen werden in Zukunft, was erhoffen Sie sich aus diesem Buddy-System für das Onboarding bei Ihnen?

[Sprecher 1]

Dass die Kolleginnen und Kollegen tatsächlich besser ankommen. Wir haben schon auch die Erfahrung gemacht, wir bieten sehr viel Informationen auf unseren internen Kanälen an, sei es jetzt Intranet oder wir haben auch gesammelte Dokumente für alle, wo die Richtlinien, die

Dienstanweisungen oder auch sonst wichtige Themengebiete abgebildet sind. Aber oft fehlt dann nachher die Information, dass es diese Informationen gibt und solche Sachen. Also das sind so die, wo man dann nachher einfach auch teilweise die Wege erleichtert und ein besseres und schnelleres Ankommen ermöglicht. Und natürlich auch ein Stück weit die Wertschätzung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch die Aufmerksamkeit zu schenken, die notwendig ist, dass jemand gut ankommen kann.

[Sprecher 2]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation, man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, es Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Habe ich jetzt die Frage richtig verstanden? Das sind die Unterschiedlichkeiten zwischen den Generationen, welche Anpassungen da notwendig sind?

[Sprecher 2]

Ja genau, also Sie sagen, es gibt aus Ihrer Meinung nach keine Anpassungen. Das kann natürlich auch ein Output Ihrerseits sein.

[Sprecher 1]

Anpassungen insofern, dass das Unternehmen sich bei uns in den letzten Jahren doch sehr weiterentwickelt hat und viele neue Dinge sind aufgekommen. Und da gibt es natürlich gerade die ältere Generation oder halt auch die Generation, die in Wahrheit schon lange bei uns im Unternehmen ist, wo ich sage, da muss man einfach auch darauf hinweisen, dass es halt nicht so gemacht wird, wie wir es eh schon immer gemacht haben. Wir haben es immer so gemacht, warum sollen wir es anders machen? Aber sonst würde ich jetzt gar nicht sagen, dass ich jetzt so sehr Unterschiede zwischen den Generationen sehe bei uns. Aber dadurch, dass wir ein grundsätzlich sehr diverses Unternehmen sind, muss bei uns auf viele andere Gesichtspunkte auch noch Rücksicht genommen werden. Wir haben sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus ganz unterschiedlichen Ländern, wo ich sage, vielleicht ist auch danach oft schon ein anderes Onboarding auch sprachlich gesehen teilweise notwendig. Also deswegen haben wir da glaube ich schon einen sehr bewussten Zugang bei diesem Thema.

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Das ist grundsätzlich zu den Themen, die wir haben. Wir haben einen großen Organisationsentwicklungsprozess gestartet schon vor einiger Zeit. Wir haben Projektgruppen zu unterschiedlichen Themen und unterschiedlichen Schwerpunkten. Und ich sage einmal, wenn ich jetzt an die Schwerpunkte im Bereich HR letztes Jahr denke, dann war es auf alle Fälle so, dass die Kolleginnen und Kollegen teilweise auch bei Projektgruppen mitarbeiten konnten. Und das heißt, es gibt unterschiedliche Themen, wo sich die Kolleginnen und Kollegen engagieren können und sich einbringen können. Also das auf alle Fälle, wenn es jetzt um konkrete Maßnahmen, Planung oder Umsetzung geht, dann wird es wahrscheinlich eher

nach oben getragen, die Ergebnisse. Und um die konkrete Umsetzung ist dann auch schon die obere Ebene gefragt, das dann tatsächlich auch umzusetzen. Aber in der Ideenfindung auf alle Fälle im Rahmen von Projektgruppen.

[Sprecher 2]

Und dann kommen wir schon zur letzten Onboarding-Frage. Und zwar, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Da haben wir den Vorteil, dass wir eine sehr große Organisation sind. Und dass wir auch den internen Arbeitsmarkt einfach fördern. Das heißt, wenn sich tatsächlich jemand verändern will, dann gibt es immer wieder Möglichkeiten, dass sich da die Menschen einbringen können, oder verändern können. Grundsätzlich geht das aber eher in Richtung interner Arbeitsmarkt. Von der Weiterentwicklung Richtung Weiterbildung haben wir jetzt noch nicht so ein standardisiertes Programm oder eine Akademie. Aber so internen Arbeitsmarkt gibt es bei uns, bietet Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Interview 9

[Sprecher 2]

So, meine erste Frage lautet, wie läuft der Online-Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Ja, also bei uns fängt es so an, wenn eine Person für die Position zugesagt hat, ist tatsächlich der Anfang des Onboarding-Prozesses recht administrativ. Das heißt, wir nehmen einmal alle Daten auf, sammeln alle Informationen, Dokumente, die halt einfach notwendig sind, um eine Person anzumelden und auch anzulegen. Dann kommt sie schon zu uns ins HR-Programm und was bei uns sehr toll ist, es ist sehr automatisiert. Das heißt, wenn wir in der HR-Abteilung jemanden neuen anlegen, bekommt gleich die IT eine Information, neuer Eintritt, die Person XY in der Abteilung so und so, am Sonnabend, Tag und welche Berechtigungsgruppe diese Person hat. Also das ist bei uns schon recht automatisiert, da müssen wir nicht mehr manuell etwas machen. Und wir sind dann immer regelmäßig in Kontakt mit den Kandidaten, sei es per Mail oder telefonisch, einfach mal vorbereiten, was müssen sie noch wissen, was brauchen wir vielleicht noch, wann sollen sie kommen am ersten Tag, was erwartet sie auch. Und dann kommen sie schon am ersten Tag zu uns und werden als erstes von unserem HR-Team begrüßt, mal das Schriftliche noch durchgemacht, also ein bisschen Bürokratie, falls der Vertrag unterzeichnet werden muss im Original. Und dann gibt es ein allgemeines Onboarding zum Unternehmen, allgemeine Programme, sei es HR-Programm, Zeiterfassung etc., dann begleiten wir die Personen ein bisschen durchs Büro, gehen zur IT, dann gibt es ein IT-Onboarding für Laptop, Handy etc., da wird alles eingerichtet und dann geht es schon in die Teams.

[Sprecher 2]

Sehr cool. Auf was legen Sie im Preboarding, also alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag, besonders wert, also welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Einerseits für uns, dass wir einfach alle Dokumente haben, die wir benötigen, oder alle Informationen haben, die wir benötigen, damit einfach da keine, wie man so schön sagt, Hoppala's passieren, weil das macht einfach ein ganz schlechtes Bild, wenn das nicht alles vorbereitet ist und dann die Person sich am ersten Tag Gedanken machen muss, okay, jetzt habe ich keine Anmeldung, bin ich auch wirklich angemeldet, das macht einfach keinen schönen Start. Und was mir auch ganz wichtig ist, dass ich die Personen proaktiv frage, also die neuen Mitarbeiter, haben sie alles, brauchen sie noch Informationen, gibt es etwas, was ihnen fehlt, damit sie sich auch wirklich wohlfühlen am ersten Tag, das sind ganz einfache Themen, manchmal wie Dresscode, was soll ich anziehen, damit ich dazu passe bei euch, aber auch nicht auffalle, in welche Richtung auch immer, also sei sie jetzt komplett overdressed oder auch komplett underdressed, das ist mir ganz wichtig, dass einfach für beide Seiten das ein ganz angenehmer Start ist. Jeder ist auf dem gleichen Wissensstand und dass das dann ganz, ja, ein smoother Prozess, ein ganz sanfter Prozess ist und ja, das ist dann je nachdem, in Wien ist es ein bisschen einfacher, wenn man sich dann persönlich sieht, wenn ich jemanden für Deutschland onboard, dann sind das ein paar andere Schritte und dann mache ich das meistens online über Teams, weil ich dafür nicht jetzt nur nach Deutschland reise, aber dann ist das so ein bisschen eine hybride Lösung.

[Sprecher 2]

Haben Sie ein Patensystem oder Buddyprogramm in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Ja, haben wir.

[Sprecher 2]

Dann die weitere Frage, wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie mit einem Patensystem oder Buddyprogramm im Rahmen des Onboardings gemacht?

[Sprecher 1]

Ich muss sagen, wir haben ein Buddyprogramm, das heißt, bei uns ist das so, dass der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin einen Buddy, eine Bardin, kann man das auch nennen, aus einer anderen Abteilung bekommt, also abteilungsfremd und wir haben die Erfahrung gemacht, dass das sehr hilfreich ist, sich einfach zurechtzufinden, vor allem, wenn man ein bisschen ein größeres Unternehmen ist, dann weiß man nicht so, welche Abteilungen gibt es noch? Oder wen kann ich für welche Themen fragen? Oder ganz banale Sachen wie, wo gibt es das beste Mittagessen? Oder, keine Ahnung, wen frage ich, wenn die Kaffee-Kapseln aus sind? Also da geht es weniger um wirklich jobspezifische Unterstützung, sondern einfach nur so diese soziale Einschulung.

[Sprecher 2]

Darf ich da kurz nachfragen, warum ist das absichtlich, jemanden nicht aus derselben Abteilung, sondern aus einer fachfremden Abteilung zu nehmen?

[Sprecher 1]

Ja, einfach, weil in der Abteilung findet man sich recht schnell zurecht, im Normalfall, wenn es nicht so riesige Abteilungen sind und wir schauen tatsächlich, dass es eher Abteilungen sind, mit denen man wenig durch die Arbeit Kontakt hätte. Also das sind dann ganz konträre

Abteilungen, wie, ich überlege jetzt etwas, Accounting und IT, die jetzt vielleicht so viel nicht miteinander zu tun haben. Und da lernt man dann einfach auch andere Leute kennen, weil so im Arbeitsalltag, man hat sein Team und man hat halt die Personen, mit denen man für irgendwelche Projekte zusammenarbeitet und andere Leute kennt man dann vielleicht gar nicht für die ersten Monate.

[Sprecher 2]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, das ist je nach Generation, man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, es Anpassungen beim Onboardingprozess braucht und wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Das ist eine sehr gute Frage. Ich bin mir nicht sicher, ob es nur Generationen sind, sondern auch einfach ein bisschen Mindset oder auch vielleicht Berufsfelder. Also eine Sache, die mir sehr auffällt, ist, IT ist natürlich bei den ganzen Programmeinschulungen, das geht viel schneller. Das heißt, das kann man recht knackig halten. Ich sage jetzt mal Generationen, ältere Generationen, da muss man manche Prozesse manchmal genauer erklären, vor allem wenn es Prozesse sind, wo IT-Systeme dahinterstehen, da kann es schon manchmal sein, dass das länger dauert. Dafür dauert es manchmal bei jüngeren Generationen länger, die Organisationsstruktur zu erklären, weil ja Personen oder junge Talente, die aus der Uni kommen, Absolventen sind, kennen vielleicht noch keine große Organisation. Was ist eine Matrixstruktur etc.? Das muss man dann ein bisschen mehr erklären. Das ist vielleicht für eine Boomer-Generation, die schon ewig in Konzernen unterwegs ist, die wissen, Matrix-Organisation kenne ich mich aus, Check, Vorstände kenne ich mich aus, Reporting-Line, das sind alles Begriffe, die kennen sie, und das ist vielleicht bei der jüngeren Generation weniger. Darum muss man dann ein bisschen anpassen in der Hinsicht, wo brauche ich mehr Zeit, wo brauche ich weniger Zeit. Es gibt tatsächlich auch manche Personen, die das Buddy-Programm weniger annehmen, und manche, die sagen, wow, das hilft mir sehr. Das ist manchmal schwierig im Vorhinein zu sagen, da muss man spontan beim Onboarding darauf reagieren.

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können, und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Darf ich da kurz eine Gegenfrage stellen?

[Sprecher 2]

Natürlich, ja klar.

[Sprecher 1]

Inwiefern ist das gedacht, bei der Organisationsentwicklung beteiligen? Gibt es da vielleicht ein Beispiel, das Sie mir geben können?

[Sprecher 2]

Ja, aus meinem Arbeitsalltag, den ich jetzt kenne, gibt es beispielsweise ein Programm, das nennt sich Change for Growth bei der XY. Da ist es so, dass wirklich aus jeder Abteilung sind da Personen in diesem Projekt drinnen. Da geht es tatsächlich darum, die Kultur mitzuverändern, mitzusprechen, wie sich diese Organisation weiterentwickeln soll, beziehungsweise in welche Richtung es auch vielleicht vom Führungsstil jetzt gehen soll.

[Sprecher 1]

Okay. Tatsächlich; so ein eigenes Programm haben wir nicht. Bei uns ist es tatsächlich eher ein bisschen niederschwelliger, nämlich einfach, dass die Personen selbst beitragen kann, mit Ideen zu uns kommen oder sagen kann, früher vor Corona-Zeit hatten wir das, nun können wir das wieder aufnehmen, wie z.B. ein Lunchroulette oder irgendwelche Veranstaltungen. Aber tatsächlich ein Programm, das dem gewidmet ist, haben wir nicht.

[Sprecher 2]

Und dann zur letzten Onboarding-Frage. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Es ist auch wieder sehr unterschiedlich von Person und Position. Einerseits natürlich können sich alle Mitarbeiter spezialisieren in ihrem Aufgabenbereich, d.h. von Junior über Professional, Senior, das sind unsere Karrierestufen, d.h. sich als Spezialisten fortbilden oder sich spezialisieren in einem bestimmten Bereich. Wir bieten für alle Mitarbeiter diverse Weiterbildungsprogramme, sei es ein Leadership-Training, Coaching für Führungskräfte, aber wir finanzieren auch sehr gerne Seminare für ein spezielles Thema, was die Mitarbeiter interessiert und auch benötigen. Das sieht in jedem Berufsfeld ein bisschen anders aus. Und das, was wir auch machen, ist, dass wir unsere MitarbeiterInnen aufbauen auf Führungsebene. Wir haben es doch immer wieder, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert werden zu einer Führungskraft, sei es Teamleiter, sei es Bereichsleiter.

Interview 10

[Sprecher 2]

Dann beginnen wir gleich mit der ersten Frage. Und zwar würde mich interessieren, wie läuft der Online- / Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Der Onboarding-Prozess, ich komme jetzt davon, wo für mich das Onboarding beginnt, denn manche Betrachtungen sagen ja, Onboarding beginnt beim Recruiting, manche sagen, Onboarding beginnt am ersten Tag. Ich nehme jetzt einmal so eine Zwischenphase, was wir zwischen Recruiting und Onboarding haben, wenn wir wirklich eine Stelle besetzen, zähle ich als Onboarding-Prozess auf jeden Fall dazu, das ganze Formale, das ganze Vertragliche, ob das jetzt der Arbeitsvertrag ist, ob das jetzt ein Non-Disclosure Agreement ist, das passiert alles vor dem ersten Arbeitstag. Das passiert alles online per Mail quasi. Ich kann auch dazu sagen, der Recruiting-Prozess passiert auch zum größten Teil online. Da gibt es wenig persönliche Termine. Der Onboarding-Prozess schaut so aus, dass wir einerseits eine Standard-Checkliste haben für Neueinstellungen, was ist alles zu tun, vom Formalvertraglichen, da wir mit vielen verschiedenen digitalen Tools arbeiten, wo ist was einzurichten, wo ist wem irgendwas

freizuschalten. Dann haben wir im Onboarding-Prozess wichtige How-Tools von unserer Dokumentenstruktur. Wir haben nämlich für verschiedenste Themen How-To-Beschreibungen, wo man sich teilweise selbstständig einlesen kann, teilweise nicht. Dann kriegt jeder neue Mitarbeiter, jede neue Mitarbeiterin eine Übersicht, auf einer A4-Seite ganz kurz zusammengefasst über Organisatorisches, was ist alles zu erledigen, welche Dokumente sind separat einzulesen, allerdings auch ein eigenes zweites Dokument, ein Onboarding-Programm. Da wird im Regelfall die erste Woche mehr in Halbtagesblöcken auf dieser Detail-Ebene behandelt. Vielleicht die zweite Woche auch noch, aber das kommt ganz drauf an. Das machen wir sehr davon abhängig, wie die Rolle aussieht oder welche Rollen die neue Person, der New-Hiring-Plan quasi, übernimmt. Der Onboarding-Prozess beginnt bei uns im Endeffekt, wenn wir beim Recruiting wirklich sagen, ja wir wollen dich. Mit der Erstellung der Vertragsunterlagen, dem gegenseitigen Gegenschicken, unterzeichnen, Krankenkassenanleitung und dann auf die Person und auf die Rolle zugemünzt ein Excel-Datei-Onboarding-Programm auf ein bis zwei, drei Wochen je nach Rolle festgelegt und eine Übersicht für die ersten Tage, auch wo nichts hinterlegt ist. Dann ist das Onboarding noch nicht vorbei, sondern wir sagen im Regelfall, dass wir bei den ersten Wochen jedenfalls mindestens ein wöchentliches Check-In mit der Person haben. Wo steht wer gerade, was braucht er gerade, wo gibt es Probleme. Es kann auch ein tägliches Check-In sein. Wir sagen allerdings, dass wir das Onboarding formal schon nach x Wochen beenden, weil ich kenne den Zugang, dass man jedes Mal, wenn man ein neues Thema in der Firma kennenlernt, dass man das Onboarding nennt. Es wird aber ein bisschen paradox, wenn die Person dann schon zwei Jahre in der Firma ist und dann sagt man, jetzt machen wir ein Onboarding zu dem Thema. Nein, es wird dann Einschulung genannt. Also wir machen schon ein formales Ende mit einem Onboarding-Abschlussgespräch.

[Sprecher 2]

Und dann wäre meine nächste Frage. Auf was legen Sie im Preboarding, also die ganzen Schritte vor dem ersten Arbeitstag, besonders wert? Also welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Worauf wir besonders Wert legen, da habe ich jetzt auch schon die Definition in unserem Gespräch vom Onboarding mit dem ersten Arbeitstag. Ich glaube beim Preboarding, dass wir alles Formale schon vorher haben. Ich und meine Kollegen und Kolleginnen vertreten stark, dass man den Arbeitsvertrag nicht erst irgendwann unterschreibt, wenn man schon arbeitet. Dass alles geklärt ist hinsichtlich Vertragsformalitäten. Dass alles erledigt ist hinsichtlich Anmeldung. Dass im Vorfeld während des Recruiting-Prozesses so gut wie möglich auch gegenseitige Erwartungen ausgesprochen werden und auch geschaut wird, wie kann die Person ins Team passen. Einerseits die Ebene, Rollen, Rollenerfüllung. Was steht dahinter? Andererseits auch Matching. Ich sage jetzt einmal, was steht da für Persönlichkeit? Wie passt es zu bisherigen Firmenkulturverhalten dazu? Aber zu konkretes Preboarding noch einen Punkt. Dass wir gut erreichbar sind und rasche Begleitungen geben für alles, was an unvorhergesehenen Fragen auftauchen kann.

[Sprecher 2]

Haben Sie ein Partner-System oder Buddy-Programm in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Ja. Ja.

[Sprecher 2]

Dann würde ich meine Frage noch erweitern. Und wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie mit dem Buddy-Programm oder Partner-System im Rahmen des Onboardings gemacht?

[Sprecher 1]

Unterschiedliche. Wir sind ein kleines Team. Wir hatten die Vorgabe, dass Onboarding-Buddy nicht die vorgesetzte Person ist. Wir haben jetzt quasi eine Geschäftsleitungsperson, ich sage einmal federführend. Wir haben gesagt, Buddy ist jemand anderes. Aber es gibt keine fixe Funktion oder fixe Person, wer Buddy ist, sondern die dazu passt. Wenn jemand früher eine ähnliche Rolle in der Firma hatte oder mit gleicher Rolle zusätzlich kommt, dann geht es ein bisschen auch ins Mentoring von früheren Erfahrungen hinein. Es kann auch sein, ich brauche einen Onboarding-Buddy aus meiner Rolle heraus. Weil, wie gesagt, die Person wird im Kurs selbst sehr viel erleben. Und für alles andere gibt es quasi noch einen Buddy. Ich habe die Erfahrung gemacht mit dem Buddy-System, dass ich es auf jeden Fall empfehle, dass man es weiterhin aufrechterhält. Für alle möglichen Fragen geht es zu der Person und die sagt entweder die Antwort oder wo ich die Antwort bekomme, sei es bei wem anderen oder in Dokumenten. Es sollte auf jeden Fall beibehalten werden, das Buddy-System. Aber es gibt aufgrund der Vielzahl an Themen, die wir in der Firma haben und geringe Anzahl an Köpfen, gibt es jetzt keine sinnhafte Festlegung, wer immer gleich Buddy sein sollte.

[Sprecher 2]

Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation, man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, eine Anpassung beim Onboarding-Prozess gemacht werden muss? Und wenn ja, welche Anpassung nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Dienstlich, beim Onboarding-Prozess selbst hätte ich in den letzten Jahren bei uns keine Notwendigkeit gesehen, etwas anzupassen. Dass es einen Fahrplan gibt für die erste Zeit, dass es eine Übersicht gibt zu den wichtigsten Sachen, dass es einen oder eine Buddy gibt, das sehe ich als sehr altersunabhängig. Würde ich auch nicht per se vom Alter her schauen, etwas zu ändern, weil das würde ja auch unterstellen, dass man allein aufgrund des Alters schon anders ist. Ich kann sagen, in der Firma haben wir bisher keine drei Generationen, sondern eher zwei Generationen arbeiten gehabt. Ich überlege gerade, es hat eine Zeit lang einen Kollegen gegeben, der war älter als ich, aber über die meiste Zeit, dreieinhalb Jahre, die ich in der Firma bin, bin ich der Älteste. Und vom Spread her sind wir bei New Hirings von in den letzten drei Jahren von, ich sage jetzt einmal, Mitte 20 bis Mitte 40. Ich hätte schon Unterschiede in der Betreuungsintensität wahrgenommen, aber das würde ich jetzt eher einer Persönlichkeit oder unterschiedlichen Rollen zuschreiben und nicht per se dem Alter.

