

MASTERARBEIT

ONBOARDING UND INTEGRATION VON REMOTE-MITARBEITERINNEN DER GENERATION Z

ausgeführt am



Studiengang
Informationstechnologien & Wirtschaftsinformatik

Von: Thomas Gangl
Personenkennzeichen: 1810319005

Graz, am 23. März 2023

.....

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Menschen bedanken, die mich während der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt und bestärkt haben. Zuerst möchte ich mich bei meinem Betreuer, DI Dr. Thomas Puchleitner, MBA danken, der mich immer gerne unterstützte und mir mit wertvollem Rat zur Seite stand.

Zunächst gilt der Dank, allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die durch das Beantworten der Umfrage einen wichtigen Teil zu dieser Arbeit beigetragen haben. Des Weiteren möchte ich mich gerne bei der Studiengangsleitung, allen LektorInnen und MitarbeiterInnen für ihr Engagement für die Studierenden bedanken.

Besonderer Danke gilt meiner Familie und meinen Freunden, die mir auch in den schweren Zeiten motiviert und wieder Kraft verliehen haben. Und nicht zuletzt möchte ich mich bei meinen lieb gewonnen KollegInnen und Kollegen für die außergewöhnlich gute Gemeinschaft bedanken, welche vor Zuversicht, Hilfsbereitschaft und Frohmut strotzte.

Vielen Dank!

KURZFASSUNG

Das MitarbeiterInnen-Management und im Besonderen die Personalbeschaffung ist für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung und Wichtigkeit. Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit genau diesem Thema, wobei der Fokus auf Remote-Arbeit und den ab dem Jahr 1995 geborenen, potenziellen MitarbeiterInnen der Generation Z liegt. Diese Personengruppe stellt einen der interessantesten KandidatInnen-Pools für die zukünftigen Belegschaften der Unternehmen dar. Mit dieser Arbeit wird der Einfluss des Wertesystems der Generation Z auf den Onboarding-Erfolg untersucht. Besonders wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten des Wertesystems und den Faktoren des erfolgreichen Onboardings von Remote-ArbeiterInnen betrachtet. Um die formulierte Forschungsfrage zu beantworten, werden die relevanten Faktoren und Aspekte identifiziert und eine quantitative Umfrage mit anschließender Datenanalyse durchgeführt. Die Zielgruppe entspricht ausnahmslos Personen der Generation Z. Zudem wird Interesse an Remote-Arbeit vorausgesetzt. Beginnend mit einleitenden Fragen, befasst sich die Umfrage mit den Wertvorstellungen und Erwartungen der Befragten an einen neuen Arbeitsplatz, sowie mit den Erwartungen an die Integration in ein neues Arbeitsumfeld im Rahmen der Onboarding-Phase. Mittels Korrelationsanalyse werden die personenbezogenen Erwartungen, Aspekte und Faktoren des MitarbeiterInnen-Onboardings untersucht. Die Resultate zeigen, dass positive Zusammenhänge von Onboarding-Faktoren wie Proaktivität oder bidirektionalem Informationsfluss mit einzelnen Generation Z-Aspekten bestehen. Des Weiteren bestätigt sich die Wichtigkeit der Erfüllung der einzelnen Erwartungen für neue MitarbeiterInnen. Die Auswirkung des Wertesystems auf den Onboarding-Erfolg schlägt sich in Form von vielfältiger und hoher Erwartungshaltung nieder. Zur Ergründung der Kausalitäten und Umsetzung von Maßnahmen bedarf es weiterer Untersuchungen.

ABSTRACT

Employee management and recruitment are critically important in any business. This thesis is about that topic and focuses on remote work, especially when adapting to those born after 1995, the so-called Generation Z. This group represents a key pool of candidates for companies' future workforces. The impact of Generation Z values on onboarding success is tested in this work, especially the correlation between the unique aspects of their value system and the factors of successful onboarding of remote employees. To answer the research question, the factors and aspects are identified, and a quantitative survey is conducted. The target group corresponds without exception to people of Generation Z. In addition, interest in remote work is a prerequisite. Starting with introductory questions, the survey addresses the respondents' moral philosophy concerning their desired workplace as well as their integration into a new work environment. By using correlation analysis, personal expectations, aspects, and factors of employee onboarding were evaluated. The findings show that there are positive correlations between onboarding factors such as proactivity or bidirectional flow of information and individual Generation Z aspects. Furthermore, it is confirmed by the results that for new employees it is significant to fulfil the individual factors and aspects. The impact of the value system on onboarding success has manifested in the form of diverse and high expectations. Additional research is necessary to fathom the causal factors and the implementation of measures.

INHALTSVERZEICHNIS

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	I
DANKSAGUNG	II
KURZFASSUNG	III
ABSTRACT	IV
INHALTSVERZEICHNIS	V
1 PROBLEMSTELLUNG	8
1.1 Ziel der Arbeit	9
1.2 Forschungsfrage	9
1.3 Vorgehensweise	9
1.4 Abgrenzung	10
2 THEORIE	12
2.1 Generation Z	12
2.1.1 Begriffsdefinition	12
2.1.2 Rahmenbedingungen	13
2.1.3 Wertesystem	14
2.1.4 Aspekte des Wertesystems	14
2.1.5 Sinus Milieus	19
2.1.6 Forschungsdefizite	19
2.2 Onboarding und Integration von MitarbeiterInnen	20
2.2.1 Remote-Onboarding	21
2.2.2 Onboarding Aktivitäten	21
2.2.3 Erfolgsfaktoren des individuellen Onboardings	24
2.2.4 MitarbeiterInnen-Bindung	28
2.3 Schlussfolgerungen aus der Recherche	29
2.3.1 Ableitung der Onboarding-Faktoren	30
2.3.2 Ableitung der Generation Z-Aspekte	32
2.3.3 Ableitung der Zusammenhänge	35
3 EMPIRISCHE STUDIE	38

3.1	Forschungsmethode & Methodendesign	38
3.2	Hypothesenbildung	40
3.3	Definition der Zielgruppe & Stichprobe	41
3.4	Aufbau des Fragebogens	41
	3.4.1 Einführung in die Umfrage	42
	3.4.2 Einstiegs- und Kontrollfragen.....	42
	3.4.3 Fragen zu Erwartungen & Hauptbefragung	43
3.5	Pretest	44
3.6	Datenanalyse	44
4	AUSWERTUNG	46
4.1	Datenbereinigung.....	46
4.2	Auswertung der Einstiegsfragen	46
	4.2.1 Demographische Daten	47
	4.2.2 Tätigkeit.....	48
4.3	Auswertung der Fragen zu Erwartungen	51
	4.3.1 Erwartungen beim Onboarding	51
	4.3.2 Erwartungen an die neue Arbeitsstelle	55
4.4	Auswertung der Hauptbefragung	59
	4.4.1 Fragen zu Proaktivität.....	60
	4.4.2 Fragen zum Bidirektionalen Informationsfluss	60
	4.4.3 Fragen zum Wertversprechen	60
	4.4.4 Fragen zu Multi-Stakeholder Bemühungen.....	61
5	INTERPRETATION & DISKUSSION	62
5.1	Ergebnisse aus der Auswertung	62
5.2	Ergebnisse der Datenanalyse	62
	5.2.1 Untersuchungen zu den Erwartungen	63
	5.2.2 Untersuchung zur Proaktivität.....	64
	5.2.3 Untersuchung zum Bidirektionalen Informationsfluss.....	65
	5.2.4 Untersuchung zum Wertversprechen	66
	5.2.5 Untersuchung zu Multi-Stakeholder Bemühungen	68
	5.2.6 Weitere Erkenntnisse	69

5.3	Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen	70
5.3.1	Hypothese H1.....	71
5.3.2	Hypothese H2.....	71
5.3.3	Hypothese H3.....	71
5.3.4	Hypothese H4.....	72
5.3.5	Hypothese H5.....	72
5.3.6	Hypothese H6.....	72
5.3.7	Hypothese H7.....	73
6	FAZIT & AUSBLICK.....	74
6.1	Beantwortung der Forschungsfrage	74
6.2	Methodenkritik	77
6.3	Ausblick	78
	ANHANG A - FRAGEBOGEN	79
	ANHANG B - DATEIEN ZUR AUSWERTUNG UND ANALYSE.....	83
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	84
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	85
	TABELLENVERZEICHNIS.....	87
	LISTINGS.....	88
	LITERATURVERZEICHNIS	89

1 PROBLEMSTELLUNG

Der Demographische Wandel bringt viele Herausforderungen für die Unternehmen und Führungskräfte mit sich. Es verändern sich sowohl die Altersstrukturen wie auch die Anforderungen von MitarbeiterInnen. Besonders junge MitarbeiterInnen setzen ihre Prioritäten ganz anders als Personen, die schon länger in der Arbeitswelt vertreten sind. Ihre Anforderungen an ArbeitgeberInnen unterscheiden sich oft maßgeblich von vorherigen Generationen. Das führt auch dazu das in der Belegschaft einer Organisation, viele Menschen mit unterschiedlichen Werteinstellungen zusammenarbeiten. Durch spätere Pensionsantritte wird die Erwerbsphase von MitarbeiterInnen zukünftig verlängert, was den Altersunterschied der Belegschaft weiter vergrößert. Somit werden Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen und Werten zur Arbeit für eine noch längere Zeit wie bis her zusammen in Unternehmen arbeiten. Daher haben heutige Unternehmen bereits MitarbeiterInnen aus den verschiedensten Generationen. Natürlich können sich Unternehmen aus dieser Vielfalt auch Vorteile erwarten, jedoch ist damit zu rechnen, dass dadurch auch Reibungspunkte entstehen werden. So müssen ManagerInnen von Unternehmen mit Generationenkonflikten, welche unter den Arbeitskräften herrschen, umgehen können. Damit alle MitarbeiterInnen bestmöglich produktive Leistungen bringen können, gilt es als Unternehmen ihren individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden und betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen die es allen Generationen ermöglicht effizient Leistungen zu bringen. Das Management einer Mehr-Generationen-Belegschaft wird somit zu einer immer wichtiger werdenden Fähigkeit, welche den Unternehmen entscheidende Vorteile einbringen kann. Um MitarbeiterInnen zu managen, müssen diese aber erst ins Unternehmen geholt werden. Daher zählt das Finden und Binden von neuen leistungsbereiten MitarbeiterInnen zu einer wichtigen Aufgabe und Herausforderung des demographischen Wandels. Vor allem das Binden der jungen MitarbeiterInnen der Generation Z gilt als besondere Herausforderung, da sich ihre Einstellung zur Bindung an ein Unternehmen sowie ihre Anforderungen, von denen von früheren Generationen, stark unterscheidet. (Brademann & Piorr, 2018; Klaffke, 2014; Maioli, 2016)

Weiters, wie allgemein bekannt, starten durch die Pandemie Jugendliche die von den Universitäten, Fachhochschulen und Berufsbildenden Schulen kommen, als neue MitarbeiterInnen oftmals direkt in Arbeitsverhältnisse in denen Homeoffice und Remote-Work bereits als normal gelten. Das Onboarding und die Integration dieser MitarbeiterInnen stellt durch die verteilten Arbeitsplätze eine weitere besondere Herausforderung dar. Außerdem sind diese neuen MitarbeiterInnen auch der Generation Z zugeordnet. Somit beginnt diese neue Generation immer mehr den Arbeitsmarkt zu erobern und stellt somit die Arbeitskräfte der Zukunft. Folglich gelten sie auch als Wegweiser für die zukünftige Arbeitswelt. Somit ist klar, dass es mitunter notwendig ist, sich mit diesen Themen zu befassen und dass auf Unternehmen und Führungskräfte einige notwendige Anpassungen und Veränderungen zukommen werden. (Klaffke, 2014; Schlotter & Hubert, 2020)

1.1 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, wie das Wertesystem der Generation Z das Onboarding sowie die MitarbeiterInnen-Integration beeinflusst. Durch eine quantitative Studie sollen Zusammenhänge der Aspekte des Wertesystems der Generation Z mit den Aspekten des MitarbeiterInnen-Onboardings aufgezeigt werden.

Die aus der Umfrage erlangten Erkenntnisse sollen dazu beitragen den Onboarding Prozess optimal zu gestalten und neue MitarbeiterInnen somit langfristig an das Unternehmen zu binden um den bestmöglichen Mehrwert für beide Seiten, ArbeitgeberInnen sowie ArbeitnehmerInnen, zu schaffen.

1.2 Forschungsfrage

Aus dem Umstand, dass das Themengebiet der Remote-Arbeit einen in der heutigen Zeit wichtigen Bereich für Wirtschaft und Forschung darstellt und die Generation Z einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt nimmt beziehungsweise noch nehmen wird, ergibt sich für den Autor folgende Forschungsfrage:

Wie wirkt sich das Wertesystem der Generation Z, auf den Onboarding-Erfolg von Remote-MitarbeiterInnen aus?

Diese Forschungsfrage zu Beantworten und somit neue Erkenntnisse über die Generation Z und deren Erwartungen an Onboarding und Integrationsmaßnahmen zu erhalten, ist das Ziel dieser Arbeit.

1.3 Vorgehensweise

Die Arbeit wird in einen Theorie- sowie in einen Praxisteil gegliedert, wobei mit dem Theorieteil, einer umfassenden Literaturrecherche, begonnen wird. Darauf folgt eine quantitative Erhebung in Form einer strukturierten schriftlichen Befragung. Eine Übersicht der Vorgehensweise wird in der Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Bevor auf die eigentliche Theorie eingegangen wird, befasst sich dieser Teil der Arbeit mit der Problemstellung, aus jener sich in Folge das Ziel der Forschungsarbeit, sowie die Forschungsfrage ableiten lassen. Danach werden die für den Praxisteil sowie für das Verständnis der Zielgruppe relevanten Themen aufgearbeitet. Dazu zählen die Themengebiete der

Generation Z, Onboarding & MitarbeiterInnen Integration, sowie auch Remote-Work. Diese werden mittels Literaturrecherche ausgearbeitet.

Im Praxisteil erfolgt dann auf Basis der Theorie die Hypothesenbildung. Danach wird die quantitative Studie, in Form einer Umfrage, durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie werden interpretiert und dadurch neue Erkenntnisse abgeleitet. Darauf folgt die Diskussion und die Beantwortung der Forschungsfrage. Am Ende der Arbeit wird schließlich das Fazit gezogen und ein Ausblick auf weitere Forschung gewährt.

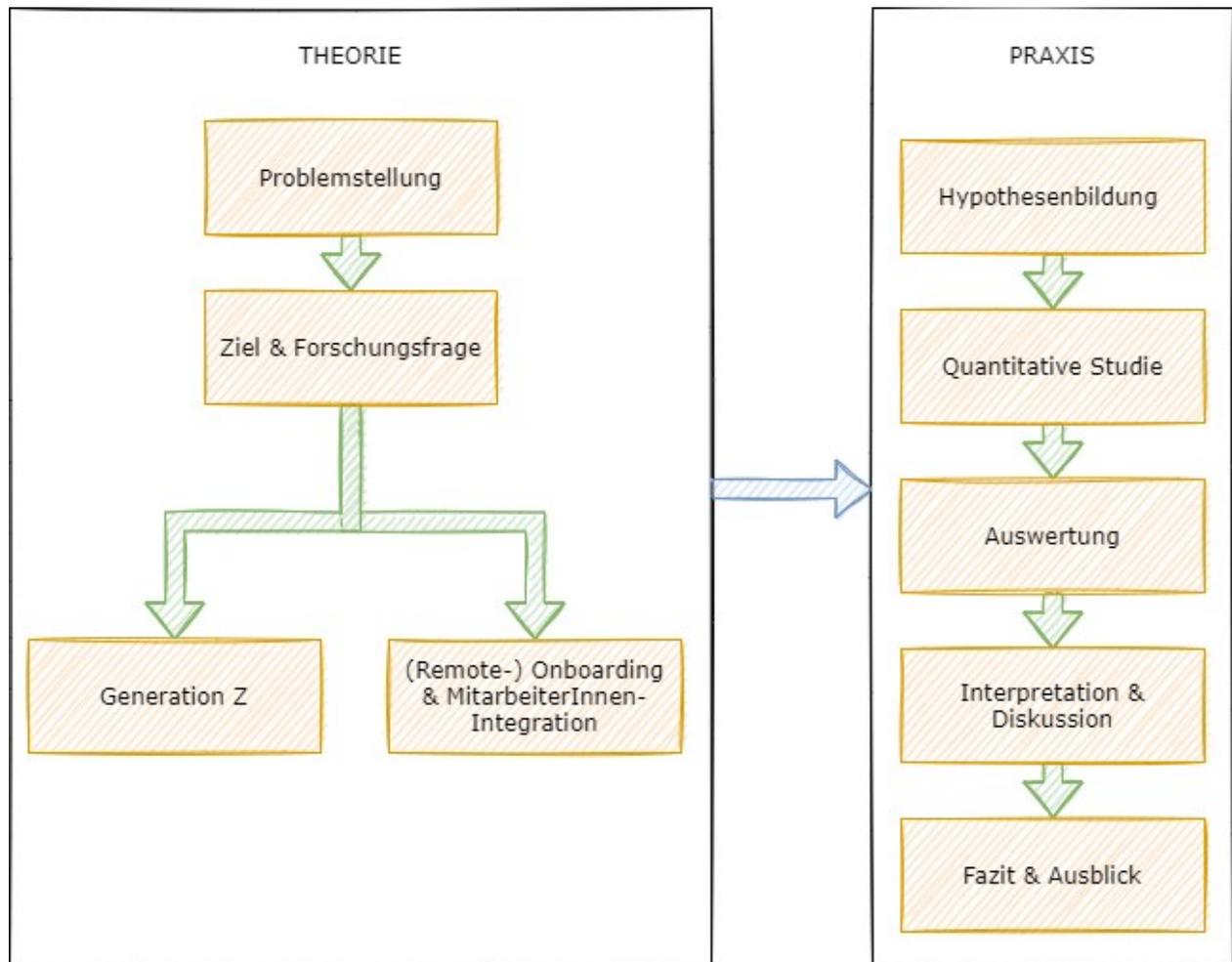


Abbildung 1: Vorgehensweise, Quelle: Eigene Darstellung

1.4 Abgrenzung

Diese Arbeit behandelt in Österreich arbeitende MitarbeiterInnen beziehungsweise angehende MitarbeiterInnen sowie junge Österreicher und Österreicherinnen welche Jobs in anderen Ländern nachgehen. Eingegrenzt wird diese Personengruppe jedoch auf die der Generation Z, welche in einem der folgenden Kapitel (2.1) definiert wird. Es sollen alle Personen dieser Generation einfließen, wobei sich der Großteil tatsächlich auf ÖsterreicherInnen und im speziellen aus der Steiermark stammende Personen konzentrieren wird. Da es um die

Wertvorstellungen dieser gesamten Kohorte geht, werden zu Beginn jedoch keine weiteren Abgrenzungen vollzogen, wobei im Laufe der Arbeit durch diverse Merkmale, wie zum Beispiel Arbeitsbranche, Wohnregion etc., auf beschränkte Gruppen getrennt eingegangen werden kann.