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

Ja, gibt es. Da möchte ich auch ein bisschen den Rahmen spannen, was ich mit Organisationsentwicklung meine. Ich nehme jetzt einerseits das Thema Geschäftsentwicklung. Da hatten wir einen Prozess, der sehr partizipativ war, da konnten alle beitragen, mussten aber nicht, so nach dem Motto, wenn jemand keine Idee hat, dann ist es nicht schlimm, wenn du keine hast. Aber die Tür war für alle offen zum Finden neuer Geschäftsideen auf dieser Entwicklungsebene. Da hatten wir einen breiten partizipativen Prozess dafür und im Endeffekt werden wir mit der kleinen Größe auch das nur gemeinsam schaffen, die Firma zu erweitern oder etwas Neues zu finden und zu implementieren. Organisationsentwicklung im Sinn von Mitarbeiter-Mitarbeiterinnen-Entwicklung, das ist nur zum Teil partizipativ. Zu Vorgaben wollen wir ein Feedback-System einführen oder auch nicht. Das ist etwas, was wir nicht dem gesamten Team zur Entscheidung stellen. Wenn es die Führungskraft als fundiert notwendig erachtet, wir brauchen irgendwas, dann geht es nicht darum, die Entscheidung gemeinsam zu treffen, sondern das Wie gemeinsam zu gestalten. Nach dem Motto, wer möchte am liebsten wie und wie oft Feedback und wozu bekommen. Auf dieser Ebene werden dann alle Meinungen abgefragt, aber diese Grundsatzentscheidung ist jetzt keine 100% demokratische Mehrheitsabstimmung. Wenn ich Organisationsentwicklung in Richtung Firmenstrategie nehme, dann haben wir wieder eine andere Ebene. Wir hatten lange ein Dreier-Management-Team, die sich mit der grundlegenden Strategie beschäftigt haben und dann den Rest mittel- langfristige Aussagen getätigt haben, aber dann trotzdem gemeinsam zu schauen versucht haben, was können wir alle beitragen, dass wir dort hinkommen. Also bei drei Beispielen unterschiedliche Partizipationslevel jetzt.

[Sprecher 2]

Und welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Weiterentwicklungsmöglichkeiten, wenn man es jetzt hierarchisch betrachtet, relativ wenig. Wir haben ein Minimal, eine Stelle für meine Geschäftsleitung und der Rest ist gleichverteilt. Wenn ich jetzt denke in die Richtung, eigene Fähigkeiten erweitern, verschiedene. Wir haben manche Rollen, das sind meistens indirekte Prozesse, die kann man auch zusätzlich zum Job je nach Neigung machen. Nur dann ist halt die Frage, wer möchte das gerne, wer braucht was dafür, um das gut auszufüllen. Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Aufstieg, wie gesagt, eher wenig, sage ich mal, auch der Firmengröße und des Themas geschuldet. Weiterentwicklung im Sinne von, ich möchte mich irgendwo weiter vertiefen und ich mache jetzt einige Zeit lang Projektmanagement für Kurse und werde da mehr Senior quasi, von der Erfahrung Seniorität definitiv. Weiterentwicklung im Sinne von, ich möchte auch einmal was anderes ausprobieren, steht die Tür offen. Im Grunde hatten wir da sogar eine größere Offenheit in den letzten zwei Jahren gehabt, dass wir auch zwischen manchen Themen und Verteilungen switchen. Aber es kann zu jeder Zeit jeder, jede Mitarbeiterin sagen, ich würde gerne was anderes zusätzlich ausprobieren und wir schauen uns dann gemeinsam an, wie können wir quasi Firmenziel und Weiterentwicklungsbedürfnis miteinander vereinbaren. Andere Schiene ist, wir sind dabei, ab nächstem Jahr eine Art Mitarbeiter-Mitarbeiterinnen-Entwicklungsgespräch zu implementieren, wo auch Feedback, aber auch Weiterentwicklung Platz haben soll als Führungsmoment.

Interview 11

[Sprecher 2]

Dann danke dir, dann starten wir auch gleich mit der ersten Frage und zwar würde mich interessieren, wie läuft der Online-Onboarding-Prozess allgemein bei Ihnen ab?

[Sprecher 1]

Wir haben vom Recruiting her nicht so viele Recruitings. Also wir sind eine Firma, haben eine lange Zugehörigkeit, das heißt, wenn wir von durchschnittlichen Zahlen reden, reden wir wahrscheinlich von 20 bis 30 Leuten, die bei uns pro Jahr neu anfangen. Das heißt, wir haben ArbeiterInnen und Angestellte und bei den Angestellten gibt es keinen Onboarding-Prozess in dem Sinne, sondern die kommen in eine Abteilung und lernen per doing. Im Angestellten-Bereich ist es ganz anders, hier gibt es für jede Person, die neu anfängt, einen individuell abgestimmten Onboarding-Plan. Das heißt, das wird, bevor die Person anfängt, mit der entsprechenden Führungskraft durchbesprochen, welche Punkte notwendig sind, um hier eine gute Einschulung gewähren zu können. Es gibt natürlich ein paar Standards, so wie: jede Person hat ein Eins-zu-Eins-Gespräch mit dem CEO, jede Person hat ein Eins-zu-Eins-Gespräch mit Communications. Also es gibt Fixpunkte, aber dann drumherum, abhängig von der Position, werden Termine vereinbart. Man versucht die Leute natürlich zusammenzufassen, weil in einer Gruppe ein Onboarding immer ein bisschen anders ist, als in einem Eins-zu-Eins-Gespräch, aber es wird trotzdem versucht, es zeitnah zu machen. Das heißt, es wird ja seit Monaten lang gewartet, dann gibt es auch wirklich für diese eine Person ein Eins-zu-Eins-Gespräch mit allen unseren Abteilungsleitungen. Der Plan wird natürlich erstellt, bevor die Person kommt, das heißt, am ersten Tag hat er schon die Infos in der Inbox drin, seinen Onboardingplan, der auch immer von der Person, die es durchgeführt hat und von ihm selbst, von der Person, die ihn hat, unterschrieben wird. Und die Termine sind je nachdem. Nachdem wir in Österreich auf vier Standorte verteilt sind, finden manche Termine vor Ort, in Person statt und andere Termine ganz klassisch via Zoom oder Google. Ich habe die Frage nicht beantwortet, ich habe so lange geredet.

[Sprecher 2]

Doch, die Frage ist auf jeden Fall beantwortet. Auf was legen Sie im Preboarding, also alle Schritte vor dem ersten Arbeitstag, wert, also welche Maßnahmen setzen Sie hier?

[Sprecher 1]

Ich muss kurz überlegen, also wenn der Arbeitsvertrag unterschrieben ist, das Erste, was passiert ist, es wird erklärt oder es wird der Person gesagt, was die nächsten Schritte sind. Es wird sich immer HR-Administrations melden mit dem ganzen Anmeldeformular, was da jetzt gebraucht wird. Es wird sehr konkret die Person genannt, die sich melden wird, damit es zu keinen Verwirrungen kommt, damit es klar ist, die Person ist wirklich auch von uns und fordert jetzt irgendwelche Daten an. Und abhängig davon, wie lang die Zeit ist zwischen Unterschrift und Anfang, wenn das mehr als ein Monat oder mehr als drei Wochen sind, gibt es eigentlich auch regelmäßig von unserer Seite E-Mails, in denen wir kurz schildern, was gerade bei uns in der Arbeit passiert oder zum Beispiel bei uns gab es im Oktober einen CEO-Wechsel, jetzt haben wir einen Kollegen gehabt, der Anfang November angefangen hat, jetzt habe ich im Oktober eine E-Mail an ihn rausgeschickt, dass wir heute News haben, dass sich für ihn nichts ändert, aber dass eben jetzt ein anderer CEO bei uns ist. Also ich versuche in Kontakt zu bleiben, da gibt es auch immer wieder natürlich das Standardprozedere, wo man schreibt, wenn es Fragen gibt, bitte fragen. Und das Spannende ist aus der Erfahrung heraus, obwohl man das hundertmal sagt, bitte meldet euch, sie tun es nicht, aber wenn man dann ein E-Mail schreibt

und sagt, wir haben heute wieder lustige Neuigkeiten, wir waren auf einem Wandertag, dann kommt immer eine Antwort und dann kommt immer eine Frage mit dazu. Aber wenn es da in Ihrer Masterarbeit einen Lösungsweg gibt, wie man die Fragen kriegt, ohne dass man vorab was schreibt, bin ich dankbar.

[Sprecher 2]

Und dieser Preboarding-Prozess ist von dem, was Sie jetzt erzählt haben, komplett virtuell, also online, also über E-Mail, also nicht in Person.

[Sprecher 1]

Genau, ne, das ist halt so aufwendig, wenn ich jetzt gerade da wieder dran denke, das ist eine Stelle, die in Niederösterreich besetzt ist, das heißt, ich müsste nach Niederösterreich fahren, die Zeit habe ich dann auch nicht. Ansonsten, wie gesagt, der Onboarding-Plan, Willkommensmappen, das alles wird vorbereitet und landet schon in der Inbox, das heißt, im Optimalfall das allererste E-Mail, was die Person in der Firmen-Mailbox hatte, ist ein Herzlich Willkommen bei uns im Team mit dem Onboarding-Plan, mit der Willkommensmappe. Was auch passiert ist, so circa zwei Wochen bevor Start ist, gibt es auch mal eine E-Mail, wo genau steht, wo die Person, um welche Uhrzeit, an welche Kontaktperson, an welchen Standort sich einfinden soll, das ist meistens eh schon mündlich besprochen, aber dann nochmal die Bestätigung. Ja, und ich denke, das ist es dann, ja, Anmeldeprozedere, aber das ist eh klar, ja.

[Sprecher 2]

Haben Sie ein Patensystem oder Buddy-Programm in Ihrem Unternehmen?

[Sprecher 1]

Ja, haben wir, ist fix verankert. Das funktioniert so, dass wir im Zuge des Onboarding-Plans uns zusammensetzen und überlegen, wer ein guter Buddy sein könnte. Da gibt es jetzt nicht so viele Vorgaben. Die Person sollte nicht aus der gleichen Abteilung sein. Das ist manchmal dann eh schon eine große Herausforderung. Man versucht halt dann, eine Person im Haus zu finden, wo wir glauben, dass sie von der Persönlichkeit gut mit der neuen Person, die anfängt, gut kann. Das ist dann schon eine große Herausforderung. Also bis jetzt hat sich immer wer gefunden. Der erste Termin von diesen Treffen ist im Onboarding-Plan verankert. Es gibt auch ein Briefing von dem Buddy. Also die Person wird wirklich gefragt, ob sie das machen will. Und es werden die Erwartungen ganz klar beschrieben, was man sich davon erwartet. Und dass das auch ein Zeitaufwand heißt. Und das ist auch in Ordnung, wenn eine Person sagt, nein, ich will das nicht machen oder ich kann es jetzt gerade nicht machen. Also das ist wirklich eine Frage, die man auch mit Nein beantworten kann. Dann wird eben weitergesucht. Darum erwarte ich mir halt immer, wenn die schon Ja sagen, dass es dann auch wirklich geht. Und das passiert auch. Das erste Treffen wird wie gesagt vereinbart. Und dann sind die beiden aufeinander alleingestellt sozusagen. Und es gibt ganz unterschiedliche Formen. Auch natürlich wieder sehr abhängig, was für ein Typ man ist. Wenn man jemand ist, der nicht so schnell Anschluss findet, die nutzen das Buddy-System sehr stark, um auch involviert zu werden, um Fragen zu stellen, die man sich vielleicht nicht fragen kann. Dann gibt es Leute, die kommen, die sind so extrovertiert. Die haben das eigentlich, die sagen so, was mache ich jetzt mit dir? Was sage ich euch? Ich habe es gerade gesagt. Dann geht es einmal einen Kaffee trinken. Und wenn ihr das Gefühl habt, das braucht es nicht oder die Chemie passt nicht, dann ist es auch okay, wenn das verläuft.

[Sprecher 2]

Und darf ich da noch kurz nachfragen, warum soll das niemand aus demselben Team sein, der diesen Buddy-Job übernimmt, sage ich jetzt mal?

[Sprecher 1]

Ja, einfach um das Netzwerk bewusst erweitern zu können. Weil nämlich die Leute, die im direkten Team sind, mit denen verbringt die neue Person extrem viel Zeit, da sie eingeschult wird. Und jetzt schaut man eben darauf, dass nicht genau aus diesem Team ein Buddy ist, weil das wäre keine Bereicherung. Also versuchen wir jemanden aus einer anderen Abteilung zu nehmen und gleich ein Netzwerk in dieser Abteilung zu spinnen.

[Sprecher 2]

Okay, cool. Erleben Sie in Ihrem Unternehmen, dass es je nach Generation, man sagt ja immer, dass drei Generationen zeitgleich im Berufsleben stehen, dass es da Anpassungen beim Onboarding-Prozess braucht? Wenn ja, welche Anpassungen nehmen Sie vor?

[Sprecher 1]

Sie meinen, wenn unterschiedliche Generationen rekrutiert worden sind?

[Sprecher 2]

Ja genau, und dann onboardet werden müssen. Also heute 2024 sind ja Generation Z, X und Y im Berufsleben. Also unterschiedliche Generationen.

[Sprecher 1]

Ja, ich würde sagen, im Onboarding-Prozess selbst gibt es eher wenig Unterschiede, weil sich die eigentlich zwangsläufig, die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten können, also sich nicht aussuchen, aber die Personen, mit denen sie sich dann umgeben, das suchen sich die Personen eh selbst aus. Da würde ich sagen, ist der Unterschied eher vorab im Recruiting, auf was Leute ansprechen, was für sie wichtig ist. Das sind ganz krasse Unterschiede. Im Onboarding selbst würde ich sagen, gibt es das nicht. Oder ist es vernachlässigbar?

[Sprecher 2]

Gibt es Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter bei Ihnen aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligen können? Und wenn ja, wie sieht diese Beteiligung aus?

[Sprecher 1]

An der Organisationsentwicklung? Eine spannende Frage. Wir haben letztes Jahr ein Projekt gestartet, das heißt bei uns intern bei der Workplace. Warte, ich muss kurz, nicht, dass der jetzt abstirbt, mein Laptop. Das war eigentlich gedacht, dass eine kleine Projektgruppe sich mit unseren Benefits beschäftigt und überlegt, was wir Attraktiveres anbieten können. Natürlich Kosten-Nutzen-Rechnung, alles inklusive. Das ist dann ein bisschen, es hat sich dann anders entwickelt, als es geplant war. Das Projekt ist zu etwas geworden, was jetzt eigentlich ein Dauerangebot ist. Das heißt, man hat erkannt, dass das eigentlich ganz markant ist, dass die Leute ihren Senf dazugeben können. Das ist ganz, ganz wichtig. Und jetzt hat man begonnen, dieses Projekt den Workplace einfach laufen zu lassen. Das heißt, man hat zuerst Benefits umgesetzt, das war uns wichtig. Das waren die Ziele, die wir gesetzt haben, von der HR aus.

Aber wir haben dann alle Kanäle aufgemacht, die uns zur Verfügung gestanden sind. Das heißt, wir haben eine Kommunikations-App, wir haben wirklich Keystone aufgestellt, die versperrt sind. Und alle MitarbeiterInnen sind angehalten, Verbesserungsvorschläge, egal welcher Art, zu tun. Das kann man anonym machen, das kann man mit Namen machen, das kann man direkt bei mir machen. Man kann es an die Vorgesetzten weitergeben, und die geben das weiter. Also, man hat versucht, wirklich alle Kanäle zu bedienen. Es gibt auch immer wieder Fitbit-Kunden im News-Forum, das wir einmal im Monat haben, wo unser CEO in einem Zoom-Meeting mit allen MitarbeiterInnen redet. Ist das auch verankert, dass es immer wieder beendet wird, dass immer wieder darauf aufmerksam gemacht wird? Das heißt, ja, wenn man will, kann man richtig aktiv werden. Und es war durchaus schon so, dass Projekte entstanden sind, die durchaus auch eine Art Änderung der Organisation mit sich hatten, die ausgelöst worden sind. Eigentlich, dass es beim Workplace so viele Leute einfach mitarbeiten können, auch wenn es nicht dem primären Jobprofil entspricht.

[Sprecher 2]

Und dann zur letzten Frage aus dem Onboarding-Bereich. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen? Oh, so viele.

[Sprecher 1]

Wir sind in der Zementbranche, und wir sind natürlich, ich weiß nicht, wie viel sie es mitbekommen, aber natürlich CO₂-Ausstoß ist für uns ein großes Thema. Natürlich pusten wir viel in die Luft, das ist uns klar. Es gibt natürlich ganz viele Ziele und Regeln, die wir einhalten müssen, die von extern kommen. Aber der Konzern per se hat sich auch ganz viele ehrgeizige Ziele gesetzt. Das heißt, wir sind extrem dahinter, das zu ändern und umweltfreundlicher zu werden. Und das ist wirklich spannend und wunderschön. Es ist dem Unternehmen klar, dass man solche Ziele eigentlich nur erreichen kann, wenn man die entsprechenden MitarbeiterInnen hat, die auch immer auf dem letzten Stand der Entwicklung sind. Das heißt, für Aus- und Weiterbildungen wird ganz viel Budget freigegeben, wird ganz viel Budget reserviert. Es ist selbstverständlich, dass sich die Leute weiterbilden, es ist gang und gäbe, dass sich die Leute weiterentwickeln, intern und extern. Wir greifen natürlich auf eine Academy zu, die weltweit die Leute bedient, das heißt, da gibt es sehr, sehr viel. Wir bieten in unserem Land Sachen an, wir kaufen gerne externe Kurse dazu. Und ich sage immer, auch von dem, wie man sich hier weiterentwickeln kann, wenn man das wirklich will und die Ärmel hochkrempelt, dann kann man hier sehr, sehr viel erreichen. Das würde ich nach wie vor sofort unterschreiben. Es ist auch so, es wird Ihnen niemand irgendwie absichtlich Hürden in den Weg legen, wenn Sie das ernsthaft verfolgen, Ihre Ziele, und seien Sie noch so ehrgeizig, es wird Ihnen geholfen.

Man muss schon selbst was machen, man wird nicht gefragt, aber wenn die Ernsthaftigkeit und das Potenzial gesehen wird, wird alles gemacht, dass diese Ziele erreicht werden können.

	A	B	C	D
	9a. Virtuelle Meetings werden oft von zu Hause aus geführt. Kommt es dadurch für Sie zu einer Vermischung von beruflichem und privatem Raum? Macht es das für Sie anstrengender?	11. Haben Sie bei digitalen Meetings ihre Kamera eher aufgedreht oder eher abgedreht?	11a. Wie geht es Ihnen damit, wenn Ihr Bildschirm nur aus schwarzen Kacheln besteht?	11b. Haben Sie eine Vereinbarung dazu im Team?

	A	B	C	D
2	Anstrengender finde ich es nicht. Es kommt, aber schon finde ich zu einer gewissen Vermischung zwischen privat und beruflich. Ich würde aber nicht sagen, dass das ein Nachteil ist. Ich würde sogar eher sagen, dass es eher ein Vorteil ist, weil man Kollegen sonst glaube ich teilweise gar nicht so persönlich bisher erlebt hat. Also ganz klassisches Beispiel bei uns, dass Kinder in einem Meeting auf dem Schoß sitzen dürfen, also quasi dabei sind, das war vor zwei oder drei Jahren glaube ich gar nicht denkbar. Und heute ist das einfach ganz normal. Solange wie das Meeting gut und	Teils, teils. Also ich muss gestehen, es gibt Meetings, wie die großen Teammeetings, wo bis zu 30, 40 Leute teilweise im Call sind. Da habe ich nicht immer meine Kamera an. Das sind für mich die Momente, wo ich auch mal abschalte, weil da gehts um Frontalbeschallung und da kommen Informationen rüber und da geht es gar nicht um die direkte Interaktion. Natürlich hilft es einem Chef immer, wenn er seine gesamte Mannschaft sehen kann, während er Dinge präsentiert. Deswegen, es gibt auch vereinzelt da Leute, die sich da zeigen. Also das ist für mich die Art von Meeting wo ich auch mal für mich ein bisschen, ich sage mal, das Gesicht entspanne und mich nur einschalte, wenn mein Projekt fällt oder wenn irgendwas mit mir zu tun hat.	Wenn ich einen Termin leite und die Einzige bin, die die Kamera anhat und alle anderen haben ihre schwarzen Kacheln an, dann ist das für mich extrem frustrierend.	In meinem direkten Team ja. Da ist eigentlich im Prinzip immer Kamera an. Dann in meinem eigenen Projekt habe ich tatsächlich mit den Leuten vereinbart, dass wenn möglich dann bitte alle die Kamera an machen. Das beruht aber auf Freiwilligkeit, also man kann ja keinen zwingen. Und da merkt man natürlich schon auch, dass der ein oder andere eben auch dann die Kamera auslässt und ich finde das hat in manchen Meetings dann tatsächlich auch einen Störfaktor, weil beispielsweise in der Retro, wo man sich gemeinsam anschaut, was ist im Projekt bisher gut oder schlecht gelaufen. Da wäre so eine Mimik schon auch hilfreich eigentlich. Gerade bei Konfliktthemen. Und da

	A	B	C	D
	effizient weiterläuft und die Kinder quasi da jetzt nicht weiter ein Störfaktor sind, ist das eigentlich sogar nett und es lockert auch manchmal auf. Also eher beflügelnd finde ich an der Stelle und auch keine Ahnung, so ein bisschen die Lockerheit durch andere Outfits, die man sonst vielleicht vor zwei Jahren in der Arbeit getragen hat, die man heute im virtuellen Meeting vielleicht irgendwie ein bisschen legerer hat. Das kann schon zur Atmosphäre manchmal tatsächlich beitragen. Also ich habe das gerade so in Workshops erlebt, da kann man ja auch so Warmups gestalten.			nerven mich die schwarzen Kacheln dann extrem. Weil das ist, dann immer anstrengend für denjenigen der den Termin leiten darf.