Nicht Teil der Arbeit ist es die Generation Z von Grund auf zu analysieren und ihre Merkmale, Werte und Verhaltensweisen neu zu definieren, sondern viel mehr bestehende Forschungsergebnisse zu nutzen und die dort identifizierten Faktoren in den Zusammenhang mit Onboarding und MitarbeiterInnen Integration zu setzen und mit Hilfe von empirischer Forschung daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Zielgruppe

Die Generation Z stellt die zukünftigen Arbeitskräfte, wodurch die Ergebnisse der Arbeit für aktuelle wie künftige Führungskräfte und für Human-Ressource Verantwortliche von besonderem Interesse sind. Diese bilden somit auch die Hauptzielgruppe dieser Arbeit. Daher ist auch damit zu rechnen, dass zur Hauptzielgruppe Personen aller arbeitsfähigen Generationen gehören.

2 THEORIE

Die Theorie dient neben dem Aufbau von Grundwissen und Verständnis dazu das Thema dieser Arbeit besser einordnen und abgrenzen zu können. Die einzelnen Themengebiete, Generation Z, Remote-Work, Onboarding und Integration von MitarbeiterInnen, die die Arbeit behandelt sind für sich umfangreich und werden daher für diese Masterarbeit in den folgenden Kapiteln beschrieben und definiert. Um die für den praktischen Teil wichtigsten Aspekte der einzelnen Bereiche aufzeigen zu können, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in diesem Kapitel festgehalten.

2.1 Generation Z

In diesem Kapitel wird die Generation Z für diese wissenschaftliche Arbeit näher beleuchtet und beschrieben. Es werden zum einen der Begriff definiert und die Rahmenbedingungen dieser Generation verdeutlicht, und zum anderen werden die Details zu ihrem Wertesystem und der bisherigen Forschung dazu betrachtet.

2.1.1 Begriffsdefinition

Im Folgenden wird der Begriff „Generation Z“ für diese Arbeit definiert. Dazu bedarf es auch der Beschreibung des beinhaltenden Wortes „Generation“ selbst.

Generation

Der Soziologe Karl Mannheim (1928) prägte den historisch-gesellschaftlichen Generationsbegriff. Er beschreibt eine Generation als eine gesellschaftliche Kohorte die ihre Geburtenperiode, sowie prägende kollektive Ereignisse, wie zum Beispiel einen Weltkrieg, teilen. (Klaffke, 2014)

„Das Konzept der Generation dient dazu, das identitäts-relevante Zusammenspiel von Handeln und sozialen Beziehungen mit der Zugehörigkeit zu spezifischen demographischen Kohorten, der verwandtschaftlichen Stellung, der Mitgliedschaft in einer Organisation oder des Erlebens historischer Ereignisse zu analysieren. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das Denken, Fühlen, Wollen und Handeln, die Lebensformen und Lebensverläufe von Individuen ebenso wie von kollektiven Akteuren.“

(Lüscher et al., 2014, S. 11)

Lüscher et al. (2014) betont, dass von Generationenzugehörigkeit als Zuschreibung sozialer Identitäten die Rede ist, um den Blick auf empirisch beobachtbares Handeln richten zu können. Was auch dann im übertragenen Sinne geschieht, wenn man von Gesellschaftsgruppen, kollektiv handelnden AkteurInnen oder eben ganzen Generationen spricht.

Generation Z

Der Begriff „Generation Z“ beschreibt die aktuell jüngste Generation. Welches Geburtsjahr dafür ausschlaggebend ist, dass Menschen der Generation Z zugeordnet werden, wird in der Literatur nicht immer gleichermaßen gehandhabt, sondern variiert um wenige Jahre. Oftmals wird das Jahr 1995 als Beginn der Generation Z angenommen und definiert. Auch für den Autor ist es daher sinnvoll, dass alle Menschen, die ab dem Jahre 1995 geboren wurden, als „Generation Z“ definiert werden. Die zeitliche Eingrenzung dieser Generation wird mit der Verbreitung des Internets begründet. Für Europa kann der Beginn der wichtigen formativen Phase der Generation Z mit Ende der 2000er Jahre angenommen werden. In dieser Phase geborene Menschen wachsen im Normalfall mit dem Internet, Smartphone etc. auf. Das Ende der Generation Z wird mehrheitlich um das Geburtsjahr 2010 angenommen, was für die Arbeit jedoch nicht ausschlaggebend ist, da nur Personen im arbeitsfähigen Alter betrachtet werden. (Klaffke, 2014; *Online Marketing Lexikon*, 2022; Paggi & Clowes, 2021)

Relevant für die Forschungsergebnisse werden nur der Generation Z zuzuordnende Personen sein, welche beim Verfassen dieser Arbeit, im oder kurz vor dem arbeitsfähigen Alter sind und sich daher mit ihrer beruflichen Zukunft oder Gegenwart bereits näher beschäftigen.

2.1.2 Rahmenbedingungen

Viele gesellschaftliche Trends, die bereits mit der Generation der Millennials in Zusammenhang stehen haben sich auch für die nachfolgenden Generationen fortgesetzt. Dazu gehören:

- Umwandlungsprozess zu einer Dienstleistungsgesellschaft
- Globalisierung der Gesellschaft
- Ökonomisierung der Gesellschaft
- Flexibilisierung der Gesellschaft
- Steigerung von Auswahl und Angeboten im Konsumbereich
- Weiters schreitet die Digitalisierung in allen Lebensbereichen weiter voran was auch dazu führt, dass Lebensläufe nicht mehr so standardmäßig aussehen, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war. Zunehmender Leistungsdruck und multikulturelle sowie ethnische Vielfalt, welche bereits die Generation der Millennials beeinflusste, ergänzen die Prägung der Generation Z zusätzlich und sind Kennzeichen ihrer Sozialisation. Weiters gilt, wobei dies natürlich nicht für alle Vertreter dieser Kohorte gleichermaßen zutrifft, dass es ihnen im Schnitt in ihrer Kindheit besser erging und sie im Wohlstand aufwuchsen. (Klaffke, 2014)

Die Mediatisierung und das Aufkommen neuer Möglichkeiten der Kommunikation prägen die Generation Z maßgeblich. Im Lebensabschnitt, in dem das Internet für sie an Relevanz gewonnen hat, waren Google, YouTube, Wikipedia und Facebook bereits bekannt und vorbereitet. So eröffneten sich von Anfang an ganze Virtuelle Welten für diese Generation. (Klaffke, 2014)

2.1.3 Wertesystem

Wenn sich einzelne Personen oder Gruppen von Personen gewissen Normen verpflichtet fühlen, versteht man den Sammelbegriff der Gesamtheit dieser Normen als Wertesystem. (Möhrle & Specht, 2018)

2.1.4 Aspekte des Wertesystems

Ein Wertesystem ist von vielen Aspekten, die die Bedürfnisse und Präferenzen der Menschen dieser Kohorte darstellen, geprägt. Chillakuri (2020b) identifizierte sechs maßgebliche Aspekte des Wertesystems der Generation Z:

- Sinnvolle Arbeit
- Leistungsmanagement
- Work-Life Balance
- Persönliche Bindungen
- Das große Ganze verstehen
- Weiterbildung und Entwicklung

Die im Folgenden erwähnten MitarbeiterInnen sind stets als Zugehörige der Generation Z zu betrachten. Es beziehen sich auch sämtliche Erklärungen auf die Generation Z.

Sinnvolle Arbeit

Der Umgang mit den Erwartungen der Generation Z ist eine schwierige Aufgabe für die Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben die idealistische Vorstellung, dass die ihnen zugewiesene Arbeit sinnvoll und spannend sein soll und dass ihre eigenen Ideen von ihren Führungskräften umgesetzt werden. Wenn die zu vollbringende Arbeit jedoch nicht begeistert, empfinden MitarbeiterInnen diese oft als langweilig, repetitiv und banal. Infolgedessen kann ihr geleisteter Beitrag für das Unternehmen erheblich schrumpfen. Daher liegt es in der Verantwortung der ManagerInnen, den MitarbeiterInnen zu vermitteln, welchen Beitrag sie leisten und wie wichtig ihre Arbeit für den Erfolg des Unternehmens ist. Frühere Studien haben gezeigt, dass sinnvolle Interaktionen mit KollegInnen, ManagerInnen und KundInnen einen positiven Effekt auf das progressive Verhalten der MitarbeiterInnen hat und zu innovativen und kreativen Arbeitslösungen führt. Wenn die MitarbeiterInnen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, fühlen sie sich mit dem Auftrag und dem Ziel der Organisation verbunden. In der heutigen Geschäftswelt ist die Definition der Aufgaben einer Arbeit flexibler gestaltet und kann sich innerhalb eines Unternehmens auch des Öfteren ändern. Daher ist es für die Organisation eine Herausforderung, die individuellen Aufgaben bei der Einführung der MitarbeiterInnen zu erörtern. In vielen Fällen hängt die Art der Aufgaben von den Anforderungen der KundInnen und den Geschäftsanforderungen ab. Der Einsatz und Beitrag der MitarbeiterInnen steigt über den finanziellen Gewinn hinaus, wenn sie den Grund und Zweck ihrer Aufgaben kennen. Im

Gegensatz dazu sind sie nicht motiviert, wenn ihre Aufgaben nicht ausreichend erklärt werden, selbst wenn es sich nur um kleinere Dinge handelt. (Pradhan & Jena, 2019; Schroth, 2019; Zhou & Shalley, 2003)

Die Generation Z möchte ein klares Verständnis der Werte, der Vision und der strategischen Ziele des Unternehmens haben. Daher muss das anfängliche Onboarding die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die neuen MitarbeiterInnen die Werte und Ziele des Unternehmens verstehen. Im Gegensatz zu den vorherigen Kohorten legt die Generation Z mehr Wert auf ethische Grundsätze, Praktiken und die sozialen Auswirkungen, die das Unternehmen schafft. Um Talente für sich zu gewinnen, müssen Unternehmen ihre Bemühungen um soziales Engagement hervorheben. Diese Werte müssen zudem im Onboarding-Programm manifestiert und kommuniziert werden. Für vorangegangenen Generationen waren Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Sicherheit entscheidende Faktoren. Im Gegensatz dazu bevorzugen Personen aus der Generation Z Jobs, welche antreiben, energetisieren und solche die sie als sinnvoll erachten. (Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017; Lazányi & Bilan, 2017)

Es wurde zudem festgestellt, dass uninteressante Arbeit, Arbeitsüberlastung und Arbeit ohne Sinn und Zweck die Hemmer für die Motivation darstellen. Hingegen wirken beruflicher Aufstieg, Karrierewachstum und kontinuierliches Lernen als motivierende Faktoren. Strukturierte und definierte Verantwortlichkeiten mit einem Sinn befähigen die Generation Z zum erfolgreichen Arbeiten. (Fratricova & Kirchmayer, 2018; Tulgan, 2013)

Leistungsmanagement (Performance Management)

Die Generation Z ist engagiert und bevorzugt sofortiges Feedback. Sie werden auch als eine Kohorte beschrieben, die keine Geduld hat. Als Digital Natives wollen sie Echtzeit-Feedback erhalten und bevorzugen persönliches Feedback und nicht nur durch Kommunikation am Arbeitsplatz. Sinnvolle und regelmäßige Gespräche mit Führungspersonen helfen der Generation Z Prioritäten zu verstehen und geben die richtige Richtung vor. Außerdem glauben sie, dass rechtzeitiges zeitnahes Feedback zu ihrer Leistung wichtig ist, um zu lernen und sich in den jeweiligen Bereichen verbessern zu können. Schnelles und offenes Feedback wird klar bevorzugt. (Chillakuri, 2018, 2020a; Lanier, 2017; Opreș & Cenușă, 2017)

Die Unternehmen haben erkannt, wie wichtig häufige Gespräche der MitarbeiterInnen mit ihren Führungskräften sind. Die Generation Z möchte wissen, wo sie bei der Erreichung ihrer Ziele steht und was es braucht, um die nächste Stufe zu erreichen. Wie bereits erwähnt, schätzt die Generation Z persönliches, zeitnahes Feedback. Gleichzeitig ist sie karrierebewusst und möchte wissen, welche Aufstiegsmöglichkeiten sich für ihre Karriere bieten. (Chillakuri, 2018)

Die Generation Z möchte ein tieferes Verständnis für das Leistungsmanagementsystem in den Unternehmen haben, damit sie ihre Ziele mit dem System in Einklang bringen können. Sie nimmt Abkürzungen und nutzt die Technologie, um diese Ziele zu erreichen. Im Hinblick auf Leistungs- und Karriereentwicklung möchte sie jedoch sicherstellen, dass sie alle Anforderungen für die nächste Stufe erfüllt. Sie sind in der Zeit der Rezession und wirtschaftlicher Unsicherheit aufgewachsen. Gleichzeitig geben sie gerne Geld für Reisen und andere Interessen aus, zeigen

jedoch auch dafür Ambitionen, frühen Wohlstand für die Zukunft aufzubauen und erwarten daher hohe Gehälter. Im Gegensatz zu den vorherigen Generationen sind sie karrierehungriger, wissbegierig und stellen den Status quo in Frage. Außerdem haben sie oft das Gefühl, dass sie innerhalb weniger Monate für eine Beförderung bereit sind. Daher müssen die Unternehmen in den ersten Tagen nach dem Eintritt neuer MitarbeiterInnen der Generation Z, das Leistungsmanagement mit ihnen besprechen und ihnen den Karrierepfad skizzieren. (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016; Deloitte, 2019; Lanier, 2017; Lazányi & Bilan, 2017)

Work-Life-Balance

Die Generation Z legt großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und Flexibilität am Arbeitsplatz. Sie ist der Ansicht, dass es der Auftrag der Unternehmen ist, Flexibilität zu bieten, da sie die Produktivität und Effizienz nur erhöht. Flexible Arbeitsgestaltung sollte offen und vorbehaltlos für alle Ebenen der MitarbeiterInnen geboten werden. Häufige Gespräche mit den Führungskräften schaffen eine starke Vertrauensbasis, die es ihnen ermöglicht, flexible Arbeitsvereinbarungen zu treffen. Die Verweigerung flexibler Arbeitsregelungen könnte den Eindruck erwecken, dass ihre Vorgesetzten ihnen nicht vertrauen. Weiters sehen sie keinen Grund flexible Arbeitszeiten abzulehnen, solange das Ergebnis der Arbeit nicht beeinträchtigt ist. Sie wollen unabhängig sein, aber dennoch zusammenarbeiten, wenn es nötig ist. Und als Digital Natives wissen sie, wie sie mit ihren KollegInnen stets in Kontakt treten können. Sie sind bereit, für eine Karriere in jede beliebige Region umzuziehen, erwarten dort jedoch die gleiche Flexibilität von Seiten der ArbeitgeberInnen. (Berge & Berge, 2019; Chillakuri & Mahanandia, 2018; Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017; Lazányi & Bilan, 2017; Opreș & Cenușă, 2017; Ozkan & Solmaz, 2015)

Persönliche Bindungen

In der heutigen Geschäftswelt verändern sich Unternehmen mit ihrem Umfeld. Die Digitalisierung und die damit einhergehenden Tools haben es MitarbeiterInnen und ManagerInnen leichter gemacht, sich von jedem Ort der Welt aus zu verbinden. Infolgedessen gibt es eine Zunahme der Remote-Arbeit welche, zeitliche, räumliche und praktische Flexibilität bietet. (Bathini & Kandathil, 2020; Felstead & Henseke, 2017)

Die neuen Arbeitsformen ermöglichen es den ArbeitnehmerInnen, ein Gleichgewicht zwischen persönlichen und beruflichen Zielen zu finden. Es besteht jedoch die Notwendigkeit einer persönlichen Beziehung zu den Führungskräften und Teammitgliedern, speziell in den ersten Jahren einer Berufslaufbahn, damit sie sich schnell in das Unternehmen einfügen können. In der Tat brauchen sie menschliche Beziehungen und bringen mehr Leistung, wenn sie in intensive Arbeitsbeziehungen eingebunden sind. Die Technologie vermindert oft die persönlichen Erfahrungen, die neue MitarbeiterInnen durch persönliche Gespräche mit KollegInnen und Führungskräften machen können. Persönliche Kontakte zu KollegInnen, ManagerInnen und Führungskräften sind wertvoller Bestandteil für die Karriereentwicklung. (Grow & Yang, 2018; Tulgan, 2013)