	A	B	C	D
	Mit so keine Ahnung, was steht bei euch heute so auf dem Schreibtisch, was ist euch wichtig das es jetzt im Workshop dabei ist. Oder keine Ahnung, wer hat welche Sockenfarbe, kann auch ein Warmup sein. Ich finde das in so eine Richtung hat man nicht gedacht als man teilweise zusammen in einem Raum saß und da hat auch jeder Socken getragen. Aber jetzt braucht man es halt auch ein bisschen so als auflockernder Faktor für ein virtuelles Meeting und das funktioniert mit diesem persönlichen ganz gut eigentlich. Man braucht das auch ein bisschen.			

	A	B	C	D
3	Nein, das ist mir komplett egal ob ich das zu Hause oder im Büro mache. Und das macht es auch keinen Deut anstrengender, liegt aber sicherlich am guten Equipment.	Nur aufgedreht.	Schlecht, dann ermahne ich alle die Kamera aufzudrehen.	Ja. Immer Kamera an.
4	Auf jeden Fall. Dadurch dass privates und berufliches am selben Ort stattfindet kommt es zu einer Vermischung. Durch die vielen Ablenkungen die man zuhause hat ist es sehr viel	Kommt auf die Art des Meetings an. Bei Teammeetings habe ich die Kamera immer an. Bei größeren online Vorträgen habe ich die Kamera abgedreht.	Wenn ich das Meeting leite bitte ich die Teilnehmenden die Kameras anzudrehen. Es ist sehr unangenehm in einen schwarzen Bildschirm zu reden und sich nicht sicher zu sein, ob die Teilnehmenden zuhören.	Ja, an sich ist es verpflichtend die Kameras einzuschalten, außer es gibt einen guten Grund.

	A	B	C	D
	anstrengender sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Außerdem gibt es dann oft kein klares Ende, da man nicht aus dem Büro geht.			

	A	B	C	D
5	Zum Glück mittlerweile nicht mehr, da ich mittlerweile den Luxus habe ein eigenes Arbeitszimmer zu haben oder ein Zimmer, was ich wirklich zum Arbeiten benutze. Ich kenne aber auch noch von meinem alten Arbeitgeber die Zeit, wo ich quasi mein Arbeitstisch im Wohnzimmer hatte oder im Wohn/Esszimmer - also es war eine 1 Zimmerwohnung. Da hatte ich sehr lange Homeoffice Phasen auch durch die Corona Zeit und das war dann wirklich nicht so gut, weil ich auch in meiner Freizeit ständig meine Arbeitsmaterialien	Das läuft hier bei uns sehr gut. Ich hatte eher noch bei meinem alten Arbeitgeber mal Probleme, dass Leute kategorisch die Kamera ausschalten. Ansonsten denke ich ist es einfach ein Stück weit „leading by example“ wenn ich sie anschalte ist das automatische eigentlich eine subtile Aufforderung an meine Teilnehmer, die Kamera auch aufzudrehen und ohne dass ich etwas sage, schalten Sie dann auch die Kamera an, also das passt sehr gut.	siehe links	siehe links

	A	B	C	D
	gesehen habe und das fällt mir jetzt mit einem extra Raum deutlich leichter.			

	A	B	C	D
6	Das ist, glaub ich eher so, wie ich vorhin schon sagte, da müsste ich jetzt eher nein sagen, weil das hat ich glaube mit dem Medium weniger zu tun als mit der Art und Weise, wie man miteinander umgeht.	Natürlich eher gedreht. Also nicht natürlich, aber eher abgedreht. Hat aber auch... Also erstmal hat das einen technischen Hintergrund. Und zwar um Bandbreite zu sparen, denn wir haben die Erfahrung gemacht, gerade freitags, wenn wir alle die Kamera anschalten und denn doch mal irgendwie so 15 Leute im Meeting drin sind. Denn hast du, ich sag mal Größe 50% Störung. Naja, es gibt auch viele Tage wo es tatsächlich „wow“ gut läuft, ja, aber es gibt halt auch viele Tage wo ist denn wo wir uns dann nachträglich entscheiden, „lass uns das wieder ausmachen“ und deswegen hat sich das eigentlich so ergeben.	Ja, ich surf nebenbei meistens im Internet - nein *lach*. Aber wie geht es mir damit... Ich akzeptiere es – Akzeptanz.	Wir hatten einen Vorgesetzten, der das mal wollte und hat sie dann selber schon eine Woche später nicht eingehalten und dann ist das eingeschlafen. Also es wurde angeregt, aber nicht durchgesetzt. Inkonsequent selber nicht und dann verläuft sowas ja im Land, das ist ziemlich menschlich.

	A	B	C	D
7	: Ich würde sagen, dass ich diese Probleme nicht habe, weil man Privates und Geschäftliches immer trennen muss. Sie finden immer einen Platz im Haus, wo es ruhig ist	Es ist immer an für mich und ich bevorzuge es, wenn alle so sind	das mag ich nicht	kein offizielle
8	Ja, es kommt zu einer Vermischung von beruflichem und privatem Raum. Es ist auch anstrengender, da einerseits meine Privatsphäre „gefährdet“ ist, denn sobald ich meine Kamera aufmache, sehen die Teilnehmer meine Wohnung. Andererseits werden wir von der Tätigkeit abgehalten wie z. B. Mittagessen, während dem Essen werde ich von Kollegen über Teams angerufen.	Ich habe meistens meine Kamera abgedreht, außer man wurde aufgefordert die Kamera einzuschalten. Aber ich bin nicht der einzige, meine Kollegen machen das auch, also zu 99% haben sie ihre Kamera ausgemacht.	Ehrlich gesagt, macht mir es nichts aus. Ich selber schalte auch ungern die Kamera ein.	Nein, wir haben keine Vereinbarung dazu, da jeder frei ist seine Kamera ein- oder auszuschalten.

	A	B	C	D
9	Ich würde sagen, nicht wirklich. Dennoch ist es besser, das Persönliche mit dem Arbeiter nicht zu vermischen, und zwar in jeder Hinsicht. Aber es ist viel bequemer für mich, das Problem jetzt im Zoom schnell zu lösen, als ins Büro zu gehen und Zeit mit leeren Gesprächen zu verschwenden. Aber auch hier ist es wichtig, die Maßnahme zu kennen: Zu häufige virtuelle Meetings können sich auf das Wohlbefinden auswirken.	Ich ziehe es vor, die Kamera aufzudrehen. Übrigens glauben meine Kollegen das auch.	Das passiert bei uns nicht wirklich oft. Aber jedes Mal, wenn das trotzdem passiert, fühlt sich dieses unangenehme Gefühl an, als würde man mit einer Wand sprechen.	Ja, wir schalten die Kameras immer ein. Nur wenn jemand ein technisches Problem hat, dreht er oder sie die Kamera nicht auf.

	A	B	C	D
10	Es gibt oft keine oder nur sehr kurze Pause zwischen virtuelle Meetings, was virtuelle Meetings ermüdender macht.	Ich habe meine Kamera eher abgedreht, da andere Kolleginnen von mir das so haben, aber für mich persönlich es ist ganz egal.	Ich bin daran schon gewöhnt. Wenn wir über technische Fragen diskutieren ist es wirklich nicht notwendig andere Leute zu sehen.	Nein, keine.
11	Ja, das macht es auf jeden Fall, weil man sehr viel Disziplin braucht wirklich gut zuzuhören. Und man wird schnell abgelenkt von anderen Leuten in der Wohnung. Und man muss auf jeden Fall diese Struktur im Tag gut planen, dass man da nicht irgendwie kocht oder abgelenkt ist von anderen Sachen.	Oft abgedreht. Manchmal wenn es ein Mandantenmeeting ist, muss ich sie einschalten.	Das ist eigentlich unangenehm wenn man gar nicht weiss wie die Leute ausschauen.	Ja, die Vereinbarung ist das man die Kamera immer einschalten muss wenn man ein Mandantenmeeting hat und sonst ist es nicht verpflichtend.

	A	B	C	D
12	Nein, weil ich ein eigenes Zimmer habe, für Homeoffice oder fürs Arbeiten daheim. Also das macht das virtuelle Meeting nicht mühsamer, als wenn ich es woanders machen würde.	Wenn es für die Arbeit ist, immer an. An der Uni hatte ich sie normal nicht an.	Ja, furchtbar. Es ist eine Vollkatastrophe also das gibt es auch. Aber im Arbeitsalltag viel weniger, als man das von der Uni kennt. Fand ich auf der Uni auch schon immer schlimm. aber man will dann natürlich auch nicht der Einzige sein, der die Kamera ein hat. Bei mir ist das so weil ich nicht will, dass dann jeder auf einen schaut. Also ich würde eigentlich immer versuchen, das irgendwie verpflichtend zu machen so weit das geht.	Ja also bei der Arbeit ist keine Vereinbarung notwendig, es ist für jeden klar, dass man die Kamera ein hat. An der Uni war das eben noch anders, da gab es keine Vereinbarung.

	A	B	C	D
13	Also für mich kam es am Anfang zu einer Vermischung, weil ich habe, früher kein eigenes Büro zu Hause gehabt. Und das ging nicht, also das macht das Arbeiten anstrengender. Und das macht es für mich auch anstrengender, wenn man mit Leuten telefoniert über Skype - oder was auch immer - wenn man dann hinten die Freundin oder den Freund durch den Bildschirm flitzen sieht, oder dann bringt er einen Kaffee vorbei oder so oder schiebt den Staubsauger oder sowas und ich finde das macht es wirklich einfach anstrengender, weil dann Störfaktoren da	Also ich hab es eher aufgedreht und bei uns gibt es auch so eine Regel bei bestimmten Meetings, dass man am Anfang beim Login die Kamera an macht und dann die Kamera ausschaltet. Das Problem mit der Kamera ist oft die Bandbreite. Weil gerade, wenn mehrere Leute drin sind, wird es von der Bandbreite her langsam das Ganze und deswegen muss man dann die Kamera ausschalten. Jitsi haben wir auch noch von der Frage ganz am Anfang. Weil Jitsi hat da nämlich ein Problem.	Eigentlich ist es mir egal meistens. Mit Kamera finde ich, ist es angenehmer, weil man halt zu mindestens Feedback kriegt von den Leuten. Ohne Kamera muss es halt manchmal sein wegen der Bandbreite, da bleibt nichts anders übrig. Wenn ich mit meinen direkten Kollegen, mit denen ich eh in der Abteilung, im Team was arbeite, dann ist es mir komplett egal, ob es mit oder ohne Kamera ist, weil die sehe ich so oder so andauernd. Wenn man mit Fremden Sitzungen macht, wenn wir mit externen Sitzungen machen, machen wir in aller Regeln die Kamera an, weil man die nicht kennt, die Leute und dann ist es schon besser, wenn man auch ein Bild dahinter hat. Und Fragen kann ich, wenn ich die Leute kennen: Kann es ruhig schwarz sein? Aber wenn ich Leute nicht kenne, ist mir angenehmer, wenn da ein Bild ist und ich stelle gerade fest, wir hatten heute ein Meeting mit einem Externen, da war es so, dass einer von den Externen, der hat immer die Kamera an und dann mal aus und dann war es bei mir so, dass ich mir gedacht habe, wow der ist echt unfreundlich, weil alle anderen haben die Kamera an und der hats immer aus. Und der ist mir von Haus aus unsympathisch.	Bei uns gibt es so eine Regel bei bestimmten Meetings, dass man am Anfang beim Login die Kamera an macht und dann die Kamera ausschaltet.

	A	B	C	D
	sind, die in ein Arbeitsumfeld dann nicht reingehören. Und deswegen habe ich mir dann zu Hause meinen Arbeitsplatz eingerichtet und da gibt es einfach eine klare Trennung dann einfach. Da ist auch das Gute, der hat einen eigenen Bildschirm und wenn ich aus dem Zimmer raus gehe, dann bin ich von der Arbeit weg. Wenn ich da reingehe, dann habe ich meinen Arbeitsplatz. Das ist für mich schon wichtig.			

	A	B	C	D
14	Nein, eigentlich gar nicht. Also ich finde, dass ist für mich persönlich zu keiner Vermischung von beruflichem und privatem Raum kommt. Ich habe ein eigenes Arbeitszimmer und so macht es für mich die Arbeit auch nicht anstrengender.	Das man gewisse Situationen vielleicht oft schwerer einschätzen kann.	Fühlt sich unangenehm an.	Nein, keine direkte Vereinbarung, aber es ist eigentlich üblich das jeder seinen Bildschirm eingeschaltet hat.
15	Ich finde man hat ja dieses Tool, wo man den Hintergrund verwischen kann und das Einzige, was Sie wirklich sehen in meinem Hintergrund ist meine Wandfarbe und das auch verwischt. Also finde ich das voll okay, also ich sehe da keine Schwierigkeiten damit.	In kleinen Runden eher aufgedreht, was meistens ist, in großen immer abgedreht.	Wenn es ein großes Meeting ist, dann stört mich das gar nicht. Aber in so kleinen Meetings finde ich es nicht sehr angenehm, weil es dann viel persönlicher wird und einfach menschlicher, wenn die Kameras aufgedreht sind.	Bei uns intern wird es gewünscht, aber es gibt nicht wirklich eine Vereinbarung, es ist nicht streng, also niemand zwingt dich dazu.

	A	B	C	D
16	Ganz ehrlich, für mich ist es kein., natürlich ist es eine Vermischung von privatem und beruflichem, aber für mich ist es kein Unterschied zu davor, weil in stressigen Zeiten hab ich auch damals meinen Laptop nach der Arbeit aufgebaut und von zuhause noch gearbeitet. Für mich ist es jetzt so angenehmer, weil ich halt nebenbei auch mal die Waschmaschine aufdrehen, was ich sonst untertags nicht gemacht habe und auch die 5 Minuten zum aufhängen findet man immer. Also insofern ja es wird vermischt, aber es ist eine positive Vermischung und	Unterschiedlich, Hälfte Hälfte. Prinzipiell, wenn man mit jemanden zum ersten Mal ein Meeting hat, dann ist sie aufgedreht. Wenn ich jemanden dann schon besser kenne, eher abgedreht.	Also mittlerweile ist man es gewöhnt. Eben deshalb drehe ich beim ersten Mal auf und versuche auch dass die Leute beim ersten Mal aufdrehen, wenn ich sie noch nicht kenne. Wenn ich die Leute schon kenne, kann ich sie mir vorstellen. Wenn ich gar kein Bild dazu habe, fühlt sich das alles sehr anonym an. Auch wenn ich kein Bild von den Leuten habe.	Also es gibt keine Vereinbarung. Sie können individuell entscheiden. Hängt auch davon ab, meist gibt es Internetschwierigkeiten, dann dreht man nicht auf, weil man sonst eine schlechte Verbindung hat. Hängt auch von dem jeweiligen Projekt ab, in bestimmten Projekten drehen wir die Kamera schon oft an.

	A	B	C	D
	macht es für mich nicht anstrengender.			
17	Definitely when the camera is on, when the camera needs to be on, it's a bit strange to have your own house being shown to your colleagues, but it's also weird when you see how your colleagues live and see their backgrounds.	I like to leave my camera on during digital meetings when the Internet allows for it	It doesn't make the meetings easier, but I can understand that not everybody can have their cameras on all the time	An unspoken agreement that when one person has their camera on then we all have it on. In the same way when one person says they need to turn off their camera because their Internet isn't strong enough, then we all turn our cameras off. In the large meetings, usually it's just the main presenter and a few other important members that keep their cameras on

	A	B	C	D
				constantly. And then those who ask questions also turn their camera on when speaking.
18	Nein, für mich eigentlich nicht, weil wenn ich von zu Hause arbeite habe ich trotzdem meine fixen Arbeitszeiten. Ich glaube, wenn man Vollzeit wo angestellt ist, hat man weniger Raum sich das einzuteilen. Beziehungsweise tut man es dann nicht, weil man durch den Kalender irgendwo eine Schedule hat. Ich fange schon in der früh an, setz mich hin und dann	Es kommt drauf an. Natürlich in Zweier-Meetings bin ich eher bereit dazu die Kamera anzuschalten. Da kann man kurz quatschen. In Massenmeetings drehe ich sie gar nicht auf, da melde ich mich auch nicht. Da bin ich einfach nur Zuhörer, das ist wie ein Livestream den man sich anschaut. Ich glaube es kommt ganz darauf an was die anderen machen: wenn die anderen die Kamera aufdrehen, dann dreht man sie auch auf, wenn sie die abdrehen, dann drehe ich sie auch ab. Da ist ziemlicher Peer pressure.	Mir ist das egal. Ich denk da an unsere Kollegin, für sie ist das voll das Problem, wenn die Kamera aus ist. Mir ist das egal, für mich ist das halt einfach ein Audiocall. Selbst wenn man zu zweit ist finde ich das nicht so schlimm, weil wenn ich mit jemanden telefoniere, sehe ich den auch nicht. Und früher hat es das auch nicht gegeben. Ich bin da locker.	Nein. Also nicht soweit ich weiß, mir hat jedenfalls nie etwas dazu gesagt.

	A	B	C	D
	arbeite ich hat bis Mittag, dann gibt's Pause, wo was gegessen wird und dann am Nachmittag hat man auch seine fixen Zeiten. Die Meetings fallen in diese Zeiten rein, deshalb sehe ich die Vermischung jetzt nicht so extrem.			
19	Ja, es kommt zu einer Vermischung von beruflichem und privatem Raum. Es macht es meiner Meinung nach nicht anstrengender, es macht sogar vieles leichter dadurch.	Immer aufgedreht.	Schlecht, man fühlt sich ungehört und man denkt, die Teilnehmer sind nicht aufmerksam mit dabei.	Ja, bei uns wird die Kamera immer eingeschalten.
20	Does not interfere. Since I leave alone.	Normally on	When I have the liberty I ask them	No agreement but most of them they turn on the camera when they are able to.

	A	B	C	D
21	Ja, zu einer Vermischung kommt es schon. Aber es macht es nicht anstrengender. Also ich interpretiere die Frage jetzt mit Raum. Man sitzt ja trotzdem alleine im Büro. Aber wenn man sich einen Kaffee holt, dann läuft man halt zwangsläufig an seiner Frau vorbei und ich sage mal Hallo oder so, aber das macht es jetzt nicht anstrengend.	Ja, ich habe sie aufgedreht	Das finde ich nicht schön. Damit geht es mir nicht gut	Keine offizielle. Aber die inoffizielle ist schon, dass man die Kamera anmacht. Außer man hat einen sehr guten Grund. Beispielsweise die Bandbreite reicht nicht.

	A	B	C	D
22	Nö. Eigentlich nicht.	Ich habe sie immer an.	Das hängt vom Meeting ab, würde ich sagen. Also ich, wenn ich mit dem Team rede, gut, es passiert eh nie, dass da die Leute größtenteils die Kamera aushaben. Da geht es mir teilweise schon, dass ich dann so gegen Wand rede, vor allem, wenn da keine Rückmeldung kommt. Aber das passiert bei uns im Team einfach nicht, weil Teammeetings so angesetzt sind, dass jeder da was zu sagen hat. Und das ist der Standard, dass man die Kamera anhat. Bei Online Workshops, die ich schon gegeben habe, ist das schon ein komisches Gefühl, dass man dann irgendwie auch in das Publikum reinfragt und es kommt keine Antwort zurück. Aber daran gewöhnt man sich. Also das ja, weiß ich nicht, das zieht man dann durch. Das ist ja auch mein Job, das eben so zu machen. Und wenn da keine Rückfrage kommt, dann kommt keine Rückfrage und dann ist das in Ordnung.	

	A	B	C	D
23	Ich würde sagen, das macht es sogar einfacher. Ich finde, die Vermischung ist nicht unbedingt negativ. Ein klassisches Beispiel, wenn ich nicht zur Post gehen muss, weil das Paket endlich einmal zugestellt werden kann, dann finde ich es gut, dass man das vermischen kann. Mühsam ist es nur beim selben Beispiel bleibend, wenn dauernd jemand aus einem Meeting verschwindet, weil jeder den Post aufmachen muss. Das ist ein Beispiel, wo ich sage, da könnten die Leute auch abgelenkt sein. Aber der Vorteil überwiegt.	Eher aufgedreht.	Das finde ich, abgesehen davon, dass ich es unhöflich finde, kommt es auch zu, dass sich eine gewisse Unsicherheit ausbreitet, wenn man keine Rückmeldung bekommt. Man sieht nicht an den Gesichtern, ob die anderen einen verstehen, ob sie überhaupt zuhören, ob sie überhaupt da sind oder ob sie gerade ein Postpaket holen, um da wieder den Kontext herzustellen. Ich würde das dann so interpretieren, dass die anderen vielleicht nicht ganz da sind oder bei der Sache sind, obwohl das vielleicht eine Fehlannahme ist.	Ja, im Team haben wir ausgemacht, dass man immer die Kamera anhat. Wir haben auch unsere Teammeetings immer hybrid, weil nicht jeder jeden Tag im Büro sein muss. Aber wenn jemand nicht physisch anwesend ist, dann hat man das Schicksal, dass man groß auf der Leinwand mit Kamera sichtbar ist. Das ist dann der Preis dafür, dass man von zu Hause arbeiten darf. Nein, aber da haben wir auch gesagt, das ist fair, weil sonst weiß man auch nicht, wie geht es den anderen, ist der überhaupt noch da, hört der zu. Und das funktioniert sehr gut.

	A	B	C	D
	Oder dass man sich zu Hause was Gesundes kochen kann. Oder wenn man nicht so fit ist, aber nicht krank genug, dass man in den Krankenstand geht, dann ist es ein Vorteil, wenn ich zu Hause bleiben kann. Ich sehe mehr Vorteile als Nachteile.			

	A	B	C	D
24	Ich glaube, nein. Wenn Sie mich als Person fragen, finde ich, dass es nicht schwieriger ist. Ich finde auch, es macht keine Vermischung. Wenn ich meinen Mitarbeitenden, meinen Kollegen des Homeoffice genehmige und der Meinung bin, sie müssen ihre Arbeit so oder so machen, ist es mir egal, ob sie tagsüber mit dem Kind spielen, solange sie nicht in den Meeting gebraucht werden, aber solange sie ihre Arbeit machen. Andererseits appelliere ich an deren Verantwortung, dass sie, wenn wir ein Meeting haben, vorbereitet sind und	Aufgedreht.	Das passiert nicht.	Nein, das haben wir eigentlich nie aussprechen müssen, aber das ist auch ein Zeichen von Wertschätzung. Nehmen wir mal an, ich stelle mir das oft in Webinaren die Frage, wenn ich da als Teilnehmende bin und ich sehe 80% haben die schwarze Kachel und der Webinarleiter spricht in schwarzen Kacheln. Wo hat der denn seine Freude? Der kriegt ja gar kein Feedback. Der sieht ja überhaupt gar nicht, wie kommt es an, was er spricht. Also der könnte auch alles aufnehmen und dann einfach nur verschicken. Es findet keine Interaktion statt. Und deswegen würde ich, wenn jemand eine schwarze Kachel mir

	A	B	C	D
	dabei sind beim Meeting. Also auch wirklich physisch dabei sind. Ob sie jetzt ein Schlafanzug anhaben, ist mir auch egal. Mir kommt es da auf die Leistung an. Es gibt sicher Vermischungen und es ist auch sehr viel Disziplin gefragt, wenn man im Homeoffice arbeitet. Es ist nicht leicht für jeden umzuswitchen, weil es gibt ja auch die Verführungen. Dann geht man mal wieder in den Kühlschrank vorbei und dann geht man da. Also es gibt auch das. Nein, aber ich glaube an die			zeigt und die Kamera ist nicht kaputt, dann würde ich schon nett nachfragen, was dann das Problem ist oder ob er nicht die Kamera anmachen kann.

	A	B	C	D
	Verantwortung des Mitarbeitenden.			

	A	B	C	D
25	Nein, das macht für mich keinen Unterschied und das macht es sicher auch nicht anstrengend.	Wir haben in allen Meetings mit Ausnahme der Unternehmensführung immer die Kamera an.	Also wenn ich das Meeting leite, ist es für mich wahnsinnig schwer nachzuvollziehen, ob die Message angekommen ist. Also wir haben es dann vielleicht doch nochmal in Schulungsinhalten, wenn jemand die Kamera vielleicht doch nicht anhat, dass man einfach wenig prüfen kann, ist der Sachverhalt angekommen oder beschäftigt sich der Mitarbeiter gerade anderweitig? Man hat doch durchaus das Gefühl, man redet gerade mit sich alleine und es hört einem keiner zu, weil relativ wenig Interaktion meistens kommt. Also wenn ein Mitarbeiter sich weigert, eine Kamera anzuschalten, dann wird er in der Regel auch nicht freiwillig per Mikrofon häufig interagieren und dann ist man sich einfach nicht sicher, ob er gerade wirklich der Diskussion folgt oder dem Thema folgt.	Ja.
26	Nein, ich habe zu Hause ein Bürozimmer. Und dann ist am Abend die Tür zu und dann ist es gut.	Immer an.	No go. Also ja, mag ich nicht, aber machen wir auch nicht.	Ja, im Team haben wir uns auf an committed.

	A	B	C	D
27	Ja, es kommt zur Vermischung. Das empfinde ich nicht als anstrengend.	Grundsätzlich abgedreht, außer auf Aufforderung. Dann drehe ich sie natürlich auf.	Gut, weil ich meistens dann eh was anderes mache. Aber es ist natürlich eher, wenn man selber, also wenn man jetzt dieses Meeting leitet und alle haben ihre Kameras abgedreht und es geht um wirklich etwas, wo man Feedback braucht, dann fühlt sich das nicht gut an, weil man eigentlich nichts kriegt. Man sieht die Leute nicht. Und wenn man jetzt nicht wirklich akustisch eine Rückmeldung kriegt, dass man sagt, ja passt, ist in Ordnung oder nein, dann fühlt sich das so leer an. So quasi, okay, ich hätte es jetzt einem Stuhl auch erzählen können.	Also wenn es in unserem Team Meetings sind, sind die Kameras immer an. Also das beruht sich ja auch darauf, dass wir so wenige sind. Wenn drei Leute in einem Meeting sind, haben alle drei die Kamera an. Wenn es große Meetings von der Gruppe von Konzernen aus sind, wird das eigentlich nicht erwartet.

	A	B	C	D
28	Ja, doch. Man sieht nicht, welcher Raum das ist von mir. Das sind gleichzeitig Schlaf- und Arbeitszimmer. Im Grunde fehlt mir ein eigener Raum für Büro, dass ich in die Arbeit gehe und wieder rausgehe. Ich habe auch den Luxus, dass ich einen Garten habe. Aber ich nehme mir die Arbeit fast nie in den Garten, weil ich will mir die Arbeit nicht in den Privatbereich mitnehmen.	Eher aufgedreht, wobei bei Meetings, bei denen ich nicht sehr aktiv bin, wo ich einer von vielen Teilnehmenden bin und ein, zwei, dreimal am Tag bin, drehe ich sie tendenziell ab, weil ich mich kenne und weiß, dass ich dann sehr viel auf mein eigenes Bild schaue.	Es ist eine Art Ungleichgewicht, ich hätte schon gerne das gegenüber, dass ich sage, es machte mir einen Unterschied, ob ich moderiere, präsentiere oder einer von vielen bin. Ich habe schon gehabt, wo ich dann noch mal die Kamera ausgeschaltet habe und es war für alle im Fortschritt okay. Ich hatte auch Calls mit vielen Teilnehmenden, wo ich präsentiert und moderiert habe, die es permanent anlassen. Vorrangig dann, wenn es so viele Teilnehmende sind, dass man sowieso nicht mehr alle Kacheln sehen würde.	Das ist eine gute Frage. Wir hatten das vor Jahren in einem Dokument stehen und mittlerweile haben wir das gar nicht mehr schriftlich, sondern es ist offensichtlich eine ungeschriebene Kultureigenheit von uns, dass die Videos immer eingeschaltet sind, auch bei externen Meetings.

	A	B	C	D
29	Also für mich nicht. Ich glaube, das ist eine sehr persönliche Frage. Es hängt davon ab, ob man einen eigenen Arbeitsraum hat, ob noch andere Personen gleichzeitig auch da sind oder womöglich ein Kind oder irgendjemand, der einen da unterbrechen kann. Das macht natürlich auch einen Unterschied, ob das jetzt einmal in der Woche ist oder so, wie es während Corona war, über viele Monate durchgehend. Also da ist es sicher auch für mich zu einer Vermischung gekommen. Es haben ja auch einige Berater gesagt, es ist	Immer aufgedreht.	Dann sage ich, bitte einschalten. Aber ich muss auch sagen, wir haben auch diese Policy in der Firma, dass wir die Kamera einschalten und das finde ich auch gut so.	Ja, wir haben eigentlich so ziemlich von Anfang an gelebt und ich habe es einmal erlebt bei mir in den Abteilungsmeetings, dass dann ein paar begonnen haben zu Hause immer wegzuschalten. Ich habe gesagt, bitte einschalten.

	A	B	C	D
	gut, wenn man am Ende des Arbeitstags zumindest eine Runde um den Block macht, um das geistig abzuschließen oder sich etwas anderes anzuziehen. Das habe ich eigentlich auch immer gemacht. Also ich glaube, da spielt einfach eine Rolle, wie häufig ist es. Und da muss man schon Rituale haben, wo man sagt, jetzt ist der Arbeitstag zu Ende und jetzt beginnt der private Tag. Aber ich weiß natürlich, es gibt auch Kollegen oder Kolleginnen, wo einfach die Störungen zu Hause zu viel sind und die			

	A	B	C	D
	allein aus dem Grund lieber ins Büro kommen.			

	A	B	C	D
30	Nein, eigentlich nicht.	Ich schaue, dass ich sie aufgedreht habe.	So ist es da, ja. Also ich schaue immer, dass alle, also wir haben eben auch bei diesem Willkommens-Tag, der ist eben auch online und da ist es dann nachher, wo ich die Leute dann auch teilweise auffordere, dass sie es einschalten, die Kamera.	Das kommt ein bisschen auf die Größe der Besprechung natürlich an. Weil wenn ich zu viert sitze, dann haben wir sie alle eingeschalten auf alle Fälle, außer es ist ein technisches Gebrechen und sie sagen, die Kamera funktioniert nicht. Und je größer eine Veranstaltung ist oder eine Besprechung, desto mehr sind dann weggeschalten.

	A	B	C	D
31	Tatsächlich kommt es da zu einer Vermischung, weil man von zu Hause ist. Zu Hause ist das Private und oft ist es schwierig, das konkret zu trennen. Ich finde allgemein, dass virtuelle Meetings als Grundprinzip anstrengender sind als persönliche, weil man sich sehr viel mehr konzentrieren muss, um die Aufmerksamkeit zu erhalten.	Immer aufgedreht, also ganz selten nicht.	Das heißt, wenn Gegenüber alle... sehr unangenehm. Da glaubt man, man hält einen Vortrag für sich selbst oder spricht mit der Wand. Ich empfinde das als sehr unangenehm, wenn alle anderen ihre Kamera abgedreht haben.	Tatsächlich nicht eine ausgesprochene, aber bei uns ist es eigentlich Usus, dass jeder die Kamera aufgedreht hat. Und wenn man sie abdreh, dann sagt man dazu, hey, ich bin heute im Homeoffice und schaue nicht so gut aus. Oder meine Internetverbindung ist schlecht. Aber kommentarlos ist es nicht klar. Aber eine schriftliche oder mündliche Vereinbarung gibt es tatsächlich nicht. Das hat sich einfach so bei uns eingependelt.

	A	B	C	D
32	Auf jeden Fall kommt es zu einer Vermischung. Ich glaube, das lässt sich nicht vermeiden. Ich habe per se nicht den Luxus, um in München eine Drei-Zimmer-Wohnung zu haben. Ich arbeite sozusagen eh aus dem Wohnzimmer heraus. Das ist, glaube ich, die Kernessenz von Privat. Macht für mich aber persönlich nichts aus. Ich glaube, wenn ich ein Problem damit hätte, dann würde ich mich bewusst dafür entscheiden müssen, öfter ins Büro zu gehen.	Im Arbeitskontext auf jeden Fall an. Wenn du mich damals in der Uni gefragt hättest, eher raus. Ich glaube, das kommt auch immer darauf an, wie das vorgelebt wird. Aber dadurch, dass ich oft in Meetings bin, wo es ja auch um die Arbeit geht, den Tag, wo man miteinander spricht, ist die, würde ich sagen, zu 99 Prozent an.	Das erschreckt mich. Das kommt halt immer darauf an, in welchem Kontext man ist. Wenn man jetzt irgendwie in einem Präsentationsmodus ist, ist es vielleicht dann schöner, um die Hemmschwelle zu senken, dass man sich beobachtet fühlt. Ich glaube, gerade wenn es aber um viel Interaktion geht, um gemeinsame Strategieentwicklung, gemeinsame Themen besprechen, da ist meines Erachtens super essentiell, dass man sich sieht und nicht die Kamera ausmacht. Oder auch für Onboarding. Das sagen wir auch immer gerne mit dazu. Wir möchten gerne die Leute sehen und kennenlernen. Ich weiß, dass es auch immer nicht einfach ist, virtuell sich hinzusetzen, zuzuhören. Das ist auch anstrengend, gerade auch für Neustarter. Auch wenn man viele Informationen bekommt. Aber genau deswegen finde ich es essentiell, die Kamera anzuhaben.	Nee, weil wir alle sehr gut vorleben, die Kamera anzuhaben. Wenn sie mal kurz aus ist, ist das meistens, weil sich jemand einen Kaffee holt oder kurz ein Paket entgegennehmen muss. Aber generell ist bei uns auch da, dass alle in unserem Team zumindest die Kamera anzuhaben.
	E	F	G	H

	A	B	C	D
	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? a. Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher b. Ja, ich fühle mich heute weniger verbunden und isolierter c. Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team d. Ja, e. Nein,

	A	B	C	D
2	Ich finde es gibt da so zwei, drei unterschiedliche Arten. Das eine ist, dass meistens nicht alle Leute pünktlich in ein Meeting kommen. Das ist zwar virtuell schon viel, viel besser geworden als in Präsenz, aber trotzdem fehlt immer noch der ein oder andere und ich finde die ersten Minuten, während man auf jemanden noch wartet, das sind immer so die offiziellen Smalltalk Minuten. Die sind schon mal automatisch eigentlich da. Wenn man dann aber doch mal tatsächlich alle Leute relativ pünktlich in einem Termin hat. Also gerade in	Also ja, wir machen das viel. Wir haben auch als kleines Team von irgendwie neun Leuten einen wöchentlichen Kaffee Termin donnerstags und wir haben das auch von Anfang an gleich angesetzt als wir als Team zusammengewachsen sind, weil wir gesagt haben, es gibt bei uns einfach so unterschiedliche Konstellationen, wie wir uns mit Homeoffice oder quasi Präsenz aufstellen und wir wollen trotzdem so eine Art Teambuilding-Komponente irgendwie drin haben. Weil wenn man sich das nicht gönnt, wenn es erst irgendwann dann so ein bisschen eingeschliffen ist, dann nimmt man sich die Zeit dafür oft nicht mehr, dann vergisst man es leider. Und deswegen haben wir von Anfang an gesagt, die Zeit ist wichtig, die hat man sich in Präsenz zuvor auch genommen und die nehmen wir uns auch virtuell. Ja und für uns ist das Gang und Gebe. Ich finde aber auch, dass das wesentlich ist, dass eine Chefin oder ein Chef des Teams ganz klar kommuniziert, was seine Erwartungshaltung dahingehend auch ist, weil wenn das natürlich nur die Mitarbeitenden wollen und das vom	Ja, also Menschen, mit denen man eher mal hier und da einen informellen Austausch hat oder von denen man. Ich sage jetzt mal, Kollegen, von denen man auch mal mehr weiß, das kommt ja meistens so in den kurzen Minuten vorab Talk oder zwischen den Meetings mal gesprochen, kommt das zustande. Und wenn man das weiß und wenn man da diesen Draht zueinander hat, laufen Meetings wesentlich produktiver und deswegen entscheidet man sich ja auch oft im Projekt zum Beispiel in Hochzeiten für eine Arbeitsfläche. Arbeitsfläche heißt, dass auch wenn man mit unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeitet auch mal für einen Zeitraum X auf einer Fläche sitzen und vor Ort. Du kannst so auch Menschen, mit denen du eigentlich nicht in einem Büro sitzen würdest für eine Zeitraum in eine Arbeitsfläche holen und dann mit denen dort gemeinsam arbeiten, weil es eben manchmal wichtig ist, diesen menschlichen Kontakt zu haben und auch wirklich vor Ort zu sein und auch mal neben den eigentlichen Projektthemen, das ein oder andere informell und mal schnell über den Tisch zu werfen. Das macht es unfassbar effizient teilweise, weil man einfach die Emotionen der Leute besser einschätzen kann. Und Emotionen sind. Damit steht und fällt manchmal auch ein Projekt.	Ich glaube ich fühle mich genauso gut oder sogar manchmal besser, weil es flexibler ist mit dem ganzen virtuellen. Und ich habe das auch selber erlebt letztes Jahr, weil ich bin neu in die Abteilung gekommen und in der Zeit war halt einfach Lockdown. Das heißt, alle mussten im Homeoffice arbeiten zu der Zeit und da hat man sich als Team nur virtuell kennengelernt. Und das hat eigentlich gezeigt, auch nachdem. Wir haben uns erst nach vier Monaten das erste Mal gesehen alle miteinander und wir haben uns sofort als Team gefühlt. Also ich glaube, das war ein positiver Beweis, dass es ganz gut funktionieren kann, aber dass man sich eben auch so diese informelle Kommunikation, diesen

	A	B	C	D
	Workshops ist das oft so, dass wenn man einen drei, vier Stunden Block gebucht hat, dass dann doch alle irgendwie pünktlicher kommen, weil sie dann das Gefühl haben, nichts verpassen zu wollen. Und da kann man dann, finde ich, sehr gut Warm-up Übungen einsetzen. Also wie ich vorhin auch gesagt habe, mit diesem nochmal kurze Vorstellungsrunde oder eine 'Wie-gehts-euch'-Runde, also so eine Art Intro-Outro. Das ist auch bei vielen Projektterminen manchmal sinnvoll, einfach um die Stimmung im Team zu kennen, um dann	Chef kritisch gesehen wird, dann wird das nie ein gutes Tool werden. Dann wird es sich immer komisch anfühlen und dann wird es den Effekt, den positiven, den es eigentlich haben soll, nämlich dass man sich austauscht, nicht haben. Also ich sage mal, der Aufruf zum Austausch sollte auch schon im gesamten Team da sein.		Raum muss man sich halt auch nehmen.

	A	B	C	D
	quasi eine persönliche Stimmung von einem Kollegen, der vielleicht gerade einen Rohrschaden oder keine Ahnung einen Wasserschaden in der Wohnung hat von dem unterschieden zu können, was im Projektgespräch vielleicht manchmal konfliktär irgendwie auftritt. Ist der Kollege jetzt angespannt, weil er vielleicht persönlich heute irgendwie ein Thema hat oder ist es tatsächlich das Projektgespräch gerade, wo irgendwie so eine Stimmung aufkommt. Und ich finde dafür hilft halt, um das so ein bisschen abschätzen			

	A	B	C	D
	zu können am Anfang eine Art Intro zu machen. Zu sagen: "Wie geht es mir heute? Was erwarte ich von dem Termin? Oder was müssen meine Kollegen heute über mich wissen?". Und da ist es mir schon oft untergekommen, dass es auch die Antworten dazu beitragen, dass du halt einfach ein bisschen lockerer in den Termin reingehst und wesentlich mehr Motivation im Team dafür hast. Also das ist, was wir so nutzen und ich finde auch ein ganz einfaches, ein ganz einfacher Einstieg ist, wenn man den Termin leitet, hat man ja meistens eine Agenda und am			

	A	B	C	D
	Anfang zu sagen, gerade in Gremien auch, wo viele, ich sage jetzt mal, Manager dabei sind, die auch gerne smalltalken, aber die auch immer sehr zeiteffizient sind. Da kann man sehr gut sagen: "Wir haben heute einen 30 Minuten Termin geplant. Das und das und das sind unsere Agenda Punkte. Wir haben jetzt quasi noch fünf Minuten Pufferzeit. Wenn wir die noch nutzen wollen, kurz vorab, können Sie gerne nochmal reingeben, was Ihnen heute wichtig ist." und dann legt man los. Also das heißt, das kann man auch irgendwie so inoffiziell in die Agenda mit			

	A	B	C	D
	einfließen lassen oder einfach so ein bisschen ankündigen, was jetzt dann gleich auf einen zukommt und dann hat man automatisch auch noch so mal ein bisschen ein kleines Gespräch nochmal vorab.			

	A	B	C	D
3	Ja, also zum einen, ja, auch da Chat. Ja, also ich finde es geht in virtuellen Meetings viel parallel in Chats ab. Ich glaube aber auch gar nicht, dass gar nicht Platz ist für eine informelle Kommunikation. Man kommt ein bisschen früher zum Beispiel, sind andere Kollegen da, quatscht man auch sok kann man auch gut quatschen. Also ich würde sagen, ich würde nicht sagen, dass es das gar nicht gibt, informelle Kommunikation auch in virtuellen Meetings.	Also am Anfang von Covid haben wir das gemacht, mittlerweile überhaupt nicht. Weil, das funktioniert, also informelle Kommunikation funktioniert ja nicht ganz nach dem, wie soll ich sagen, dem Befehlsprinzip. "Du musst dich jetzt informell abstimmen", das entbehrt ja ein bisschen der Grundlage genau der informellen Kommunikation, oder dem Sinn davon. Also "nein", machen wir nicht mehr.	Ja, natürlich ist es schon wichtig für Menschen, das ist ein sozialer Raum, Organisationen. Und dementsprechend ist es schon wichtig auch für die Mitarbeiterbindung. Aber wie gesagt, ich glaube mittlerweile haben Mitarbeiter sehr gut gelernt, dass auch auf anderen Wegen, als beim Kaffee live in der Küche zu machen. Und schon schwieriger ist es bei neuen Mitarbeitern sicherlich.	Verändert eigentlich nicht. Eigentlich nicht wirklich und "Nein, es hat sich nicht verändert.". Ich glaube, man neigt dazu zu sagen: "Es hat sich verändert. Es ist schlechter geworden.". Aber nüchtern betrachtet glaube ich nicht, dass es sich für dieses Wir-Gefühl, solange es auch Hybrid und solange es auch physisch gibt. Und das ist so in der Frage meiner Meinung nach definiert, verändert sich nichts. Es gibt genauso Hochs und Tiefs mit dem Team. Das hat jetzt nichts mit der Form zu tun. Wenn man sich nur rein digital sehen würde oder nur rein bei hybriden Veranstaltungen einer immer nur digital dabei ist, dann verändert sich es sicherlich. Aber solange noch eine

	A	B	C	D
				physische Komponente auch dabei ist nicht.
4	Eben via Privatnachricht.	Also während den harten lockdowns wurde das schon gemacht. Diese sind nett und auch immer ein bisschen komisch.	Ja extrem. Also, wenn die informelle Kommunikation passt und die Stimmung passt dann sind alle auch produktiver und motivierter und umgekehrt. Wenn nicht dann nicht.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben wie früher.