Die Generation Z bevorzugt kollaboratives Lernen anstelle eines "erzählenden" Ansatzes, und dies ist nur dann erfolgreich, wenn die Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen so umgehen, dass ihr Engagement, ihr Wohlbefinden und ihre Leistung maximiert werden. Ein Mangel an zwischenmenschlichen Beziehungen kann zu potenzieller Fluktuation führen. Daher sollten sich Organisationen auf den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen konzentrieren. Obwohl die Generation Z Autonomie und größere Flexibilität wünscht sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance schätzt, müssen die Unternehmen Gelegenheiten schaffen, um sich mit anderen Kohorten am Arbeitsplatz auszutauschen. (Felstead & Henseke, 2017; Gupta, 2018; Schroth, 2019)

Das große Ganze verstehen (Understanding the bigger picture)

Es ist nur natürlich, dass neue MitarbeiterInnen von ihren Vorgesetzten Arbeiten zugewiesen bekommen, die zu Beginn oft kleiner sind und für geringen Wertzuwachs sorgen und daher oftmals als überflüssig angesehen werden. Im Gegensatz zu anderen Kohorten ist die Generation Z technikaffiner und der Meinung, dass geringwertige Aufgaben automatisiert werden können. Das führt ihrer Meinung nach dazu, dass die menschlichen Fehler reduziert und die Qualität verbessert wird, dadurch beschäftigen sie sich ungern damit. Weiters schätzt sie Transparenz und erwartet daher auch von ihren Führungskräften ein transparentes Verhalten. Sie gilt zudem als ehrgeizig und detailorientiert was dazu führt, dass MitarbeiterInnen alle Details, ihrer Arbeit kennen wollen, bevor sie mit der Arbeit überhaupt beginnen. (Bencsik et al., 2016; Chillakuri & Mahanandia, 2018; Singh Ghura, 2017; Wilkie, 2019)

Weiterbildung und Entwicklung

Die Generation Z legt großen Wert auf selbständiges und unabhängiges Lernen unter der Nutzung von entsprechenden Technologien. Sie absolvieren Praktika da sie sich dessen bewusst sind, dass sie zu Beginn ihrer Berufslaufbahn praktische Fähigkeiten mitbringen müssen. Als erste Generation als Digital Natives erlernen sie die Fähigkeiten, welche für die heutige Arbeitswelt relevant sind und wissen auch, dass sie sich ständig weiterbilden müssen, um mit der Technologie Schritt zu halten. Sie sind zwar daran interessiert, sich zusätzliche Fähigkeiten anzueignen, erwarten aber auch von den ArbeitgeberInnen, dass diese notwendige Weiterbildungsmöglichkeiten bereitstellen.

Soft Skills wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Zeitmanagement, Mentoring und Coaching sollten gestärkt und gefördert werden. Weiters ziehen sie es vor, in kollaborativen Gruppen zu arbeiten, da ihnen der praktische Bezug wichtig ist. Um den Lernstilen der Generation Z gerecht zu werden, müssen sich Unternehmen an die Technologie anpassen und praktische Erfahrungen vermitteln, sowie Selbstlernkurse anbieten. Außerdem bevorzugen sie virtuelle Teamarbeit gegenüber Offline-Treffen und möchten nur in zwingenden Situationen an lokaler Teamarbeit teilnehmen. Die Generation Z legt Wert auf Autonomie bei der Arbeit. Sie möchte nicht von KollegInnen oder Teammitgliedern abhängig sein und möchte daher das vollständig und für ihre

Arbeit benötigte Wissen parat und zugänglich haben. (Adamson, Chen, Kackley & Micheal, 2018; Bencsik et al., 2016; Grow & Yang, 2018; Seemiller & Grace, 2016; Wiedmer, 2015)

Möglichkeiten zum Lernen und zur beruflichen Weiterentwicklung sind ein motivierender Faktor am Arbeitsplatz. Daher müssen sich Organisationen auf die Bereitstellung von Lernmöglichkeiten konzentrieren. Kontinuierliches Lernen wird als wesentliche Fähigkeit für den beruflichen Aufstieg und das Wachstum wahrgenommen. (Fratricova & Kirchmayer, 2018; Iorgulescu, 2016)

Zusammenfassung

Neu eingestellte MitarbeiterInnen bringen Talente, Erfahrungen, Fähigkeiten und neue Perspektiven in die Arbeit ein. Investitionen in neue MitarbeiterInnen durch effektive Einarbeitungsprogramme gewährleisten, dass die MitarbeiterInnen ihr Potenzial ausschöpfen und so zum Erfolg des Arbeitgebers/ der Arbeitgeberin wie auch zu ihrem eigenen Erfolg beitragen. Es ist wichtig, dass die Unternehmen auf die Anforderungen der neuen MitarbeiterInnen vorbereitet sind und ein gut strukturiertes Onboarding-Programm, das mit dem Verständnis der Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen beginnt, erstellen. Dazu gehören auch deren Werte, Einstellungen, Denkweisen und Verhaltensweisen. Die Onboarding Lösungen, die ein Unternehmen entwickelt, müssen konsistent und personalisiert sein und sollten eine positive Erfahrung für neue MitarbeiterInnen bieten. Die Beziehung der MitarbeiterInnen mit einem Unternehmen beginnt mit dem Tag, an dem sie das Vorstellungsgespräch haben. Bereits dort müssen die Verantwortlichen ein realistisches Bild davon vermitteln, welche Anforderungen der Job mit sich bringt. Oftmals weicht die Realität des Arbeitsplatzes, jedoch von den Erwartungen, die während des Vorstellungsgesprächs geweckt wurden, ab. Im Gegensatz zu anderen Kohorten möchte die Generation Z keiner Arbeit nachgehen, für die sie nicht angestellt wurden, sondern neigen dann dazu, das Unternehmen in den ersten Monaten nach ihrer Einstellung zu verlassen. (MacKay Jory, 2018; Schroth, 2019)

2.1.5 Sinus Milieus

Als Sinus-Milieus werden Gruppen bezeichnet, die sich in ihrem Denken und Verhalten gleichen. Es handelt sich also um Menschen die eine ähnliche Auffassung vom Leben sowie ähnliche Wertvorstellungen teilen. Laut dem INTEGRAL-Institut (2022) gibt es auch in der Altersgruppe der Generation Z eine soziokulturelle Vielfalt, und wirft somit nicht alle Mitglieder dieser Kohorte in einen Topf. Wie in der Tabelle 1 zu sehen ist ergeben sich aus der Studie sechs sogenannte Sinus-Milieus oder auch als Sinus-Lebenswelten bekannt. (Calmbach, Borgstedt, Borchard, Thomas & Flaig, 2016; INTEGRAL-Institut, 2022)

Die identifizierten Sinus-Milieus wurden zudem in der Tabelle 1 angeführt und mit einer kurzen Beschreibung versehen:

Sinus-Milieus	Kurzbeschreibung
Konservativ-Bürgerliche	Die Familien- & Heimatorientierten mit bewusst konservativem Lebensstil
Postmaterielle	Die vielseitig interessierte, kritische Intelligenz auf der Suche nach verantwortungsbewusster Selbstverwirklichung
HedonistInnen	Spaß- & konsumorientierte Mainstreamverweigerung, Suche nach einer Lebensnische
PerformerInnen	Die optimistischen, globalisierungsbejahenden MacherInnen auf dem Weg zum beruflichen Erfolg
Adaptiv-Pragmatische	Der fleißige & familienorientierte moderne Mainstream mit hoher Anpassungsbereitschaft
Digitale IndividualistInnen	Die erfolgsorientierte Lifestyle-Elite auf der Suche nach unkonventionellen Erfahrungen

Tabelle 1: Sinus-Milieus Jugend Österreich (INTEGRAL-Institut, 2022)

2.1.6 Forschungsdefizite

Trotz vieler Untersuchungen, Merkmale der Generation Z sowie Unterschiede zu früheren Generationen zu identifizieren, befindet sich die Forschung dazu immer noch im Anfangsstadium. Teilweise gehen die Meinungen der WissenschaftlerInnen zu diesem Thema auch auseinander. Worin sich alle einig sind ist die Tatsache, dass sich die Generation Z auf jeden Fall in einem Aspekt von den früheren Generationen unterscheidet: Sie hat die Welt noch nie ohne das Internet erlebt. Weiters mangelt es an empirischen Studien, die die Eigenschaften und Merkmale der Generation Z, sowie dessen Auswirkung auf die verschiedensten Lebensbereiche untersuchen. Solche Studien würden zu besserem Verständnis über die Generation Z führen. (Chillakuri, 2020b)