	A	B	C	D
5	Das gibts bei uns in der Organisation, mehrere verschiedene Formate. Das ist auch wieder so. Jetzt extra quasi in meinen eh schon vollen Terminkalender noch feste Termine für virtuelle Sessions für small talk einzuplanen, da denke ich dann doch auch manchmal nein. Da weiß ich eigentlich schon die Zeit, die ich jetzt in dem geplanten Austausch Meeting oder small talk Meeting sitze, muss ich abends mehr arbeiten. Also nehme ich dann nicht so oft daran Teil wie das Angebot eigentlich ist.	siehe links	Bei der Stimmung, denke ich, kommt es immer ein bisschen darauf an, wie die Leute gestrickt sind. Auch bei der Produktivität kommt es stark auf die Aufgaben an. Ich denke, da muss jeder auch Einklang von seiner Funktion im Unternehmen eine Lösung finden.	Das ist in der Tat schwierig zu beantworten, da ich letztendlich die vor Corona Welt gar nicht so umfangreich in meinem Berufsleben mitbekommen habe und letztendlich ja dann, nachdem die schlimmsten Corona Wellen rum waren, letztendlich auch in der Mitte dieses Jahres mein Arbeitgeber nochmal gewechselt habe. Ich denke, jeder persönlich muss in sich Reinhören, wie wichtig ihm ein wir Gefühl ist und wie er dazu kommt. Bei mir ist das wir Gefühl letztendlich sage ich mal nicht so groß. Meine Kollegen und Kolleginnen auf meinem Stockwerk, wo ich arbeite, sind jetzt nicht unbedingt meine Teamkollegen. Für mich ist es ein extremer Push,

	A	B	C	D
				eigentlich morgens physisch auf die Arbeit zu kommen, weil dort habe ich einfach so was wie ein spirit oder wir Gefühl. Man weiß hey, jeder kommt her, irgendwas voranzubringen. Das ist einfach was wo man sich gerne mitreißen lässt und was ich auch sehr genieße und deshalb eigentlich auch schaue, dass ich so im Schnitt hälfte Office, hälfte im Homeoffice bin.

	A	B	C	D
6	Ja, also bevor es mir den losgeht, man setzt ja dann doch einen offiziellen Startpunkt und alle wissen „so, jetzt geht es los“. Nein, aber ansonsten würde ich schon sagen informell vorher oder hinterher, ja.	Nein	Ja, wenn ich ja sagen kann, ja. Also, nicht informelle Informationen sorgt dafür, dass die Stimmung nicht zwingend besser wird. Du fühlst dich zu jemanden, der also nein, durch die verschiedenen Stufen der sozialen Ebenen der Verbindung und wenn du eine freundschaftliche Ebene gefunden hast und Dinge erlebt hast, dann bist du natürlich auch, falls sie so negativ Sachen geht oder so ganz anders gepolt auf so eine Person. Ich hatte jetzt ein kleines Beispiel am Rande, ich hoffe, das stört deine Transkription nicht. Letzte Woche Projektreview und da war der neue X-Position. Der kam irgendwann rein, als wir schon dabei waren, hat sich nicht richtig vorgestellt, hat uns dann gesiezt, was wir ja auch nicht können und hat mich dann bisschen angegangen, weil es um „Projekt X“, wo ich nicht aussagefähig war – was für mich normal ist, weil das Projekt halt Chaos ist. Aber er konnte den Kontext halt ... der hat ihn nicht mal interessiert und dann ist er halt raus ohne Tschüss zu sagen irgendwann 10 Minuten später und ja... Das ist so ein Paradebeispiel gewesen, wie man für schlechte Stimmung sorgt. (...) Und das ist natürlich ein Faux Pas.	Nein. (...) also dann habe ich richtig verstanden, ich sehe da keinen Unterschied.

	A	B	C	D
7		Nein. Darauf habe ich bisher nicht geachtet. Aber ich stimme zu, dass es das sein könnte, was fehlt. Wir haben noch nie solche Online-Gespräche organisiert, vielleicht weil Sie einfach für ein informelles Gespräch immer jemanden am Telefon anrufen können.	nein	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher.
8	Also am Anfang des Meetings vor allem bei Workshops stellt man sich einer nach dem anderen vor. Noch kurz über das Aktuelle erwähnen, z. B. dass ein neuer Kollege in der Abteilung x dazugekommen ist. Man redet nicht allzu viel über sich selbst, da in virtuellen Meetings jeder das mitbekommt.	Ja, die möglichen Key-Personen werden oft in Meetings eingeladen, um mögliche zukünftige Zusammenarbeit zu erleichtern. Ich selbst schicke solche Meetings eher selten raus, aber meine Kollegen aus meiner Abteilung machen das gerne.	Ja, aber vergleichsweise zu physischen Meetings eher weniger. Da erstens ich diese Leute nicht in Person sehe aufgrund von dem Gesichtsausdruck. Daher kann ich manchmal schwer erkennen, ob das ernst gemeint ist oder doch Spaß war.	Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team. Ich will auch durch die Arbeit viele neue oder sogar gute Freundschaft ergattern. Manche von denen sind auch gute Freunde von mir geworden. Das finde ich sehr gut, dann habe ich vermehrt das „Wir-Gefühl“.

	A	B	C	D
9	Sie haben richtig bemerkt, dass es im physischen Meeting fast immer Raum für informelle Kommunikation gibt. Es ist immer Zeit für eine Tasse Kaffee und ein kleines Gespräch vor oder nach dem Meeting. Das ist der Unterschied. In virtuellen Meetings kommunizieren wir viel seltener informell, für uns besteht die Hauptaufgabe darin, Probleme so schnell wie möglich zu besprechen und zu versuchen, sie zu lösen. Wir verschwenden keine Zeit nach dem Treffen und gehen sofort zu unseren eigenen Angelegenheiten.	Nein. Wenn wir uns informell unterhalten wollen, treffen wir uns einfach an einem bestimmten Ort, zum Beispiel in einem Restaurant oder Café, und verbringen Zeit miteinander. Leider passiert das nicht so oft, wie wir es gerne hätten.	Eine kuriose Tatsache: Je weniger informelle Kommunikation in unseren virtuellen Meetings ist, desto besser ist die Teamleistung. Einfach ausgedrückt: Je weniger Gespräche außerhalb des Themas stattfinden, desto besser arbeiten wir. Überraschenderweise funktioniert es.	Ich würde sagen, es ist nicht extrem auffällig, aber es hat sich geändert. Es gibt zunehmend das Gefühl, dass wir, obwohl wir uns gerade bei einem virtuellen Meeting zusammen befinden, körperlich immer noch allein sind. Natürlich sind wir ein Team und wir versuchen unser WIR-Gefühl zu unterstützen, aber die Dinge sind jetzt genau so.

	A	B	C	D
10	Wir können am Anfang oder am Ende des Meetings informelle Dingen besprechen. Wenn es am Ende ist wir nehmen sogar Zeit um Koffer oder Tee zuzubereiten und initiieren Kaffeepause, wie es bei physischen Meeting immer ist	Da es ist mir wichtig ist mit anderen Kolleginnen in Kontakt zu bleiben, initiiere ich monatlich "Gespräche über nichts" mit meinem Team.	Ich bin nicht sicher, da ich keine Statistik dazu habe, aber aus meinem Gefühl, ja, es gibt Zusammenheilt. Auf jeden Fall es beeinflusst Stimmung und Produktivität wenn die Leute kennen, dass an der Arbeit sie nicht nur über Arbeit können\sollen, sondern auch über persönliche Dingen, die für jeder interessant wären.	a) Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher
11	Die einzige Möglichkeit, die es hier gibt über den Chat privat zu schreiben. Sonst gibt es eigentlich keine Möglichkeiten.	Es gibt hin und wieder Vorträge, die online sind und da gibt es Breakout-Rooms, wo man aber nicht bestimmen kann mit wem man in diesen Breakout-Room ist. Das sind dann kurze virtuelle Sessions, die in einem kleineren Kreis stattfinden und informeller sind, weil keine Präsentation gehalten wird.	Ja, ich finde wenn man eben sich abseits vom offiziellen Programm noch etwas absprechen kann, führt es immer zu besserer Stimmung und wenn die Leute motivierter sind, sind sie auch produktiver. Also rein offizielle Meetings sind meistens schwieriger abzuschließen.	Ich würde sagen es verringert etwas die Integration im Team. Es wäre besser wenn man sich öfters physisch trifft. Ich fühle mich weniger verbunden und isolierter.

	A	B	C	D
12	Ja das habe ich gerade beantwortet.	Nein. Hat man glaube ich am Anfang noch gemacht, von Corona und so. Jetzt ist da das Interesse einfach nicht mehr so da. Das ist persönlich einfach netter.	Nicht direkt oder nicht konkret, aber auf Dauer akkumuliert sich das. Ja, es fehlt auf Dauer einfach wenn man es nicht hat und es ist besser, wenn man es hat. Manchmal kommt man nur auf Sachen drauf, neue oder spontane Einfälle, das macht einfach die ganze Atmosphäre lockerer.	Also ich würde das differenzierter beantworten. Wenn man sich mal in einer Firma eingelebt hat und jeder kennt einen usw., dann ist es vollkommen egal meiner Meinung nach. Wenn man neu ist, oder für neue Mitarbeiter ist es wesentlich schwieriger das über Zoom oder Teams, weil vor allem am Anfang dieser informelle Aspekt wichtig ist und fehlt. Vor allem wenn du Leute neu kennenlernen musst.

	A	B	C	D
13	Also so halt diese Begrüßungsfloskeln, sowas. Also was wir halt immer haben, ist am Anfang Kamera an. Was wird bei unseren Abteilungs-Meetings noch machen, ist das halt, das hat jeder mal kurz was sagt, was gut lief in letzter Zeit, was schlecht lief in letzter Zeit. So dass man halt noch so ein bisschen Small-Talk mit den Kollegen hingekriegt. Was man bei uns auch schon eingeführt hat, das hat aber nicht wirklich geklappt, ist ein virtuelles Kaffeetrinken. Dass man sich halt mal so Termine setzt, also ich war da nie dabei muss ich sagen. Und ich kenne auch fast	Also die gibt es, aber ich organisiere keine. Aber organisiert worden, ist das auch nicht so wirklich. In der Abteilungsbesprechung hat es geheißen, macht das doch mal wenn ihr Zeit habt. Dann hat einer das mit ein paar anderen gemacht. Das habe ich mitbekommen, aber das waren wirklich die, wir sind 43 in der Abteilung und von den 43 waren es vielleicht 5/6 Leute so. Es war jetzt nicht die Masse.	Je besser das Informelle ist, desto besser ist auch die Produktivität. Das schon.	Also für mich persönlich ist es so, dass ich mich... Also die richtige Antwort wäre, dass ich mich noch besser aufgehoben fühle. Aber das trifft jetzt nur für wirklich persönlich für mich.

	A	B	C	D
	keinen, der das gemacht hat. Also ich finde, man kann das machen, wenn man Freiraum hat, aber wenn ich eh schon die Zeit einteilen muss, dann bist du nicht dazu imstande.			
14	Dann auch meist über SMS oder kurzes Telefonat.	Ja, organisiere ich schon. Da es vor allem für wöchentliche bzw. monatliche Planungen wichtig ist.	Ja, finde ich schon. Da durch die informelle Kommunikation oft noch andere Dinge besprochen werden, die sonst nicht besprochen werden könnten und so kann sich entweder die Stimmung oder auch die Produktivität bei einzelnen Mitarbeitern verändern.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben wie früher.

	A	B	C	D
15	Ja wir sagen meistens hallo quatschen manchmal noch kurz und fragen wie es so geht bevor wir beginnen.	Nein, weil die meisten Leute, mit denen ich halt gerne, auch informelle Rede sind, bei mir vor Ort. Bei uns bei mir im Unternehmen, wenn etwas organisiert wird, dann ein vor Ort treffen.	Also durch informelle Kommunikation kann man seine Kollegen schon aufmuntern, wenn sie zum Beispiel einen schlechten Tag haben und man kann eine Beziehung aufbauen. Und die Produktivität wird auch eher gesteigert, weil wenn man ein gutes Verhältnis hat, dann arbeitet man auch motivierter.	Das kann ich nicht sagen, weil in meinem Team habe ich angefangen und es war gleich so also ich habe keinen Vergleich.
16	W: Ich tu mir bisschen mit der Frage schwer. P: (habe die Frage wiederholt) W: Ah achso okay. Ich fang meistens mit "Super, dass ihr da seid. Wie geht's euch so?" Aber natürlich ist es eingeschränkter.	Ja sowas gibt's selten, aber es gibt's. Weil man einfach zu wenig Zeit hat, also zu so Teammeetings, wo man sich austauschen kann, wo man sich mit den Beratern sich austauschen kann. Hängt immer davon ab, wie viele Projekte wir aktuell haben, wenn wir recht viele Projekte haben, dann tritt das in den Hintergrund leider.	Also ich glaub, dass den Leuten schon wichtig ist, dass ich sie hin und wieder anrufe oder dass sie mich jederzeit am Telefon erreichen können oder dass wir uns informell austauschen. Aber ich muss dazu sagen, dass ich den Core des Teams schon sehr lange kenne und aufgrund dessen weil wir uns so lange kennen, intensiv zusammengearbeitet haben und Vertrauen zueinander haben, nicht so wichtig ist wie bei neuen Leuten oder Leuten, die sich weniger kennen.	Also ich denke bei uns nicht aufgrund dem vorher gesagten, weil wir uns sehr lange kennen, deshalb nicht. Ich glaube bei neu eingetretenen Personen, dass sich das WIR-Gefühl nicht so stark entwickelt hat. Wann sehen sie denn schon mal alle ist die Frage.

	A	B	C	D
17	In our digital meetings, in the larger ones, not necessarily in the smaller team meetings, 30 minutes before the meeting officially starts the online room is open and we've found that many of our colleagues use that time to catch up with one another, talk about the weather where they are, general life, but it's still not the same as in person.	So we don't necessarily do that, but people are aware that 30 minutes before the official meeting starts they can get on early and that there is a space available for such conversations	Honestly I haven't observed an effect or really paid attention to that	No, I feel equal about my team

	A	B	C	D
18	Am Anfang einfach mal fragen „Und, wie geht’s?“, eine Floskel fallen lassen. Das beschränkt sich das auf ein paar Sätze. Wenn man sich gut versteht, dann zum Schluss noch 2, 3 Worte über das Wochenende reden oder so. Das wars dann auch schon...	Also ich mache das nicht. Mittlerweile ist es in unserem Team nicht mehr so üblich. Es gibt mittags mal so „Lunch&Learn“... Dadurch, dass bei uns im Büro immer jemand anwesend ist, eher nicht.	Ja, also die Stimmung ist auf jeden Fall besser, wenn man im Team arbeitet und das Team auch ein bisschen quatschen kann und nicht nur arbeitstechnisch vernetzt ist. Produktivitätstechnisch weiß ich nicht in welche Richtung das geht. Wenn man im Büro ist und hier und da quatscht, verbraucht man mehr Zeit für solche Dinge. Ich glaube aber, dass man dann auch motivierter ist etwas zu tun, als wenn man immer nur in seiner eigenen Kammer sitzt.	Das ist schwierig, weil ich einen Teamwechsel gehabt habe dazwischen kann ich das nicht so genau sagen. Generell kann man schon sagen, dass ein Team enger zusammen arbeitet wenn es am gleichen Ort ist und nicht nur zweimal die Woche telefoniert.
19	Wenn sich Personen schon vor Beginn des Meetings im digitalen Raum einfinden wird oft gesmalltalked.	Aktuell nicht mehr, da wir aktuell in einer hybriden Arbeitsumgebung arbeiten, sprich viele Kollegen sind im Büro, andere sind virtuell zu Hause und das wechselt sich durch. Wir haben allerdings in der Zeit der Pandemie, wo alle virtuell waren einmal wöchentlich einen Kaffee Termin online durchgeführt.	Ja, die informelle Kommunikation hilft insofern... ich überlege gerade den deutschen Begriff ich glaube, es gibt keinen deutschen Begriff. Building Social Capital ist quasi das informelle sprechen bei den virtuellen Meetings und das ist definitiv ein Wegfeiler für Produktivität in einem Team und da stärkt man auch die Beziehungen untereinander.	à B: Ja, ich fühle mich weniger verbunden und isolierter (Anmerkung: Auswahlmöglichkeiten wurden vorgelesen und interviewte Person hat diese Antwortmöglichkeit ausgewählt)
20	I'm not making informal communication with some participants only in the big audience.	No. Why not? Actually a good question. Maybe I should do...	Yes	a. No, I feel just as safe in my team as I used to

	A	B	C	D
21	Das ist immer eine ganz gute Lösung, oder? Ganz am Anfang, wenn noch nicht alle Teilnehmer da sind. Also wenn nur zwei ausgewählt sind, dann schnackt man meistens noch ganz nett, Aber sobald der Dritte und Vierte dazukommt, dann hat das auch ein Ende.	Ja, um den informellen Austausch zu unterstützen. Und auch neben den harten Themen der Meetings auch mal eine Plattform zu schaffen, dass man bisschen was checken kann.	Für meine Kollegen könnte ich keine Aussage machen. Das könnte ich nur für mich selbst beantworten, wo ich es sage informelle Kommunikation wirkt sich positiv auf meine Stimmung aus, aber für andere kann ich da keine Aussage zu treffen.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher

	A	B	C	D
22	Ich frage einfach, wie es denen geht. Ich würde tatsächlich nicht 1 zu 1, weil man im physischen Kontext einfach viel auf die Umgebung abziehen kann. Aber ansonsten würde ich ziemlich genau das gleiche Gespräch nochmal führen. Auch mit der ähnlichen Dauer. Also sollte man ein größeres Meeting haben, aber wir haben sehr selten größere Meetings, wo mehr als 4 Leute mit dabei sind. Da kann ich mir vorstellen, dass da es besser funktioniert, dass man verschiedene Gespräche korreliert.	Das machen wir bisher tatsächlich nicht, weil die meisten Leute bei uns irgendwo beruhigt sind. Und ich mir nicht ganz sicher bin, ob so ein informeller Austausch online außerhalb der Arbeitszeit wahrscheinlich dann noch gut in Anspruch genommen werden würde.	Es hängt sehr vom Teammitglied ab. Wenn die Person gerade einfach Themen hat, die sie gerne teilen möchte, sowohl im Guten als auch im Schlechten, dann weiß sie einfach Bescheid. Die Leute fühlen sich dann schon ein bisschen mehr gehört, wenn das passiert. Wenn sie die Möglichkeit haben, das zu teilen. Ich würde aber sagen, dass der Meeting-Kontext gar nicht so der entscheidende ist. Wenn die Leute ins Büro reinkommen und man da spricht, dass man da dieses informelle Gespräch mitbekommt und nicht zum Start vom Meeting. Der Meeting-Kontext ist relativ ähnlich. Der Unterschied ist aber, dass ich eben vor Ort im Büro nochmal die 5 oder 10 Minuten habe, ohne mich in diesem Zeitraum vom Meeting mit der Person zu unterhalten. Und dann bekommt man eben nochmal mehr die Themen von erneut bewusst.	Wir haben sie nicht viel eingesetzt, ehrlich gesagt. Also deswegen kann ich da nur auch so eine vorsichtige Antwort geben, weil ich würde schon sagen, dass es einen Unterschied gemacht hat. Also einen positiven Unterschied, dass man sich da besser im Team verbunden und aufgehoben fühlt.

	A	B	C	D
	Das funktioniert im Online-Meeting logischerweise nicht. Aber nachdem wir diese Situation nicht oft haben, kann ich da keinen Vergleich ziehen.			

	A	B	C	D
23	Was man früher auf dem Weg raus oder bei der Teeküche besprochen hat, das bespricht man jetzt, während man wartet, bis alle da sind. Da hat sich das vielleicht verschoben. Wenn es das nicht gibt, wenn wirklich alle pünktlich da sind, dann kommt es auf die Teilnehmenden an. Wie formell die Runde ist. Beim Team-Meeting haben wir trotzdem immer ein paar lockere Worte. Wir schauen, wie es jedem geht und legen dann erst los. Das ist kein Unterschied zum physischen. Außer, dass man es nicht	Es ist immer ein bisschen gemischt. Aber es gibt sehr oft einen informellen Teil. Wenn man zum Beispiel ein Sommerfest hernimmt, gibt es einen offiziellen Teil. Aber dann geht es in den informellen Teilen über, wo man sich auch anders kennenlernen und unterhalten kann. Genauso bei der Weihnachtsfeier oder bei Team-Events. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, wo man sich informell austauschen kann.	Ja, ich glaube, es ist auch wichtig, sich informell auszutauschen. Gerade auch, um zu wissen, was jemand beschäftigt oder wie es jemandem geht. Da kann man auch besser auf die andere Person eingehen und darauf Rücksicht nehmen. Dementsprechend sind die Ergebnisse dann auch besser.	Mhm, das ist eine gute Frage. Ich glaube insgesamt fühle ich mich heute besser in meinem Team. Weil es jetzt wirklich möglich ist, dass egal wo die Leute sind, ob sie gerade zu Hause sind oder im Büro, es können dann immer alle dabei sein, was vielleicht früher nicht so einfach war. Und deswegen glaube ich, dass es insgesamt besser ist. Also dieses Wir-Gefühl, weil dann wirklich alle teilnehmen können. Auch wenn jemand noch das Kind abholen muss und kann sich am Nachmittag online noch dazuschalten, dann sind wirklich alle dabei und nicht nur die, die im Vollzeit zum Beispiel arbeiten. Man kann das dann auch

	A	B	C	D
	die Atmosphäre so wahrnimmt.			viel besser, ja, es können wirklich dann alle dabei sein.