2.2 Onboarding und Integration von MitarbeiterInnen

Wenn MitarbeiterInnen in ein neues Arbeitsumfeld eintreten, Teil eines Teams werden und neue Aufgaben übernehmen, stellt das einen großen Übergang in ihrem Berufsleben dar. Dieser Vorgang wird vom Onboarding begleitet. Es führt neue MitarbeiterInnen in die Praktiken, Prozesse, Richtlinien und Werte des neuen Teams sowie des neuen Unternehmens ein, und unterstützt dabei die Anpassung an die Organisation. Im Zuge dessen sollen neue MitarbeiterInnen ihre ersten positiven Erfahrungen sammeln. Diese Übergänge können sich in Bezug auf Inhalt, Formalität, Zeitplan, Budgetierung und Anpassung bzw. Standardisierung unterschiedlich gestalten. Während einige eher formeller Natur sind und die Papierarbeit sowie die notwendigen Schulungen für das Erfüllen der neuen Rolle beinhalten, werden auch informellere Onboarding-Praktiken eingesetzt, die individueller und weniger strukturiert sind. Das Onboarding besitzt auch erhebliche Überschneidungen mit der Einführung von MitarbeiterInnen. Dabei sollen alle Vorkehrungen getroffen werden, um die neuen MitarbeiterInnen mit der Organisation, den Sicherheitsvorschriften, den allgemeinen Beschäftigungsbedingungen und der Arbeit des Bereichs oder der Abteilung, in der sie beschäftigt sind, vertraut zu machen. Die Dauer eines erfolgreichen MitarbeiterInnen-Onboardings wird in der Literatur unterschiedlich eingeschätzt. Falcone (2022) und Higgins (2021) sprechen von einer Zeitspanne von sechs bis zwölf Monaten, wobei ein ganzes Jahr in das Onboarding zu investieren durchaus für sinnvoller erachtet wird. Sozialisierung ist ein weiteres wichtiges Konzept, das häufig im Zusammenhang mit der Einarbeitung und dem Onboarding genannt wird. Organisatorische Sozialisation ist der Prozess, durch den Neuankömmlinge das erforderliche soziale und aufgabenbezogene Wissen erlernen, um Unsicherheiten zu überwinden und organisatorische Insider zu werden. Onboarding umfasst heute oft sowohl die traditionellen Einführungselemente als auch die Sozialisierungskomponenten. In den letzten zwei Jahrzehnten haben Sozialisation und der Einsatz verschiedener Taktiken im Onboarding immer mehr an Bedeutung gewonnen und damit die traditionellen Onboarding-Prozesse erweitert. Das bedeutet, dass wichtige Informationen auch mit wichtigen Aktivitäten kombiniert werden, die den Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen der MitarbeiterInnen unterstützen, um sie auch in Informationsnetzwerke einzuführen. Folglich werden eher formelle Aktivitäten durch informelle Aktivitäten ergänzt, zu denen zum Beispiel Treffen und soziale Aktivitäten mit den verschiedenen AkteurInnen innerhalb der Organisation gehören, mit denen die neuen MitarbeiterInnen zusammenarbeiten werden. Dazu gehören wiederum interne VertreterInnen wie Vorgesetzte, Teammitglieder, VertreterInnen der obersten Führungsebene, Personalfachleute, MentorInnen sowie externe Interessengruppen wie wichtige AuftraggeberInnen und KundInnen. (Jeske & Olson, 2022)

2.2.1 Remote-Onboarding

“The goal of virtual employee onboarding is the same as in-person onboarding. It helps your new hire get familiar with your organization and its mission and values, makes them feel welcomed and included, facilitates connections with the team, and provides them with the tools and training they need to start making an immediate impact. Without being able to meet in person, it can be challenging to make your new employee feel like part of the team.” (Falcone, 2022)

Beim Übergang zum Remote-Onboarding hat sich nicht nur die Art und Weise verändert, wie und von wem Informationen vermittelt werden (z. B. per Video statt persönlich). Sondern wurden in den letzten Jahren auch die Bedeutungen von Teambuilding, sozialer Bindung und der Notwendigkeit BewerberInnen mit verschiedenen Hintergründen miteinzubeziehen, als kritische Onboarding-Aspekte vermehrt anerkannt. Der Fokus muss notwendigerweise dahingehend neu gesetzt werden. Weiters muss in Betracht gezogen werden, die Online-Onboarding-Prozesse entsprechend umzugestalten. Die Sorge, dass Personen die mit dem Onboarding-Prozess nicht zufrieden waren das Unternehmen gleich wieder verlassen, gilt nicht nur für das Onboarding vor Ort, sondern laut Shufutinsky und Cox (2019) auch für das Online-Onboarding. Die jüngste Entwicklung hin zu Online-Onboarding sowie auch zur Remote-Arbeit in vielen Branchen, unterstreicht die große Bedeutung der Entwicklung und Umsetzung von systematischen Plänen für das Onboarding. Onboarding muss mit dem Auswahlprozess verbunden sein und direkt an das Auswahlverfahren anknüpfen. Es muss Engagement aufbauen, das Wohlbefinden und die soziale Bindung der neuen MitarbeiterInnen berücksichtigen und neue Wege aufzeigen, die es besonders örtlich getrennten und jüngeren MitarbeiterInnen ermöglichen, zum Unternehmen beizutragen. (Jeske & Olson, 2022)

2.2.2 Onboarding Aktivitäten

Van Maanen und Schein (1979) definiert das Onboarding von neuen MitarbeiterInnen als organisatorische Sozialisation. Er sieht es als den Prozess, durch den jemand in eine bestimmte organisatorische Rolle eingewiesen wird und diese erlernt. Also im allgemeinsten Sinne ist die organisatorische Sozialisation der Prozess, durch den eine Person die sozialen Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt, die für die Übernahme einer organisatorischen Rolle erforderlich sind. Der Begriff "soziale Kenntnisse und Fähigkeiten" wurde in der Untersuchung von Sharma und Stol (2020) auf drei Arten von Aktivitäten heruntergebrochen:

- Orientierung
- Schulung
- Unterstützung

Auf diese drei Arten von Aktivitäten wird im Folgenden näher eingegangen.

Orientierung

Die Aufnahme der Arbeit in einem neuen Umfeld bedeutet für die neu eingestellten MitarbeiterInnen einen gewissen Druck sowie Sorgen. Dies könnte sich direkt auf das Produktivitätsniveau der Neuankömmlinge auswirken. Daher ist es wichtig, dass während der Orientierungsphase der neuen MitarbeiterInnen der emotionale Aspekt der neuen MitarbeiterInnen zu berücksichtigen ist, da er das Stressniveau beeinflusst. Die Bereiche, die die meisten Orientierungsprogramme abdecken, sind:

- Arbeitsbedingungen
- Gesundheit, Sicherheit und rechtliche Fragen
- Geschichte, Kultur und Werte des Unternehmens

Um die Untersuchung von Orientierungsprogrammen zu leiten, wurde ein Framework aus drei anerkannten Theorien und Methoden entwickelt, nämlich:

- Stresstheorie / Bewältigungsmethoden,
- Einstellungstheorie / Veränderung
- Theorie der realistischen Jobpreview

Orientierung zählt nach wie vor zu den interessantesten Methoden, um neue MitarbeiterInnen in einer Organisation zu sozialisieren. (Bourne, 1967; Feldman, 1989; Sharma & Stol, 2020; van Maanen & Schein, 1979)

Nach Bauer (2010) sollte ein neuer Mitarbeiter, eine neue Mitarbeiterin durch vier Stufen ausgewählter Etappen, welche in Verbindung mit der Rolle des neuen Jobs sowie der sozialen Umgebung und der organisatorischen Sozialisation stehen, gehen, um den Onboarding Erfolg zu maximieren. Es ist dabei von den folgenden Stufen die Rede:

1. Die **Selbstwirksamkeit**, also die Überzeugung schwierige Herausforderungen aus eigener Kraft meistern zu können, oder auch das Selbstvertrauen bei der Ausführung der Arbeit, erhöht die Motivation. Das wiederum erhöht in Folge das Erfolgsniveau, das sich auf die Unternehmenszufriedenheit, das Engagement und den Umsatz auswirkt.
2. **Rollenklarheit** bezieht sich darauf, dass ein Neuankömmling ein klares Verständnis seiner oder ihrer Arbeitsrolle sowie der Erwartung an ihn/sie hat. Diesem Faktor wird ein positiver Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement im Unternehmen nachgesagt.
3. **Soziale Integration** bezieht sich auf die Fähigkeit, sich in die Organisation zu integrieren, sich sozial wohlfühlen und von den KollegInnen, dem Managementteam und den Vorgesetzten akzeptiert zu werden, was sich positiv auf den Erfolg des Onboardings auswirkt und der Fluktuation entgegenwirkt.

4. **Kenntnis der Unternehmenskultur**, der Ziele und Werte sind sehr wichtig, da jedes Unternehmen seinen eigenen Ethikkodex besitzt. Diese Unternehmens-Kultur dem Neuankömmling zu vermitteln, sodass er oder sie diese auch verstehen kann, wirkt sich ebenfalls positiv auf den Onboarding-Erfolg aus.

Abbildung 2 zeigt die oben genannten vier Stufen, welche eine neue Mitarbeiterin, ein neuer Mitarbeiter, durchlebt, wenn er oder sie in eine neue Organisation eintritt.

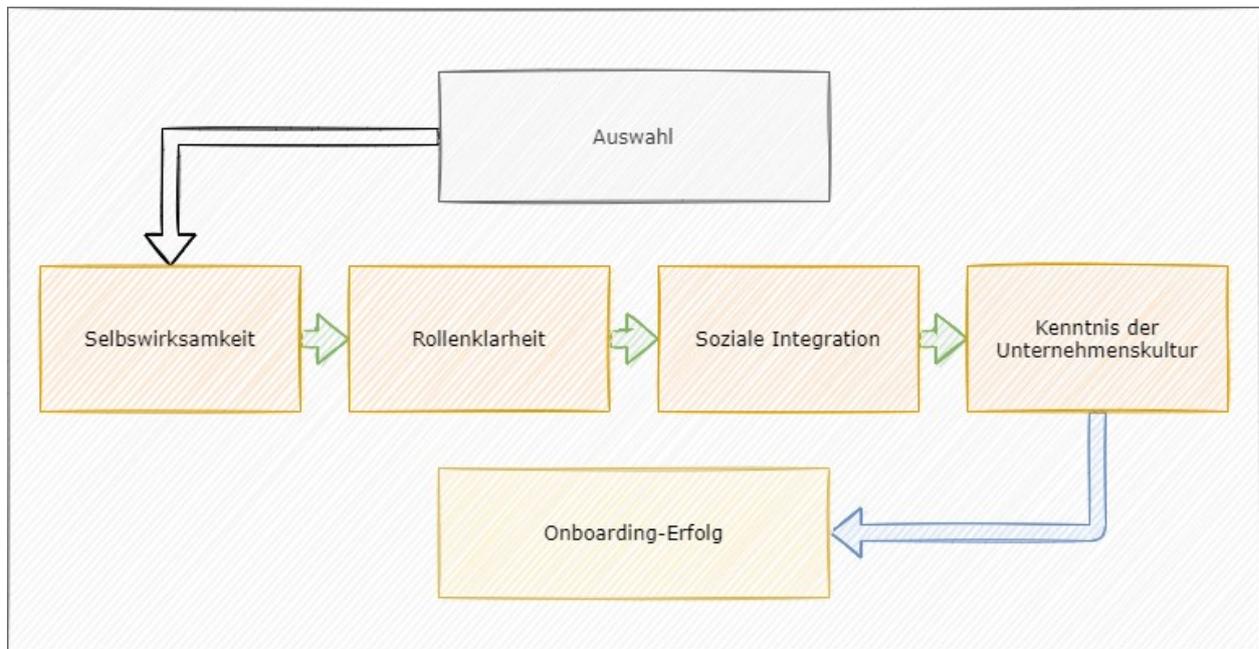


Abbildung 2: Vier Stufen zur Steigerung des Onboarding-Erfolgs, Quelle: (Bauer, 2010)

Schulung

Vergleicht man die Orientierung mit der Schulung, so ist die Orientierung mit der "Kontextleistung" verbunden, die sich auf die Organisation und ihre Kultur zu Beginn des Eintritts in das Unternehmen bezieht, während sich die Schulung auf die "Aufgabenerfüllung" des Neuankömmlings, die während der Arbeitszeit im Unternehmen stattfindet bezieht. (Wanous & Reichers, 2000)

Frühere Studien weisen auf die mangelnde Kompetenz neu eingestellter MitarbeiterInnen hin, die gerade ihren Abschluss gemacht haben. Nachfolgend sind die identifizierten Schulungskategorien aufgeführt, die Unternehmen bei der Weiterbildung ihrer Neulinge anwenden können:

- **Praxisorientiertes Lernen**, bei dem der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin durch Beobachtung und Begleitung seiner erfahrenen KollegInnen lernt.
- **Klassenbasiertes Lernen**, bei dem die neue Mitarbeiterin, der neue Mitarbeiter an einem Kurs teilnimmt.
- **Mentoring**, bei dem der neue Mitarbeiter die neue Mitarbeiterin von MentorInnen, die erfahrene KollegInnen sind, beraten und geschult wird

- **Online-Schulungen**, toolgestützte Schulungen
- **Aufgaben-Kuration**

Auch eine mögliche Kombination dieser Praktiken kann von den Unternehmen angewendet werden. (Sharma & Stol, 2020)

Unabhängig von der Wahl der Schulungsmethode besteht das Hauptziel der Schulung darin, sicherzustellen, dass die neuen MitarbeiterInnen ihre Aufgaben und Aufträge effektiv ausführen können. Wie auch Sharma und Stol (2020) feststellen, hat die Ausbildung einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Onboardings.

Unterstützung

Um neue MitarbeiterInnen mit hoher Effizienz und guter Leistung an das Unternehmen zu binden, ist ein stetiger und kontinuierlicher Prozess, der sowohl die Orientierung und Schulung als auch eine gute Unterstützung beziehungsweise Förderung, sowie ein kontinuierliches Feedback an die neuen MitarbeiterInnen, notwendig. Zu diesem Zweck sollte eine gut strukturierte Unterstützung der Neulinge angeboten werden, um eine offene Atmosphäre und ein offenes Umfeld mit KollegInnen zu schaffen, ohne dass sie sich schwach oder beschämt fühlen müssen. Die Unterstützung sollte alle Hindernisse und Schwierigkeiten beseitigen, auf die die neuen MitarbeiterInnen stoßen. Die Vermittlung der Werte der Organisation an die Neuankömmlinge, ist ein weiterer Aspekt des Supports, dem während des Onboarding-Prozesses genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Beim Onboarding von Remote-MitarbeiterInnen ist es einer der wichtigsten Faktoren, das „Warum“ der Organisation zu kommunizieren, da diese MitarbeiterInnen nicht in der Lage sind, ihre KollegInnen zu beobachten, um den wahren Wert der Organisation vermittelt zu bekommen. Die Unterstützungsaktivität während einer Situation, wo MitarbeiterInnen von zu Hause arbeiten wird als Online-Unterstützung beziehungsweise als Online-Support definiert. Diese schließt, wie auch die persönliche Variante, generelle Hilfeleistungen, Unterstützung, Feedback und die Möglichkeit, persönliche Probleme zu besprechen ein. Gute Unterstützung neuer MitarbeiterInnen kann sich auf die Arbeits-Performance auswirken, was zu einer Steigerung des Selbstvertrauens und der Leistung führt und sich folglich wiederum positiv auf den Erfolg des gesamten Onboardings auswirkt. (Sharma & Stol, 2020; TED, 2010)

2.2.3 Erfolgsfaktoren des individuellen Onboardings

Obwohl die meisten Unternehmen mit dem Onboarding sofort beginnen, wenn ein neuer Mitarbeiter eine neue Mitarbeiterin zum Unternehmen stößt, haben nur einige Unternehmen erkannt, wie wichtig es ist, mit dem Onboarding kurz nach der Einstellung zu beginnen (Pre-Boarding), um die Motivation und das Engagement der neuen MitarbeiterInnen zu erhalten. Dies ist besonders wichtig, wenn die Kündigungsfristen der MitarbeiterInnen lange sind und der Wettbewerb um sie und ihre Fähigkeiten groß ist. Viele kleine Unternehmen organisieren ihr Onboarding als Ad-Hoc-Aufgabe, anstatt Zeit für die neuen MitarbeiterInnen zu investieren. Die

Notwendigkeit, das Onboarding individuell zu gestalten, ist daher gegeben, dass dieser Übergang der MitarbeiterInnen in ein neues Unternehmen von der Person, der Art ihres Vertrags, der Rolle die sie einnehmen sollen und der jeweiligen Branche abhängig ist. Infolgedessen sind Unternehmensgröße und verfügbare Ressourcen nicht hauptsächliche Faktoren für ein effektives Onboarding. Stattdessen können eine Reihe von Erfolgsstrategien, die alle Beteiligten einbeziehen, um das Onboarding-Erlebnis, die Anpassung an die Arbeitsverhältnisse und die Weiterbildung der neu Angestellten zu verbessern, auch in kleineren Arbeitsumgebungen angewandt werden. (Bhakta & Medina, 2021; Jeske & Olson, 2022; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Mulders, Berends & Georges L. Romme, 2010)

Proaktivität von Neueinstellungen und ManagerInnen

Übergänge von MitarbeiterInnen zu einem neuen Job können eine Herausforderung darstellen. Insbesondere für diejenigen, die in neue Funktionen wechseln, funktionsübergreifende Aufgaben übernehmen oder in ein sehr schnelllebiges Arbeitsumfeld eintreten. Die Zuweisung von MentorInnen, sogenannter „Buddies“, die einen neuen Mitarbeiter beziehungsweise eine neue Mitarbeiterin im Rahmen des Onboardings begleiten, und Coaches, ist eine gute Möglichkeit die individuelleren Formen des Onboardings zu unterstützen. Ebenso können Maßnahmen zur Förderung der Teamidentifikation hilfreich sein. Engagierte Führungskräfte, die proaktiv Informationen weitergeben, Peer-Coaching und Job-Shadowing fördern, begünstigen den Erfolg des Onboardings. Diese Ansätze sind in der sich schnell verändernden Arbeitswelt besonders wichtig, da MentorInnen und Buddies wichtige Kanäle der Unterstützung und Wertschätzung sein können. Ihre Rolle ist jedoch nicht nur in der Anfangsphase (z. B. in der Probezeit) wichtig, sondern auch in anderen Phasen, wie z. B. bei Einarbeitungsphasen in denen neuer Projekte und Abteilungswechsel. Die Verfügbarkeit von MentorInnen und Buddies kann den Stress der MitarbeiterInnen vor allem am Anfang verringern. Aber auch um das Engagement der neuen MitarbeiterInnen im Laufe der Zeit zu fördern und aufrechtzuerhalten, kann so eine Verbindung hilfreich sein, auch über die Phase des offiziellen Onboardings hinaus. (Bhakta & Medina, 2021; Caldwell & Peters, 2018; Cattermole, 2019; Dekas, 2013; Horstmeier, Homan, Rosenauer & Voelpel, 2016; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021)