	A	B	C	D
24	Ich glaube, dass bei uns viel in diesen Daily Meetings informell ist. Dass wir da kurz abklopfen. Okay, jetzt hast du das gestern Abend geschickt, aber wie geht es dir jetzt heute? Und der sagt, ja gut oder nicht. Ich glaube, das sind unsere 5-7 Minuten, wo wir das informelle geben wollen. Was wir tatsächlich erzählen wollen. Und wie gesagt, entweder, wenn die dann im Büro sind, dass ich dazugehe und mich dann dort eben auch zu ihnen setze und dort wirklich aktiv das betreibe, dass ein	Also vielleicht ist dieses Morning, dieses Daily Meeting ist wahrscheinlich eher dafür geeignet. Und auch wenn meine KollegInnen es am Anfang echt blöd fanden, aber mittlerweile die haben sich auch dran gewöhnt, dass wir halt eine Zeit haben, 7.30 Uhr und da sind wir halt für maximal 7 Minuten im Call. Der tut nicht weh und jeder weiß über den anderen wieder. Also, ich glaube, dass das unsere informelle Schiene ist, die organisiert informell ist.	Ja, das ist natürlich schon besser, wenn wir alle zusammenkommen und in der Küche dann mal einen Auftrag feiern und dann halt lustig sind und uns freuen und das halt auch feiern und zelebrieren und so. Aber, wie gesagt, das muss man inszenieren. Das würde ja auch nicht passieren, wenn nicht jemand einlädt dazu. Und diese Einladung kann ich online zelebrieren wie auch physisch. Wobei physisch der Effekt größer ist, das Teamgefühl dann besser zusammenwächst. Man fühlt es auch einfach dann mehr als online.	Da schlagen jetzt zwei Herzen in meiner Brust. Einerseits die, wo ich sage, es ist New Work. Wir müssen einfach sehr viel flexibler sein und da gehört es dazu. Dass man vielleicht nicht mehr so eng verbunden ist, als würde man in einem Büro sitzen. Andererseits habe ich aber auch so eine Situation schon erlebt, dass zwei Kollegen in einem Büro sitzen mussten und sich aber nicht verstanden haben. Für die war das ganz toll, dass sie dann ins Home Office konnten, also einmal die, einmal die. Und die sind sich über die Home Office Variante dann näher gekommen, einfach weil der Abstand größer war. Das Teamgefüge ist

	A	B	C	D
	informeller Austausch stattfindet. Wäre es dann mehr face to face und vielleicht eins zu eins und nicht in dieser großen Gruppe. Und damit finden meine MitarbeiterInnen das auch wieder sehr wertschätzend.			wahrscheinlich besser zu formen, wenn alle da sind, vor Ort sind, weil man die Stimmung besser einfangen kann. Aber andererseits ist es halt so, heutzutage geht man ins Home Office. Warum sollen wir uns das wieder nehmen? Damit müssen wir umgehen, das müssen wir lernen und das ist die Aufgabe.

	A	B	C	D
25	Also ich würde sagen, bevor ein Meeting beginnt, findet doch durchaus immer mal wieder auch informelle Kommunikation statt, aber sie ist sicherlich sehr viel kürzer gehalten als im physischen Raum, weil ja durchaus auch dann je nach Meeting viele Personen teilnehmen und man natürlich dann auch Informationsaustausch eher klein hält, weil es einfach nicht alle betrifft.	Tatsächlich haben wir sowas bisher nicht bei uns etabliert. Man muss aber dazu sagen, dass wir sehr, sehr wenige Mitarbeiter haben, die komplett remote arbeiten. Das heißt, der Großteil der Belegschaft sieht sich in einer gewissen Regelmäßigkeit vor Ort.	Ich kann da eigentlich keine Veränderungen groß wahrnehmen. Also ich denke, oder in Bezug auf die Stimmung, ich denke, dass im virtuellen Raum es manchmal ein Stück weit zu kurz kommt, während es im physischen Raum manchmal auch ein Stück weit zu intensiv betrieben wird und so hat beides quasi vielleicht einen Einfluss auf die Produktivität. Also in dem ersteren Fall traut sich vielleicht eine Kollegin weniger häufig, auf den Kollegen zuzugehen, weil sie sich einfach persönlich nicht so nahe fühlt oder manche Themen nicht adressieren möchte, weil sie vielleicht befürchtet, dass es eine dumme Frage sein könnte, während im physischen Raum manche Mitarbeiter das sehr stark ausnutzen, wenn sie sich nahestehen, dass sie überwiegend informelle Kommunikation betreiben, statt auch mal mehr Unternehmensthemen voranzubringen.	Ich kann zwei Sachen erwähnen. Und zwar, ich war direkt vor meiner Festanstellung auf einer 100%-Remote-Stelle. Dort hatte das definitiv Auswirkungen auf das Wir-Gefühl und ich hatte mich da weniger verbunden und mehr isolierter gefühlt, weil man einfach viele Themen verpasst, auch informelle Kommunikation. In meinem jetzigen Team arbeitet keiner zu 100%-Remote. Das heißt, wir sind tendenziell sogar bis zu 75% vor Ort. Und deswegen würde ich sagen, dass dann hybride Meetings keinen Einfluss haben, selbst wenn man nebeneinander sitzt und sich in einem virtuellen Meeting sieht, weil man

	A	B	C	D
				eben den persönlichen Austausch macht.

	A	B	C	D
26	Über den Chat, also lustige GIFs hin und her senden.	Ja, machen wir: Kaffeepausen und Bewegungspausen, genau, weil wir es einfach unterstützen wollen, dass informeller Austausch stattfindet.	Nein, eigentlich nicht.	Ja, also in meinem persönlichen Team gleich, aber wir sind auch nur zwei Leute. Das ist also schwierig zu vergleichen. In größeren Teams glaube ich, es ist weniger geworden.

	A	B	C	D
27	Per Chat.	Haben wir nicht. Weil wir nicht alle Personen erreichen würden, dass wir das eher unfair empfunden. Gerade unsere ArbeiterInnen haben von unserer Seite kein Laptop, kein Handy zur Verfügung gestellt.	Ja, klar. Ich kann mich erinnern, wir haben dieses Jahr eine Person gekündigt. Die ist von unserer Seite gekündigt worden. Das hat ganz große Wellen geschlagen. Das war informell unglaublich. Erstens ist die Information offiziell noch gar nicht draußen gewesen. Da haben das schon alle gewusst. Das, was da gesprochen worden ist, war ganz schwierig. Es war aber auch notwendig, wenn etwas ist, was alle sehr emotional berührt, dann gibt es ganz viele informelle Gespräche. Das sind dann auch ein paar Tage, wo die Leute extrem unproduktiv sind. Das ist ein ganz sensibles Thema. Es liegt gut daran, auch vor Ort zu sein, falls dann doch jemand Fragen hat. Eigentlich, wenn die Kultur und das Unternehmen auch funktionieren können, die das aber aufgrund dieses informellen Tratschens und Austauschs und Theoriespinnen auch immer wieder gut bearbeiten, damit das Unternehmen auch wieder weitermachen kann. Aber das darf man nie unterschätzen. Das wäre ganz schwierig, wenn das dann alles virtuell wäre.	Ich glaube, für mich macht es keinen Unterschied. In der Situation, wo ich jetzt bin, habe ich schon begonnen. Das heißt, es hat sich für mich nichts geändert.

	A	B	C	D
28	Wir hatten bis vor einiger Zeit bei Meetings auch oft einen kurzen Check-In. Eine Minute pro Person. Wie geht es, wo kommst du her? Ich hätte es nicht gedacht, dass die Frage, wo kommst du gerade her, eine so schwierige ist. Am Anfang war die Frage in die Richtung, was will ich jetzt hören? Ich will nichts hören, ich will eine Antwort hören. Wir haben gerade ein bisschen eine Transition in der Firma. Über personelle Veränderungen hatten wir jahrelang als Arbeitssprache Englisch, aber niemand sprach	Aktuell nicht mehr. Wir hatten bis vor einem Jahr oder eineinhalb Jahren so Team-Tea-Time. Einmal die Woche für 20 Minuten oder 25 Minuten. Für alle, die wollen, ein freiwilliges Angebot: sie sind im Call drin mit einem Tee, Kaffee und reden einfach. Das wurde von ein paar sehr angenommen. Die hatten das auch initiiert. Es hat sich aber irgendwie dann verlaufen. Das ist für mich so ein offizieller Konjunkturzyklus. Das ist auf einer Ebene, das bringt manchen Menschen mehr, manchen weniger. Manche Bedürfnisse mehr, manche weniger. Das hängt vorrangig von den beteiligten Personen ab. Dann gibt es wieder eine Phase, da geht es unter. Dann gibt es wieder eine Phase, wo solche Themen wieder mehr auftauchen. Das ist wie eine Art Pendelbewegung. Das war ein schönes Sinnbild.	Das ist für mich ganz schwierig zu beantworten. Ich überlege, ob ich das überhaupt beantworten kann. Ich kann mir dazu gerade keine Meinung bilden. Innerlich merke ich, ich habe gar keine Anzeichen, ob da irgendwelche Zusammenhänge überhaupt waren. Aber zu wenig waren sie.	Ich fühle mich heute weniger verbunden. Isoliert würde ich aber nicht permanent sagen.

	A	B	C	D
	Englisch als Erstsprache. Was auch wieder eine Art Augenhöhe ist, wenn niemand als Erstsprache Englisch hat. Das verschiebt sich immer mehr zu deutscher Kommunikation. Weil wir im Team nunmehr Leute sind, die auch Deutsch sprechen. Das ist gar nicht böse den anderen, die die Firma verlassen haben gegenüber. Die haben es auch nicht auf Gruppensprache verlassen. Aber das hat sich jetzt irgendwie eingeschlichen. Stimmt, ich kann ja den Kanal auf Deutsch schreiben,			

	A	B	C	D
	weil da sind wir jetzt eher mehr zu dritt. Wenn wir Besprechungen haben mit Pause, dann nutzen wir die Pause nicht geplant für Informelles. Weder online noch physisch. Es kann schon sein, dass in der Pause zwei zusammenstehen zu dem Thema. Aber Pause, zumindest meine Einstellung, ist auch da, dass man Pause hat und so gestalten kann, wie man es braucht. Es gibt auch Leute, da zähle ich nicht dazu, die brauchen in einer Pause oft auch Pause von anderen Menschen. Also kann ich Informelles, wenn			

	A	B	C	D
	man es steuern möchte, innerhalb der aktiven Besprechungszeit. Das wollte ich nur sagen. Um wieder zurückzukommen, auf die Frage, die ich wahrgenommen habe. Online-Check gehen Sie auch. Wir haben es aber auch in den letzten Monaten ein bisschen vergessen, was zu tun, wenn ich jetzt so drüber nachdenke. Aber auch Checkouts, wie geht es mir jetzt?			

	A	B	C	D
29	Es ist gar nicht so anders, weil man genauso warten muss, bis alle da sind. Wir versuchen, pünktlicher zu werden, aber es ist einfach normal, wenn man zusammenkommt und man wartet noch, dass man informell redet. Wobei ich dann schon den Unterschied merke, es ist mehr, wenn es eine kleinere Gruppe ist, beziehungsweise wenn es eine Gruppe ist, die sich gut kennt.	Es gab Versuche während Corona. Das waren zufällige Coffee-Sessionen. Ein Teil hat es angenommen, ein anderer Teil hat sich darüber lustig gemacht. Es gab auch virtuelle Weihnachtsfeiern, wo jeder vorher ein Essenspaket nach Hause bekommen hat. Solche Sachen hat es natürlich gegeben, aber das war ausschließlich in der Zeit, wo es physisch nicht möglich war. Und sei es physisch möglich wieder ist, machen wir sowas nicht mehr.	Es ist auf jeden Fall ein Zusammenhang. Ich kann es mal schlecht messen logischerweise, aber es ist einfach, wenn man physisch zusammen ist, dann kann man, wenn man bewusst das versucht, natürlich schneller jemanden aufheitern oder versuchen aufzufangen. Und man kann eben auf dem kurzen Weg etwas klären. Es gibt natürlich ein Aber dabei, weil wenn jemand ständig gestört wird, irgendjemand, was auf dem kurzen Weg klären will, dann wird er auch da wieder unter der Produktivität leiden. Also es ist so ein Sich-die-Waage-Halten, aber manche Sachen lassen sich natürlich schneller lösen, wenn man schneller darüber redet, als wenn man 50 E-Mails schreibt.	Ich glaube, es ist das Nein. Also das Nein, weil man fühlt sich gleich gut aufgehoben wie vorher.

	A	B	C	D
30	Entweder über den Chat, wo man sich persönlich chattet, oder man schreibt sich SMS. Aber das sind dann meistens Kommentare zum Gespräch, die vielleicht das Meeting ein bisschen verkürzen oder lustiger machen.	Nein, eigentlich nicht. Keine virtuellen Sessions eigentlich. Weil wir eh schon so durchgetaktet sind mit Terminen, mit Besprechungen. Grundsätzlich weiß ich, dass es schwierig ist, solche Dinge auch anzubieten, dass sie dann auch angenommen werden.	Auf alle Fälle bei der Stimmung, weil man sich ja mal informell zusammenstellt und ein bisschen blödet und auch ein bisschen Schmäh führt, sage ich einmal. Oder auch gemeinsam Dinge kurz einmal angreift und sich beratschlagen kann. Dann ist das auf alle Fälle sehr, sehr wichtig.	Nein, finde ich, hat das Wir-Gefühl nicht gestört. Aber das hat einfach auch damit zu tun, dass wir im Team fast immer gemeinsam im Büro sind. Und von daher, dass Wir-Gefühl einfach halt außerhalb der Meetings stattfindet.

	A	B	C	D
31	Meistens über Teams, also die Chatfunktion. Oder wir rufen uns an. Selten, dass ich einen richtigen Videocall organisiere.	Tatsächlich nicht, weil für mich fühlt es sich persönlich unnatürlich an. Weil oft diese informelle Kommunikation und Austausch passiert spontan. Und wenn ich dann wieder eine virtuelle Session plane, dann ist sie wieder nicht spontan.	Oh ja, definitiv. Ich gebe immer gerne das Beispiel von der Kaffeeküche. Das ist der beste Ort für informelle Kommunikation, die dann aber doch wieder irgendwelche wichtigen Informationen für die Arbeit beinhaltet. Ich finde, auch im Unterschied, wenn man im Homeoffice ist, das merke ich bei mir persönlich selbst, es fehlt etwas. Man fühlt sich ein bisschen ausgeschlossen, wenn ich dann die KollegIn vielleicht anrufe, weil ich ihr eine Frage habe und sie sagt, ja übrigens XYZ war kurz da und hat mir erzählt über den Status des Projektes. Ich hätte das niemals mitbekommen im Homeoffice, weil der Kollege physisch vor Ort da war und das kurz reingeworfen hat in den Raum, zwischen Tür und Angel. Ich muss sagen, dieser informelle Kontakt im physischen Raum hat eine Auswirkung auf die Stimmung, auf Leistung, Produktivität.	Ja, wenn die Überhand von digitalen oder hybriden Meetings übernimmt, dann fühlt man sich ein wenig isolierter. Wenn dies aber dann ausgeglichen wird mit persönlichen, physischen Meetings, dann legt sich das wieder. Ich glaube, es ist die Balance dazwischen.

	A	B	C	D
32	Wir starten eigentlich schon immer, wenn wir reinkommen in Meetings, dass man schon sagt, hey, schön, dich zu sehen. Oder wenn wir sehen, jemand ist gerade aus dem Urlaub zurückgekommen, dass man schon fragt, wie war denn dein Urlaub. Dass man schon so kleine Smalltalk-Komponenten mit einbaut. Kommt natürlich auch wieder total darauf an, mit wem du interagierst. Und tatsächlich, was wir schon auch versuchen, ist mit einem Icebreaker immer zu starten.	Naja, das wäre, also klassisch wäre das Onboarding, kann ich dir sagen. Und das hat einfach auch den, also natürlich wäre es schöner, wenn wir das alles vor Ort machen könnten. Bin ich absolut dabei, einfach um diese Connection noch deutlicher herzustellen. Was wir auch als große Herausforderung sehen in der Onboarding-Planung. Aber für rein informelle Zwecke finde ich das Online-Abhalten von Meetings absolut legitim gut. Wird auch bei XXX so gemacht, aber auch, weil wir natürlich müssen, weil wir einfach an vielen verschiedenen Standorten agieren und gar nicht alle zentral zusammenkommen können, physisch.	Kann ich mir jetzt nicht vorstellen. Würde also sagen nee.	Ich glaube, das ist tatsächlich nicht. Dadurch, dass ich aber auch beides habe, ich könnte auf jeden Fall nicht komplett remote arbeiten. Ich könnte auf jeden Fall nicht komplett remote arbeiten, aber ich glaube, dann hätte ich die Thematik, dass ich mich isoliert fühlen würde. Obwohl man auch an Meetings teilnimmt. Ich glaube schon, dass da auch die interpersonale Interaktion sehr wichtig ist. Aber dadurch, dass ich seit dreieinhalb Jahren da auch arbeite und es von Anfang an auch einfach hybrid ist, ist das vollkommen für mich tatsächlich normal und ändert nichts am Teamgefüge.

	A	B	C	D
	Das klingt jetzt sehr, sehr klassisch, hip und modern. Aber tatsächlich ist das schon ein Gamechanger, gerade in Meetings, mit einer kurzen, prägnanten Frage zu starten, wo jeder kurz was sagen kann, aber auch nicht muss, um das Meeting eher so ein bisschen, genau, um sich aufeinander einzustellen und dann mit der Thematik zu starten			

	E	F	G	H
	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? a. Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher b. Ja, ich fühle mich heute weniger verbunden und isolierter c. Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team d. Ja, e. Nein,

	E	F	G	H
2	Ich finde es gibt da so zwei, drei unterschiedliche Arten. Das eine ist, dass meistens nicht alle Leute pünktlich in ein Meeting kommen. Das ist zwar virtuell schon viel, viel besser geworden als in Präsenz, aber trotzdem fehlt immer noch der ein oder andere und ich finde die ersten Minuten, während man auf jemanden noch wartet, das sind immer so die offiziellen Smalltalk Minuten. Die sind schon mal automatisch eigentlich da. Wenn man dann aber doch mal tatsächlich alle Leute relativ pünktlich in einem Termin hat. Also gerade in	Also ja, wir machen das viel. Wir haben auch als kleines Team von irgendwie neun Leuten einen wöchentlichen Kaffee Termin donnerstags und wir haben das auch von Anfang an gleich angesetzt als wir als Team zusammengewachsen sind, weil wir gesagt haben, es gibt bei uns einfach so unterschiedliche Konstellationen, wie wir uns mit Homeoffice oder quasi Präsenz aufstellen und wir wollen trotzdem so eine Art Teambuilding-Komponente irgendwie drin haben. Weil wenn man sich das nicht gönnt, wenn es erst irgendwann dann so ein bisschen eingeschliffen ist, dann nimmt man sich die Zeit dafür oft nicht mehr, dann vergisst man es leider. Und deswegen haben wir von Anfang an gesagt, die Zeit ist wichtig, die hat man sich in Präsenz zuvor auch genommen und die nehmen wir uns auch virtuell. Ja und für uns ist das Gang und Gebe. Ich finde aber auch, dass das wesentlich ist, dass eine Chefin oder ein Chef des Teams ganz klar kommuniziert, was seine Erwartungshaltung dahingehend auch ist, weil wenn das natürlich nur die Mitarbeitenden wollen und das vom	Ja, also Menschen, mit denen man eher mal hier und da einen informellen Austausch hat oder von denen man. Ich sage jetzt mal, Kollegen, von denen man auch mal mehr weiß, das kommt ja meistens so in den kurzen Minuten vorab Talk oder zwischen den Meetings mal gesprochen, kommt das zustande. Und wenn man das weiß und wenn man da diesen Draht zueinander hat, laufen Meetings wesentlich produktiver und deswegen entscheidet man sich ja auch oft im Projekt zum Beispiel in Hochzeiten für eine Arbeitsfläche. Arbeitsfläche heißt, dass auch wenn man mit unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeitet auch mal für einen Zeitraum X auf einer Fläche sitzen und vor Ort. Du kannst so auch Menschen, mit denen du eigentlich nicht in einem Büro sitzen würdest für eine Zeitraum in eine Arbeitsfläche holen und dann mit denen dort gemeinsam arbeiten, weil es eben manchmal wichtig ist, diesen menschlichen Kontakt zu haben und auch wirklich vor Ort zu sein und auch mal neben den eigentlichen Projektthemen, das ein oder andere informell und mal schnell über den Tisch zu werfen. Das macht es unfassbar effizient teilweise, weil man einfach die Emotionen der Leute besser einschätzen kann. Und Emotionen sind. Damit steht und fällt manchmal auch ein Projekt.	Ich glaube ich fühle mich genauso gut oder sogar manchmal besser, weil es flexibler ist mit dem ganzen virtuellen. Und ich habe das auch selber erlebt letztes Jahr, weil ich bin neu in die Abteilung gekommen und in der Zeit war halt einfach Lockdown. Das heißt, alle mussten im Homeoffice arbeiten zu der Zeit und da hat man sich als Team nur virtuell kennengelernt. Und das hat eigentlich gezeigt, auch nachdem. Wir haben uns erst nach vier Monaten das erste Mal gesehen alle miteinander und wir haben uns sofort als Team gefühlt. Also ich glaube, das war ein positiver Beweis, dass es ganz gut funktionieren kann, aber dass man sich eben auch so diese informelle Kommunikation, diesen

	E	F	G	H
	Workshops ist das oft so, dass wenn man einen drei, vier Stunden Block gebucht hat, dass dann doch alle irgendwie pünktlicher kommen, weil sie dann das Gefühl haben, nichts verpassen zu wollen. Und da kann man dann, finde ich, sehr gut Warm-up Übungen einsetzen. Also wie ich vorhin auch gesagt habe, mit diesem nochmal kurze Vorstellungsrunde oder eine 'Wie-gehts-euch'-Runde, also so eine Art Intro-Outro. Das ist auch bei vielen Projektterminen manchmal sinnvoll, einfach um die Stimmung im Team zu kennen, um dann	Chef kritisch gesehen wird, dann wird das nie ein gutes Tool werden. Dann wird es sich immer komisch anfühlen und dann wird es den Effekt, den positiven, den es eigentlich haben soll, nämlich dass man sich austauscht, nicht haben. Also ich sage mal, der Aufruf zum Austausch sollte auch schon im gesamten Team da sein.		Raum muss man sich halt auch nehmen.

	E	F	G	H
	quasi eine persönliche Stimmung von einem Kollegen, der vielleicht gerade einen Rohrschaden oder keine Ahnung einen Wasserschaden in der Wohnung hat von dem unterschieden zu können, was im Projektgespräch vielleicht manchmal konfliktär irgendwie auftritt. Ist der Kollege jetzt angespannt, weil er vielleicht persönlich heute irgendwie ein Thema hat oder ist es tatsächlich das Projektgespräch gerade, wo irgendwie so eine Stimmung aufkommt. Und ich finde dafür hilft halt, um das so ein bisschen abschätzen			

	E	F	G	H
	zu können am Anfang eine Art Intro zu machen. Zu sagen: "Wie geht es mir heute? Was erwarte ich von dem Termin? Oder was müssen meine Kollegen heute über mich wissen?". Und da ist es mir schon oft untergekommen, dass es auch die Antworten dazu beitragen, dass du halt einfach ein bisschen lockerer in den Termin reingehst und wesentlich mehr Motivation im Team dafür hast. Also das ist, was wir so nutzen und ich finde auch ein ganz einfaches, ein ganz einfacher Einstieg ist, wenn man den Termin leitet, hat man ja meistens eine Agenda und am			

	E	F	G	H
	Anfang zu sagen, gerade in Gremien auch, wo viele, ich sage jetzt mal, Manager dabei sind, die auch gerne smalltalken, aber die auch immer sehr zeiteffizient sind. Da kann man sehr gut sagen: "Wir haben heute einen 30 Minuten Termin geplant. Das und das und das sind unsere Agenda Punkte. Wir haben jetzt quasi noch fünf Minuten Pufferzeit. Wenn wir die noch nutzen wollen, kurz vorab, können Sie gerne nochmal reingeben, was Ihnen heute wichtig ist." und dann legt man los. Also das heißt, das kann man auch irgendwie so inoffiziell in die Agenda mit			

	E	F	G	H
	einfließen lassen oder einfach so ein bisschen ankündigen, was jetzt dann gleich auf einen zukommt und dann hat man automatisch auch noch so mal ein bisschen ein kleines Gespräch nochmal vorab.			

	E	F	G	H
3	Ja, also zum einen, ja, auch da Chat. Ja, also ich finde es geht in virtuellen Meetings viel parallel in Chats ab. Ich glaube aber auch gar nicht, dass gar nicht Platz ist für eine informelle Kommunikation. Man kommt ein bisschen früher zum Beispiel, sind andere Kollegen da, quatscht man auch sok kann man auch gut quatschen. Also ich würde sagen, ich würde nicht sagen, dass es das gar nicht gibt, informelle Kommunikation auch in virtuellen Meetings.	Also am Anfang von Covid haben wir das gemacht, mittlerweile überhaupt nicht. Weil, das funktioniert, also informelle Kommunikation funktioniert ja nicht ganz nach dem, wie soll ich sagen, dem Befehlsprinzip. "Du musst dich jetzt informell abstimmen", das entbehrt ja ein bisschen der Grundlage genau der informellen Kommunikation, oder dem Sinn davon. Also "nein", machen wir nicht mehr.	Ja, natürlich ist es schon wichtig für Menschen, das ist ein sozialer Raum, Organisationen. Und dementsprechend ist es schon wichtig auch für die Mitarbeiterbindung. Aber wie gesagt, ich glaube mittlerweile haben Mitarbeiter sehr gut gelernt, dass auch auf anderen Wegen, als beim Kaffee live in der Küche zu machen. Und schon schwieriger ist es bei neuen Mitarbeitern sicherlich.	Verändert eigentlich nicht. Eigentlich nicht wirklich und "Nein, es hat sich nicht verändert.". Ich glaube, man neigt dazu zu sagen: "Es hat sich verändert. Es ist schlechter geworden.". Aber nüchtern betrachtet glaube ich nicht, dass es sich für dieses Wir-Gefühl, solange es auch Hybrid und solange es auch physisch gibt. Und das ist so in der Frage meiner Meinung nach definiert, verändert sich nichts. Es gibt genauso Hochs und Tiefs mit dem Team. Das hat jetzt nichts mit der Form zu tun. Wenn man sich nur rein digital sehen würde oder nur rein bei hybriden Veranstaltungen einer immer nur digital dabei ist, dann verändert sich es sicherlich. Aber solange noch eine

	E	F	G	H
				physische Komponente auch dabei ist nicht.
4	Eben via Privatnachricht.	Also während den harten lockdowns wurde das schon gemacht. Diese sind nett und auch immer ein bisschen komisch.	Ja extrem. Also, wenn die informelle Kommunikation passt und die Stimmung passt dann sind alle auch produktiver und motivierter und umgekehrt. Wenn nicht dann nicht.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben wie früher.

	E	F	G	H
5	Das gibts bei uns in der Organisation, mehrere verschiedene Formate. Das ist auch wieder so. Jetzt extra quasi in meinen eh schon vollen Terminkalender noch feste Termine für virtuelle Sessions für small talk einzuplanen, da denke ich dann doch auch manchmal nein. Da weiß ich eigentlich schon die Zeit, die ich jetzt in dem geplanten Austausch Meeting oder small talk Meeting sitze, muss ich abends mehr arbeiten. Also nehme ich dann nicht so oft daran Teil wie das Angebot eigentlich ist.	siehe links	Bei der Stimmung, denke ich, kommt es immer ein bisschen darauf an, wie die Leute gestrickt sind. Auch bei der Produktivität kommt es stark auf die Aufgaben an. Ich denke, da muss jeder auch Einklang von seiner Funktion im Unternehmen eine Lösung finden.	Das ist in der Tat schwierig zu beantworten, da ich letztendlich die vor Corona Welt gar nicht so umfangreich in meinem Berufsleben mitbekommen habe und letztendlich ja dann, nachdem die schlimmsten Corona Wellen rum waren, letztendlich auch in der Mitte dieses Jahres mein Arbeitgeber nochmal gewechselt habe. Ich denke, jeder persönlich muss in sich Reinhören, wie wichtig ihm ein wir Gefühl ist und wie er dazu kommt. Bei mir ist das wir Gefühl letztendlich sage ich mal nicht so groß. Meine Kollegen und Kolleginnen auf meinem Stockwerk, wo ich arbeite, sind jetzt nicht unbedingt meine Teamkollegen. Für mich ist es ein extremer Push,

	E	F	G	H
				eigentlich morgens physisch auf die Arbeit zu kommen, weil dort habe ich einfach so was wie ein spirit oder wir Gefühl. Man weiß hey, jeder kommt her, irgendwas voranzubringen. Das ist einfach was wo man sich gerne mitreißen lässt und was ich auch sehr genieße und deshalb eigentlich auch schaue, dass ich so im Schnitt hälfte Office, hälfte im Homeoffice bin.

	E	F	G	H
6	Ja, also bevor es mir den losgeht, man setzt ja dann doch einen offiziellen Startpunkt und alle wissen „so, jetzt geht es los“. Nein, aber ansonsten würde ich schon sagen informell vorher oder hinterher, ja.	Nein	Ja, wenn ich ja sagen kann, ja. Also, nicht informelle Informationen sorgt dafür, dass die Stimmung nicht zwingend besser wird. Du fühlst dich zu jemanden, der also nein, durch die verschiedenen Stufen der sozialen Ebenen der Verbindung und wenn du eine freundschaftliche Ebene gefunden hast und Dinge erlebt hast, dann bist du natürlich auch, falls sie so negativ Sachen geht oder so ganz anders gepolt auf so eine Person. Ich hatte jetzt ein kleines Beispiel am Rande, ich hoffe, das stört deine Transkription nicht. Letzte Woche Projektreview und da war der neue X-Position. Der kam irgendwann rein, als wir schon dabei waren, hat sich nicht richtig vorgestellt, hat uns dann gesiezt, was wir ja auch nicht können und hat mich dann bisschen angegangen, weil es um „Projekt X“, wo ich nicht aussagefähig war – was für mich normal ist, weil das Projekt halt Chaos ist. Aber er konnte den Kontext halt ... der hat ihn nicht mal interessiert und dann ist er halt raus ohne Tschüss zu sagen irgendwann 10 Minuten später und ja... Das ist so ein Paradebeispiel gewesen, wie man für schlechte Stimmung sorgt. (...) Und das ist natürlich ein Faux Pas.	Nein. (...) also dann habe ich richtig verstanden, ich sehe da keinen Unterschied.

	E	F	G	H
7		Nein. Darauf habe ich bisher nicht geachtet. Aber ich stimme zu, dass es das sein könnte, was fehlt. Wir haben noch nie solche Online-Gespräche organisiert, vielleicht weil Sie einfach für ein informelles Gespräch immer jemanden am Telefon anrufen können.	nein	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher.
8	Also am Anfang des Meetings vor allem bei Workshops stellt man sich einer nach dem anderen vor. Noch kurz über das Aktuelle erwähnen, z. B. dass ein neuer Kollege in der Abteilung x dazugekommen ist. Man redet nicht allzu viel über sich selbst, da in virtuellen Meetings jeder das mitbekommt.	Ja, die möglichen Key-Personen werden oft in Meetings eingeladen, um mögliche zukünftige Zusammenarbeit zu erleichtern. Ich selbst schicke solche Meetings eher selten raus, aber meine Kollegen aus meiner Abteilung machen das gerne.	Ja, aber vergleichsweise zu physischen Meetings eher weniger. Da erstens ich diese Leute nicht in Person sehe aufgrund von dem Gesichtsausdruck. Daher kann ich manchmal schwer erkennen, ob das ernst gemeint ist oder doch Spaß war.	Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team. Ich will auch durch die Arbeit viele neue oder sogar gute Freundschaft ergattern. Manche von denen sind auch gute Freunde von mir geworden. Das finde ich sehr gut, dann habe ich vermehrt das „Wir-Gefühl“.

	E	F	G	H
9	Sie haben richtig bemerkt, dass es im physischen Meeting fast immer Raum für informelle Kommunikation gibt. Es ist immer Zeit für eine Tasse Kaffee und ein kleines Gespräch vor oder nach dem Meeting. Das ist der Unterschied. In virtuellen Meetings kommunizieren wir viel seltener informell, für uns besteht die Hauptaufgabe darin, Probleme so schnell wie möglich zu besprechen und zu versuchen, sie zu lösen. Wir verschwenden keine Zeit nach dem Treffen und gehen sofort zu unseren eigenen Angelegenheiten.	Nein. Wenn wir uns informell unterhalten wollen, treffen wir uns einfach an einem bestimmten Ort, zum Beispiel in einem Restaurant oder Café, und verbringen Zeit miteinander. Leider passiert das nicht so oft, wie wir es gerne hätten.	Eine kuriose Tatsache: Je weniger informelle Kommunikation in unseren virtuellen Meetings ist, desto besser ist die Teamleistung. Einfach ausgedrückt: Je weniger Gespräche außerhalb des Themas stattfinden, desto besser arbeiten wir. Überraschenderweise funktioniert es.	Ich würde sagen, es ist nicht extrem auffällig, aber es hat sich geändert. Es gibt zunehmend das Gefühl, dass wir, obwohl wir uns gerade bei einem virtuellen Meeting zusammen befinden, körperlich immer noch allein sind. Natürlich sind wir ein Team und wir versuchen unser WIR-Gefühl zu unterstützen, aber die Dinge sind jetzt genau so.

	E	F	G	H
10	Wir können am Anfang oder am Ende des Meetings informelle Dingen besprechen. Wenn es am Ende ist wir nehmen sogar Zeit um Koffer oder Tee zuzubereiten und initiieren Kaffeepause, wie es bei physischen Meeting immer ist	Da es ist mir wichtig ist mit anderen Kolleginnen in Kontakt zu bleiben, initiiere ich monatlich "Gespräche über nichts" mit meinem Team.	Ich bin nicht sicher, da ich keine Statistik dazu habe, aber aus meinem Gefühl, ja, es gibt Zusammenheilt. Auf jeden Fall es beeinflusst Stimmung und Produktivität wenn die Leute kennen, dass an der Arbeit sie nicht nur über Arbeit können\sollen, sondern auch über persönliche Dingen, die für jeder interessant wären.	a) Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher
11	Die einzige Möglichkeit, die es hier gibt über den Chat privat zu schreiben. Sonst gibt es eigentlich keine Möglichkeiten.	Es gibt hin und wieder Vorträge, die online sind und da gibt es Breakout-Rooms, wo man aber nicht bestimmen kann mit wem man in diesen Breakout-Room ist. Das sind dann kurze virtuelle Sessions, die in einem kleineren Kreis stattfinden und informeller sind, weil keine Präsentation gehalten wird.	Ja, ich finde wenn man eben sich abseits vom offiziellen Programm noch etwas absprechen kann, führt es immer zu besserer Stimmung und wenn die Leute motivierter sind, sind sie auch produktiver. Also rein offizielle Meetings sind meistens schwieriger abzuschließen.	Ich würde sagen es verringert etwas die Integration im Team. Es wäre besser wenn man sich öfters physisch trifft. Ich fühle mich weniger verbunden und isolierter.

	E	F	G	H
12	Ja das habe ich gerade beantwortet.	Nein. Hat man glaube ich am Anfang noch gemacht, von Corona und so. Jetzt ist da das Interesse einfach nicht mehr so da. Das ist persönlich einfacher.	Nicht direkt oder nicht konkret, aber auf Dauer akkumuliert sich das. Ja, es fehlt auf Dauer einfach wenn man es nicht hat und es ist besser, wenn man es hat. Manchmal kommt man nur auf Sachen drauf, neue oder spontane Einfälle, das macht einfach die ganze Atmosphäre lockerer.	Also ich würde das differenzierter beantworten. Wenn man sich mal in einer Firma eingelebt hat und jeder kennt einen usw., dann ist es vollkommen egal meiner Meinung nach. Wenn man neu ist, oder für neue Mitarbeiter ist es wesentlich schwieriger das über Zoom oder Teams, weil vor allem am Anfang dieser informelle Aspekt wichtig ist und fehlt. Vor allem wenn du Leute neu kennenlernen musst.

	E	F	G	H
13	Also so halt diese Begrüßungsfloskeln, sowas. Also was wir halt immer haben, ist am Anfang Kamera an. Was wird bei unseren Abteilungs-Meetings noch machen, ist das halt, das hat jeder mal kurz was sagt, was gut lief in letzter Zeit, was schlecht lief in letzter Zeit. So dass man halt noch so ein bisschen Small-Talk mit den Kollegen hingekriegt. Was man bei uns auch schon eingeführt hat, das hat aber nicht wirklich geklappt, ist ein virtuelles Kaffeetrinken. Dass man sich halt mal so Termine setzt, also ich war da nie dabei muss ich sagen. Und ich kenne auch fast	Also die gibt es, aber ich organisiere keine. Aber organisiert worden, ist das auch nicht so wirklich. In der Abteilungsbesprechung hat es geheißen, macht das doch mal wenn ihr Zeit habt. Dann hat einer das mit ein paar anderen gemacht. Das habe ich mitbekommen, aber das waren wirklich die, wir sind 43 in der Abteilung und von den 43 waren es vielleicht 5/6 Leute so. Es war jetzt nicht die Masse.	Je besser das Informelle ist, desto besser ist auch die Produktivität. Das schon.	Also für mich persönlich ist es so, dass ich mich... Also die richtige Antwort wäre, dass ich mich noch besser aufgehoben fühle. Aber das trifft jetzt nur für wirklich persönlich für mich.

	E	F	G	H
	keinen, der das gemacht hat. Also ich finde, man kann das machen, wenn man Freiraum hat, aber wenn ich eh schon die Zeit einteilen muss, dann bist du nicht dazu imstande.			
14	Dann auch meist über SMS oder kurzes Telefonat.	Ja, organisiere ich schon. Da es vor allem für wöchentliche bzw. monatliche Planungen wichtig ist.	Ja, finde ich schon. Da durch die informelle Kommunikation oft noch andere Dinge besprochen werden, die sonst nicht besprochen werden könnten und so kann sich entweder die Stimmung oder auch die Produktivität bei einzelnen Mitarbeitern verändern.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben wie früher.

	E	F	G	H
15	Ja wir sagen meistens hallo quatschen manchmal noch kurz und fragen wie es so geht bevor wir beginnen.	Nein, weil die meisten Leute, mit denen ich halt gerne, auch informelle Rede sind, bei mir vor Ort. Bei uns bei mir im Unternehmen, wenn etwas organisiert wird, dann ein vor Ort treffen.	Also durch informelle Kommunikation kann man seine Kollegen schon aufmuntern, wenn sie zum Beispiel einen schlechten Tag haben und man kann eine Beziehung aufbauen. Und die Produktivität wird auch eher gesteigert, weil wenn man ein gutes Verhältnis hat, dann arbeitet man auch motivierter.	Das kann ich nicht sagen, weil in meinem Team habe ich angefangen und es war gleich so also ich habe keinen Vergleich.
16	W: Ich tu mir bisschen mit der Frage schwer. P: (habe die Frage wiederholt) W: Ah achso okay. Ich fang meistens mit "Super, dass ihr da seid. Wie geht's euch so?" Aber natürlich ist es eingeschränkter.	Ja sowas gibt's selten, aber es gibt's. Weil man einfach zu wenig Zeit hat, also zu so Teammeetings, wo man sich austauschen kann, wo man sich mit den Beratern sich austauschen kann. Hängt immer davon ab, wie viele Projekte wir aktuell haben, wenn wir recht viele Projekte haben, dann tritt das in den Hintergrund leider.	Also ich glaub, dass den Leuten schon wichtig ist, dass ich sie hin und wieder anrufe oder dass sie mich jederzeit am Telefon erreichen können oder dass wir uns informell austauschen. Aber ich muss dazu sagen, dass ich den Core des Teams schon sehr lange kenne und aufgrund dessen weil wir uns so lange kennen, intensiv zusammengearbeitet haben und Vertrauen zueinander haben, nicht so wichtig ist wie bei neuen Leuten oder Leuten, die sich weniger kennen.	Also ich denke bei uns nicht aufgrund dem vorher gesagten, weil wir uns sehr lange kennen, deshalb nicht. Ich glaube bei neu eingetretenen Personen, dass sich das WIR-Gefühl nicht so stark entwickelt hat. Wann sehen sie denn schon mal alle ist die Frage.

	E	F	G	H
17	In our digital meetings, in the larger ones, not necessarily in the smaller team meetings, 30 minutes before the meeting officially starts the online room is open and we've found that many of our colleagues use that time to catch up with one another, talk about the weather where they are, general life, but it's still not the same as in person.	So we don't necessarily do that, but people are aware that 30 minutes before the official meeting starts they can get on early and that there is a space available for such conversations	Honestly I haven't observed an effect or really paid attention to that	No, I feel equal about my team

	E	F	G	H
18	Am Anfang einfach mal fragen „Und, wie geht’s?“, eine Floskel fallen lassen. Das beschränkt sich das auf ein paar Sätze. Wenn man sich gut versteht, dann zum Schluss noch 2, 3 Worte über das Wochenende reden oder so. Das wars dann auch schon...	Also ich mache das nicht. Mittlerweile ist es in unserem Team nicht mehr so üblich. Es gibt mittags mal so „Lunch&Learn“... Dadurch, dass bei uns im Büro immer jemand anwesend ist, eher nicht.	Ja, also die Stimmung ist auf jeden Fall besser, wenn man im Team arbeitet und das Team auch ein bisschen quatschen kann und nicht nur arbeitstechnisch vernetzt ist. Produktivitätstechnisch weiß ich nicht in welche Richtung das geht. Wenn man im Büro ist und hier und da quatscht, verbraucht man mehr Zeit für solche Dinge. Ich glaube aber, dass man dann auch motivierter ist etwas zu tun, als wenn man immer nur in seiner eigenen Kammer sitzt.	Das ist schwierig, weil ich einen Teamwechsel gehabt habe dazwischen kann ich das nicht so genau sagen. Generell kann man schon sagen, dass ein Team enger zusammen arbeitet wenn es am gleichen Ort ist und nicht nur zweimal die Woche telefoniert.
19	Wenn sich Personen schon vor Beginn des Meetings im digitalen Raum einfinden wird oft gesmalltalked.	Aktuell nicht mehr, da wir aktuell in einer hybriden Arbeitsumgebung arbeiten, sprich viele Kollegen sind im Büro, andere sind virtuell zu Hause und das wechselt sich durch. Wir haben allerdings in der Zeit der Pandemie, wo alle virtuell waren einmal wöchentlich einen Kaffee Termin online durchgeführt.	Ja, die informelle Kommunikation hilft insofern... ich überlege gerade den deutschen Begriff ich glaube, es gibt keinen deutschen Begriff. Building Social Capital ist quasi das informelle sprechen bei den virtuellen Meetings und das ist definitiv ein Wegfeiler für Produktivität in einem Team und da stärkt man auch die Beziehungen untereinander.	à B: Ja, ich fühle mich weniger verbunden und isolierter (Anmerkung: Auswahlmöglichkeiten wurden vorgelesen und interviewte Person hat diese Antwortmöglichkeit ausgewählt)
20	I'm not making informal communication with some participants only in the big audience.	No. Why not? Actually a good question. Maybe I should do...	Yes	a. No, I feel just as safe in my team as I used to

	E	F	G	H
21	Das ist immer eine ganz gute Lösung, oder? Ganz am Anfang, wenn noch nicht alle Teilnehmer da sind. Also wenn nur zwei ausgewählt sind, dann schnackt man meistens noch ganz nett, Aber sobald der Dritte und Vierte dazukommt, dann hat das auch ein Ende.	Ja, um den informellen Austausch zu unterstützen. Und auch neben den harten Themen der Meetings auch mal eine Plattform zu schaffen, dass man bisschen was checken kann.	Für meine Kollegen könnte ich keine Aussage machen. Das könnte ich nur für mich selbst beantworten, wo ich es sage informelle Kommunikation wirkt sich positiv auf meine Stimmung aus, aber für andere kann ich da keine Aussage zu treffen.	Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher

	E	F	G	H
22	Ich frage einfach, wie es denen geht. Ich würde tatsächlich nicht 1 zu 1, weil man im physischen Kontext einfach viel auf die Umgebung abziehen kann. Aber ansonsten würde ich ziemlich genau das gleiche Gespräch nochmal führen. Auch mit der ähnlichen Dauer. Also sollte man ein größeres Meeting haben, aber wir haben sehr selten größere Meetings, wo mehr als 4 Leute mit dabei sind. Da kann ich mir vorstellen, dass da es besser funktioniert, dass man verschiedene Gespräche korreliert.	Das machen wir bisher tatsächlich nicht, weil die meisten Leute bei uns irgendwo beruhigt sind. Und ich mir nicht ganz sicher bin, ob so ein informeller Austausch online außerhalb der Arbeitszeit wahrscheinlich dann noch gut in Anspruch genommen werden würde.	Es hängt sehr vom Teammitglied ab. Wenn die Person gerade einfach Themen hat, die sie gerne teilen möchte, sowohl im Guten als auch im Schlechten, dann weiß sie einfach Bescheid. Die Leute fühlen sich dann schon ein bisschen mehr gehört, wenn das passiert. Wenn sie die Möglichkeit haben, das zu teilen. Ich würde aber sagen, dass der Meeting-Kontext gar nicht so der entscheidende ist. Wenn die Leute ins Büro reinkommen und man da spricht, dass man da dieses informelle Gespräch mitbekommt und nicht zum Start vom Meeting. Der Meeting-Kontext ist relativ ähnlich. Der Unterschied ist aber, dass ich eben vor Ort im Büro nochmal die 5 oder 10 Minuten habe, ohne mich in diesem Zeitraum vom Meeting mit der Person zu unterhalten. Und dann bekommt man eben nochmal mehr die Themen von erneut bewusst.	Wir haben sie nicht viel eingesetzt, ehrlich gesagt. Also deswegen kann ich da nur auch so eine vorsichtige Antwort geben, weil ich würde schon sagen, dass es einen Unterschied gemacht hat. Also einen positiven Unterschied, dass man sich da besser im Team verbunden und aufgehoben fühlt.

	E	F	G	H
	Das funktioniert im Online-Meeting logischerweise nicht. Aber nachdem wir diese Situation nicht oft haben, kann ich da keinen Vergleich ziehen.			

	E	F	G	H
23	Was man früher auf dem Weg raus oder bei der Teeküche besprochen hat, das bespricht man jetzt, während man wartet, bis alle da sind. Da hat sich das vielleicht verschoben. Wenn es das nicht gibt, wenn wirklich alle pünktlich da sind, dann kommt es auf die Teilnehmenden an. Wie formell die Runde ist. Beim Team-Meeting haben wir trotzdem immer ein paar lockere Worte. Wir schauen, wie es jedem geht und legen dann erst los. Das ist kein Unterschied zum physischen. Außer, dass man es nicht	Es ist immer ein bisschen gemischt. Aber es gibt sehr oft einen informellen Teil. Wenn man zum Beispiel ein Sommerfest hernimmt, gibt es einen offiziellen Teil. Aber dann geht es in den informellen Teilen über, wo man sich auch anders kennenlernen und unterhalten kann. Genauso bei der Weihnachtsfeier oder bei Team-Events. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, wo man sich informell austauschen kann.	Ja, ich glaube, es ist auch wichtig, sich informell auszutauschen. Gerade auch, um zu wissen, was jemand beschäftigt oder wie es jemandem geht. Da kann man auch besser auf die andere Person eingehen und darauf Rücksicht nehmen. Dementsprechend sind die Ergebnisse dann auch besser.	Mhm, das ist eine gute Frage. Ich glaube insgesamt fühle ich mich heute besser in meinem Team. Weil es jetzt wirklich möglich ist, dass egal wo die Leute sind, ob sie gerade zu Hause sind oder im Büro, es können dann immer alle dabei sein, was vielleicht früher nicht so einfach war. Und deswegen glaube ich, dass es insgesamt besser ist. Also dieses Wir-Gefühl, weil dann wirklich alle teilnehmen können. Auch wenn jemand noch das Kind abholen muss und kann sich am Nachmittag online noch dazuschalten, dann sind wirklich alle dabei und nicht nur die, die im Vollzeit zum Beispiel arbeiten. Man kann das dann auch

	E	F	G	H
	die Atmosphäre so wahrnimmt.			viel besser, ja, es können wirklich dann alle dabei sein.

	E	F	G	H
24	Ich glaube, dass bei uns viel in diesen Daily Meetings informell ist. Dass wir da kurz abklopfen. Okay, jetzt hast du das gestern Abend geschickt, aber wie geht es dir jetzt heute? Und der sagt, ja gut oder nicht. Ich glaube, das sind unsere 5-7 Minuten, wo wir das informelle geben wollen. Was wir tatsächlich erzählen wollen. Und wie gesagt, entweder, wenn die dann im Büro sind, dass ich dazugehe und mich dann dort eben auch zu ihnen setze und dort wirklich aktiv das betreibe, dass ein	Also vielleicht ist dieses Morning, dieses Daily Meeting ist wahrscheinlich eher dafür geeignet. Und auch wenn meine KollegInnen es am Anfang echt blöd fanden, aber mittlerweile die haben sich auch dran gewöhnt, dass wir halt eine Zeit haben, 7.30 Uhr und da sind wir halt für maximal 7 Minuten im Call. Der tut nicht weh und jeder weiß über den anderen wieder. Also, ich glaube, dass das unsere informelle Schiene ist, die organisiert informell ist.	Ja, das ist natürlich schon besser, wenn wir alle zusammenkommen und in der Küche dann mal einen Auftrag feiern und dann halt lustig sind und uns freuen und das halt auch feiern und zelebrieren und so. Aber, wie gesagt, das muss man inszenieren. Das würde ja auch nicht passieren, wenn nicht jemand einlädt dazu. Und diese Einladung kann ich online zelebrieren wie auch physisch. Wobei physisch der Effekt größer ist, das Teamgefühl dann besser zusammenwächst. Man fühlt es auch einfach dann mehr als online.	Da schlagen jetzt zwei Herzen in meiner Brust. Einerseits die, wo ich sage, es ist New Work. Wir müssen einfach sehr viel flexibler sein und da gehört es dazu. Dass man vielleicht nicht mehr so eng verbunden ist, als würde man in einem Büro sitzen. Andererseits habe ich aber auch so eine Situation schon erlebt, dass zwei Kollegen in einem Büro sitzen mussten und sich aber nicht verstanden haben. Für die war das ganz toll, dass sie dann ins Home Office konnten, also einmal die, einmal die. Und die sind sich über die Home Office Variante dann näher gekommen, einfach weil der Abstand größer war. Das Teamgefüge ist

	E	F	G	H
	informeller Austausch stattfindet. Wäre es dann mehr face to face und vielleicht eins zu eins und nicht in dieser großen Gruppe. Und damit finden meine MitarbeiterInnen das auch wieder sehr wertschätzend.			wahrscheinlich besser zu formen, wenn alle da sind, vor Ort sind, weil man die Stimmung besser einfangen kann. Aber andererseits ist es halt so, heutzutage geht man ins Home Office. Warum sollen wir uns das wieder nehmen? Damit müssen wir umgehen, das müssen wir lernen und das ist die Aufgabe.

	E	F	G	H
25	Also ich würde sagen, bevor ein Meeting beginnt, findet doch durchaus immer mal wieder auch informelle Kommunikation statt, aber sie ist sicherlich sehr viel kürzer gehalten als im physischen Raum, weil ja durchaus auch dann je nach Meeting viele Personen teilnehmen und man natürlich dann auch Informationsaustausch eher klein hält, weil es einfach nicht alle betrifft.	Tatsächlich haben wir sowas bisher nicht bei uns etabliert. Man muss aber dazu sagen, dass wir sehr, sehr wenige Mitarbeiter haben, die komplett remote arbeiten. Das heißt, der Großteil der Belegschaft sieht sich in einer gewissen Regelmäßigkeit vor Ort.	Ich kann da eigentlich keine Veränderungen groß wahrnehmen. Also ich denke, oder in Bezug auf die Stimmung, ich denke, dass im virtuellen Raum es manchmal ein Stück weit zu kurz kommt, während es im physischen Raum manchmal auch ein Stück weit zu intensiv betrieben wird und so hat beides quasi vielleicht einen Einfluss auf die Produktivität. Also in dem ersteren Fall traut sich vielleicht eine Kollegin weniger häufig, auf den Kollegen zuzugehen, weil sie sich einfach persönlich nicht so nahe fühlt oder manche Themen nicht adressieren möchte, weil sie vielleicht befürchtet, dass es eine dumme Frage sein könnte, während im physischen Raum manche Mitarbeiter das sehr stark ausnutzen, wenn sie sich nahestehen, dass sie überwiegend informelle Kommunikation betreiben, statt auch mal mehr Unternehmensthemen voranzubringen.	Ich kann zwei Sachen erwähnen. Und zwar, ich war direkt vor meiner Festanstellung auf einer 100%-Remote-Stelle. Dort hatte das definitiv Auswirkungen auf das Wir-Gefühl und ich hatte mich da weniger verbunden und mehr isolierter gefühlt, weil man einfach viele Themen verpasst, auch informelle Kommunikation. In meinem jetzigen Team arbeitet keiner zu 100%-Remote. Das heißt, wir sind tendenziell sogar bis zu 75% vor Ort. Und deswegen würde ich sagen, dass dann hybride Meetings keinen Einfluss haben, selbst wenn man nebeneinander sitzt und sich in einem virtuellen Meeting sieht, weil man

	E	F	G	H
				eben den persönlichen Austausch macht.

	E	F	G	H
26	Über den Chat, also lustige GIFs hin und her senden.	Ja, machen wir: Kaffeepausen und Bewegungspausen, genau, weil wir es einfach unterstützen wollen, dass informeller Austausch stattfindet.	Nein, eigentlich nicht.	Ja, also in meinem persönlichen Team gleich, aber wir sind auch nur zwei Leute. Das ist also schwierig zu vergleichen. In größeren Teams glaube ich, es ist weniger geworden.

	E	F	G	H
27	Per Chat.	Haben wir nicht. Weil wir nicht alle Personen erreichen würden, dass wir das eher unfair empfunden. Gerade unsere ArbeiterInnen haben von unserer Seite kein Laptop, kein Handy zur Verfügung gestellt.	Ja, klar. Ich kann mich erinnern, wir haben dieses Jahr eine Person gekündigt. Die ist von unserer Seite gekündigt worden. Das hat ganz große Wellen geschlagen. Das war informell unglaublich. Erstens ist die Information offiziell noch gar nicht draußen gewesen. Da haben das schon alle gewusst. Das, was da gesprochen worden ist, war ganz schwierig. Es war aber auch notwendig, wenn etwas ist, was alle sehr emotional berührt, dann gibt es ganz viele informelle Gespräche. Das sind dann auch ein paar Tage, wo die Leute extrem unproduktiv sind. Das ist ein ganz sensibles Thema. Es liegt gut daran, auch vor Ort zu sein, falls dann doch jemand Fragen hat. Eigentlich, wenn die Kultur und das Unternehmen auch funktionieren können, die das aber aufgrund dieses informellen Tratschens und Austauschens und Theoriespinnen auch immer wieder gut bearbeiten, damit das Unternehmen auch wieder weitermachen kann. Aber das darf man nie unterschätzen. Das wäre ganz schwierig, wenn das dann alles virtuell wäre.	Ich glaube, für mich macht es keinen Unterschied. In der Situation, wo ich jetzt bin, habe ich schon begonnen. Das heißt, es hat sich für mich nichts geändert.

	E	F	G	H
28	Wir hatten bis vor einiger Zeit bei Meetings auch oft einen kurzen Check-In. Eine Minute pro Person. Wie geht es, wo kommst du her? Ich hätte es nicht gedacht, dass die Frage, wo kommst du gerade her, eine so schwierige ist. Am Anfang war die Frage in die Richtung, was will ich jetzt hören? Ich will nichts hören, ich will eine Antwort hören. Wir haben gerade ein bisschen eine Transition in der Firma. Über personelle Veränderungen hatten wir jahrelang als Arbeitssprache Englisch, aber niemand sprach	Aktuell nicht mehr. Wir hatten bis vor einem Jahr oder eineinhalb Jahren so Team-Tea-Time. Einmal die Woche für 20 Minuten oder 25 Minuten. Für alle, die wollen, ein freiwilliges Angebot: sie sind im Call drin mit einem Tee, Kaffee und reden einfach. Das wurde von ein paar sehr angenommen. Die hatten das auch initiiert. Es hat sich aber irgendwie dann verlaufen. Das ist für mich so ein offizieller Konjunkturzyklus. Das ist auf einer Ebene, das bringt manchen Menschen mehr, manchen weniger. Manche Bedürfnisse mehr, manche weniger. Das hängt vorrangig von den beteiligten Personen ab. Dann gibt es wieder eine Phase, da geht es unter. Dann gibt es wieder eine Phase, wo solche Themen wieder mehr auftauchen. Das ist wie eine Art Pendelbewegung. Das war ein schönes Sinnbild.	Das ist für mich ganz schwierig zu beantworten. Ich überlege, ob ich das überhaupt beantworten kann. Ich kann mir dazu gerade keine Meinung bilden. Innerlich merke ich, ich habe gar keine Anzeichen, ob da irgendwelche Zusammenhänge überhaupt waren. Aber zu wenig waren sie.	Ich fühle mich heute weniger verbunden. Isoliert würde ich aber nicht permanent sagen.

	E	F	G	H
	Englisch als Erstsprache. Was auch wieder eine Art Augenhöhe ist, wenn niemand als Erstsprache Englisch hat. Das verschiebt sich immer mehr zu deutscher Kommunikation. Weil wir im Team nunmehr Leute sind, die auch Deutsch sprechen. Das ist gar nicht böse den anderen, die die Firma verlassen haben gegenüber. Die haben es auch nicht auf Gruppensprache verlassen. Aber das hat sich jetzt irgendwie eingeschlichen. Stimmt, ich kann ja den Kanal auf Deutsch schreiben,			

	E	F	G	H
	weil da sind wir jetzt eher mehr zu dritt. Wenn wir Besprechungen haben mit Pause, dann nutzen wir die Pause nicht geplant für Informelles. Weder online noch physisch. Es kann schon sein, dass in der Pause zwei zusammenstehen zu dem Thema. Aber Pause, zumindest meine Einstellung, ist auch da, dass man Pause hat und so gestalten kann, wie man es braucht. Es gibt auch Leute, da zähle ich nicht dazu, die brauchen in einer Pause oft auch Pause von anderen Menschen. Also kann ich Informelles, wenn			

	E	F	G	H
	man es steuern möchte, innerhalb der aktiven Besprechungszeit. Das wollte ich nur sagen. Um wieder zurückzukommen, auf die Frage, die ich wahrgenommen habe. Online-Check gehen Sie auch. Wir haben es aber auch in den letzten Monaten ein bisschen vergessen, was zu tun, wenn ich jetzt so drüber nachdenke. Aber auch Checkouts, wie geht es mir jetzt?			

	E	F	G	H
29	Es ist gar nicht so anders, weil man genauso warten muss, bis alle da sind. Wir versuchen, pünktlicher zu werden, aber es ist einfach normal, wenn man zusammenkommt und man wartet noch, dass man informell redet. Wobei ich dann schon den Unterschied merke, es ist mehr, wenn es eine kleinere Gruppe ist, beziehungsweise wenn es eine Gruppe ist, die sich gut kennt.	Es gab Versuche während Corona. Das waren zufällige Coffee-Sessionen. Ein Teil hat es angenommen, ein anderer Teil hat sich darüber lustig gemacht. Es gab auch virtuelle Weihnachtsfeiern, wo jeder vorher ein Essenspaket nach Hause bekommen hat. Solche Sachen hat es natürlich gegeben, aber das war ausschließlich in der Zeit, wo es physisch nicht möglich war. Und sei es physisch möglich wieder ist, machen wir sowas nicht mehr.	Es ist auf jeden Fall ein Zusammenhang. Ich kann es mal schlecht messen logischerweise, aber es ist einfach, wenn man physisch zusammen ist, dann kann man, wenn man bewusst das versucht, natürlich schneller jemanden aufheitern oder versuchen aufzufangen. Und man kann eben auf dem kurzen Weg etwas klären. Es gibt natürlich ein Aber dabei, weil wenn jemand ständig gestört wird, irgendjemand, was auf dem kurzen Weg klären will, dann wird er auch da wieder unter der Produktivität leiden. Also es ist so ein Sich-die-Waage-Halten, aber manche Sachen lassen sich natürlich schneller lösen, wenn man schneller darüber redet, als wenn man 50 E-Mails schreibt.	Ich glaube, es ist das Nein. Also das Nein, weil man fühlt sich gleich gut aufgehoben wie vorher.

	E	F	G	H
30	Entweder über den Chat, wo man sich persönlich chattet, oder man schreibt sich SMS. Aber das sind dann meistens Kommentare zum Gespräch, die vielleicht das Meeting ein bisschen verkürzen oder lustiger machen.	Nein, eigentlich nicht. Keine virtuellen Sessions eigentlich. Weil wir eh schon so durchgetaktet sind mit Terminen, mit Besprechungen. Grundsätzlich weiß ich, dass es schwierig ist, solche Dinge auch anzubieten, dass sie dann auch angenommen werden.	Auf alle Fälle bei der Stimmung, weil man sich ja mal informell zusammenstellt und ein bisschen blödet und auch ein bisschen Schmäh führt, sage ich einmal. Oder auch gemeinsam Dinge kurz einmal angreift und sich beratschlagen kann. Dann ist das auf alle Fälle sehr, sehr wichtig.	Nein, finde ich, hat das Wir-Gefühl nicht gestört. Aber das hat einfach auch damit zu tun, dass wir im Team fast immer gemeinsam im Büro sind. Und von daher, dass Wir-Gefühl einfach halt außerhalb der Meetings stattfindet.

	E	F	G	H
31	Meistens über Teams, also die Chatfunktion. Oder wir rufen uns an. Selten, dass ich einen richtigen Videocall organisiere.	Tatsächlich nicht, weil für mich fühlt es sich persönlich unnatürlich an. Weil oft diese informelle Kommunikation und Austausch passiert spontan. Und wenn ich dann wieder eine virtuelle Session plane, dann ist sie wieder nicht spontan.	Oh ja, definitiv. Ich gebe immer gerne das Beispiel von der Kaffeeküche. Das ist der beste Ort für informelle Kommunikation, die dann aber doch wieder irgendwelche wichtigen Informationen für die Arbeit beinhaltet. Ich finde, auch im Unterschied, wenn man im Homeoffice ist, das merke ich bei mir persönlich selbst, es fehlt etwas. Man fühlt sich ein bisschen ausgeschlossen, wenn ich dann die KollegIn vielleicht anrufe, weil ich ihr eine Frage habe und sie sagt, ja übrigens XYZ war kurz da und hat mir erzählt über den Status des Projektes. Ich hätte das niemals mitbekommen im Homeoffice, weil der Kollege physisch vor Ort da war und das kurz reingeworfen hat in den Raum, zwischen Tür und Angel. Ich muss sagen, dieser informelle Kontakt im physischen Raum hat eine Auswirkung auf die Stimmung, auf Leistung, Produktivität.	Ja, wenn die Überhand von digitalen oder hybriden Meetings übernimmt, dann fühlt man sich ein wenig isolierter. Wenn dies aber dann ausgeglichen wird mit persönlichen, physischen Meetings, dann legt sich das wieder. Ich glaube, es ist die Balance dazwischen.

	E	F	G	H
32	Wir starten eigentlich schon immer, wenn wir reinkommen in Meetings, dass man schon sagt, hey, schön, dich zu sehen. Oder wenn wir sehen, jemand ist gerade aus dem Urlaub zurückgekommen, dass man schon fragt, wie war denn dein Urlaub. Dass man schon so kleine Smalltalk-Komponenten mit einbaut. Kommt natürlich auch wieder total darauf an, mit wem du interagierst. Und tatsächlich, was wir schon auch versuchen, ist mit einem Icebreaker immer zu starten.	Naja, das wäre, also klassisch wäre das Onboarding, kann ich dir sagen. Und das hat einfach auch den, also natürlich wäre es schöner, wenn wir das alles vor Ort machen könnten. Bin ich absolut dabei, einfach um diese Connection noch deutlicher herzustellen. Was wir auch als große Herausforderung sehen in der Onboarding-Planung. Aber für rein informelle Zwecke finde ich das Online-Abhalten von Meetings absolut legitim gut. Wird auch bei XXX so gemacht, aber auch, weil wir natürlich müssen, weil wir einfach an vielen verschiedenen Standorten agieren und gar nicht alle zentral zusammenkommen können, physisch.	Kann ich mir jetzt nicht vorstellen. Würde also sagen nee.	Ich glaube, das ist tatsächlich nicht. Dadurch, dass ich aber auch beides habe, ich könnte auf jeden Fall nicht komplett remote arbeiten. Ich könnte auf jeden Fall nicht komplett remote arbeiten, aber ich glaube, dann hätte ich die Thematik, dass ich mich isoliert fühlen würde. Obwohl man auch an Meetings teilnimmt. Ich glaube schon, dass da auch die interpersonale Interaktion sehr wichtig ist. Aber dadurch, dass ich seit dreieinhalb Jahren da auch arbeite und es von Anfang an auch einfach hybrid ist, ist das vollkommen für mich tatsächlich normal und ändert nichts am Teamgefüge.

	E	F	G	H
	Das klingt jetzt sehr, sehr klassisch, hip und modern. Aber tatsächlich ist das schon ein Gamechanger, gerade in Meetings, mit einer kurzen, prägnanten Frage zu starten, wo jeder kurz was sagen kann, aber auch nicht muss, um das Meeting eher so ein bisschen, genau, um sich aufeinander einzustellen und dann mit der Thematik zu starten			

	I	J
	60. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.	79. Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.
2	1	5
3	2	1
4	1	5
5	2	keine Antwort
6	2	2
7	1	3
8	1	4
9	2	5
10	1	3
11	1	3
12	1	2
13	1	2
14	1	5
15	2	5
16	5	3
17	1	3
18	1	5
19	1	4
20	2	4
21	1	5
22	1.	5
23	1	5
24	1	5

	I	J
25	2	4
26	1	Nein, sehe ich nicht so. Ich würde sagen, 4.
27	1	5
28	1	3,5
29	1	3
30	1	4
31	1	4
32	1	4