Multi-Stakeholder Bemühungen

Onboarding ist sowohl eine Praxis im Bereich der Humanressourcen als auch ein Prozess mit mehreren Schritten. Mit der Ausweitung des Onboarding-Konzepts hat sich auch das Verständnis für die Bedeutung einer frühzeitigen Einbeziehung verschiedener Interessengruppen (Stakeholder) erweitert. Cesário und Chambel (2019) schlagen beispielsweise vor, dass das Onboarding drei Formen der Begrüßung umfassen sollte, um Engagement und Arbeitseinsatz positiv zu beeinflussen. Sie raten dazu die Begrüßung durch das Unternehmen, welche die erste Form darstellt, im Wesentlichen dazu dient, neue MitarbeiterInnen mit Informationen über die organisatorischen Regeln, die Geschichte und die Rollenspezifikationen zu versorgen, um

sicherzustellen, dass neue MitarbeiterInnen ein gutes Verständnis für die Grundlagen des künftigen Jobs erhalten. Die zweite Form ist die Begrüßung durch das Management, die sich auf die Interaktion und Unterstützung der Vorgesetzten und Führungskräfte bezieht, welche mit dieser Aufgabe betraut sind. Und drittens weisen Cesário und Chambel (2019) auf die Bedeutung der Begrüßung durch die KollegInnen hin. Diese Art der Begrüßung konzentriert sich auf Interaktionen mit den KollegInnen, die auch potenzielle Ängste und Ressourcenlücken abbauen und somit die Integration neuer MitarbeiterInnen unterstützen. Darüber hinaus können Interaktionen mit SponsorInnen, KundInnen und KlientInnen neuen MitarbeiterInnen ein besseres Gefühl für ihre Rollen, Verantwortlichkeiten und organisatorischen Aufgaben vermitteln. (Bhakta & Medina, 2021; Cesário & Chambel, 2019)

Bidirektionaler Informationsfluss

Durch den bidirektionalen Wissensaustausch können die UnternehmensvertreterInnen auch ein Gefühl für das neue Fachwissen bekommen, das ihnen zur Verfügung steht, wenn neue MitarbeiterInnen in das Unternehmen eintreten. Die Vergabe von Aufgaben durch einen Vorgesetzten eine Vorgesetzte wurde auch damit in Verbindung gebracht, dass Neulinge mehr Klarheit über ihre Rollen erhalten, sowie ein größeres Maß an Organisationswissen bekommen. Derzeit untersuchen jedoch nur wenige Unternehmen die Verknüpfungen zwischen Onboarding, kontinuierlichem Lernen und Organisationsentwicklung. Wenn das Onboarding Erlebnis so gestaltet ist, dass es sich auf den authentischen Charakter des Individuums fokussiert und aufzeigt, wie seine Stärken wertgeschätzt werden, dann kann auch der Wahrscheinlichkeit der Absicht zur Fluktuation verringert und die Leistung der MitarbeiterInnen gesteigert werden. Viele neue MitarbeiterInnen wollen nicht nur das Gesamtbild ihrer Arbeit verstehen, sondern auch einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Onboarding kann mit einer Reihe von Aktivitäten kombiniert werden. Dazu gehört die Verbindung von Onboarding mit Lernen und Entwicklung, Führungsentwicklung und Beratung. All diese Schritte gehen über das herkömmliche Onboarding hinaus und können die Erfahrung und das langfristige Engagement der neuen MitarbeiterInnen erheblich verbessern. Dabei ist auch die Rolle der Führungskräfte bei der Schaffung der Voraussetzungen für die Entwicklung der MitarbeiterInnen und die teamorientierte Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Die Nutzung von Informationen über neue MitarbeiterInnen bei der Entwicklung von Personalstrategien kann außerdem sicherstellen, dass die Einführungspraktiken aktuell, wettbewerbsfähig und effektiv sind und dass die Onboarding-Erfahrungen eine hervorragende Grundlage für das Gestalten von künftigen Praktiken, Programmen und Prozessen bilden. (Cattermole, 2019; Chillakuri, 2020b; Jokisaari & Vuori, 2018; Stewart, Jones & Vallas, 2021)

Wertversprechen beim Onboarding

“The Employee Value Proposition (EVP) helps to state what the organization would most likely to be linked with an employee and defines the “give and get” of the employment agreement. Employee Value Proposition have become meticulously associated to the notion of employer branding with the employee value proposition being used to state the fundamental “offer” based on the organization’s employer brand.” (Zaware, 2020)

Neu eingestellte MitarbeiterInnen haben heute hohe Erwartungen an die Erfahrung, die sie im Rahmen des Onboardings in ein neues Unternehmen sammeln können und auch daran welche Rolle die neue Stelle in ihrer zukünftigen Karriere spielen kann. Die Klärung des Wertversprechens für die MitarbeiterInnen (Employee Value Proposition) ist daher ein wichtiger Bestandteil des Onboardings. Ein strategisch gut konzipiertes Wertversprechen zieht die MitarbeiterInnen an, bindet sie und motiviert sie, um den Geschäftserfolg des Unternehmens langfristig zu sichern. Das Gehalt ist zwar nach wie vor ein wichtiger Motivator, jedoch werden andere Faktoren immer wichtiger. Somit steht der Zugang zu neuen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bereits an zweiter Stelle nicht weit dahinter. Als Antwort auf diese Entwicklung, betonen viele ArbeitgeberInnen die Sinnhaftigkeit der Rolle der Neulinge, sowie die Vorteile, die neue MitarbeiterInnen durch Schulungen oder Coachings erhalten. Schulungen werden insbesondere dann hervorgehoben, wenn diese einzigartig für die Branche oder das Unternehmen sind. In Anbetracht der vielen Wahlmöglichkeiten, die junge Talente in einer zunehmend dezentralen und globalen Welt haben, wird es entscheidend sein, die individuellen Bindungsfaktoren zu identifizieren, durch die der oder die Einzelne das eigene Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung befriedigen kann und auch das Unternehmen zur Erreichung seiner oder ihrer Ziele gelangt und somit die gesamte Organisation positiv beeinflusst wird. (Chillakuri, 2020b; Zaware, 2020)

Das Erstellen eines Wertversprechen für die MitarbeiterInnen stellt eine Win-Win-Situation für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Unternehmen dar. Dies kann durch die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen und den Mehrwert für da Unternehmen hinreichend verdeutlicht werden. Das macht die Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen bedeutungsvoller und erfüllender. Es ist von entscheidender Bedeutung für das Engagement, die Attraktivität und die Bindung von guten MitarbeiterInnen. Die Entwicklung und Bereitstellung eines Wertversprechens für die MitarbeiterInnen erfordert zwar mehr Zeit und Investitionen, bringt aber langfristige Vorteile mit sich. Ebenso verbessert ein gutes Wertversprechen die Attraktivität, entwickelt den Ruf, hält und bindet die derzeitigen MitarbeiterInnen, was zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. (Zaware, 2020)

2.2.4 MitarbeiterInnen-Bindung

Die wissenschaftliche Forschung zur emotionalen Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen blickt auf eine über zwanzigjährige Geschichte zurück. Obwohl sich in den Anfangsjahren viele Studien und Metaanalysen mit dem Zusammenhang zwischen emotionaler Bindung und beispielsweise Leistung, freiwilligem Engagement und Gesundheit und Wohlbefinden beschäftigten und zu einem tieferen Verständnis von Engagement beitrugen, führte ein Teil der aktuellen Diskussion zu der Bindungsbildung als Mechanismus, der zur Lösung der auftretenden Schwierigkeiten geeignetes Personal zu finden beiträgt. (Brademann & Piorr, 2018)

Angesichts der Folgen des demografischen Wandels und der Trends der Globalisierung wird eine grundlegende Veränderung des Arbeitslebens erwartet. Beschäftigungszahlen steigen, obwohl sich das Erwerbspersonenpotenzial negativ entwickelt. Manche Branchen und Regionen klagen über Engpässe. Technologische Entwicklung und Globalisierung tragen zur Tertiärisierung der Wirtschaft bei. Diese beschreibt in ihrer jetzigen Form den Wandel der Informationsgesellschaft weg von körperlicher Arbeit hin zu geistiger Arbeit, der sogenannten Wissensarbeit. Entgegen anderslautenden Prognosen stellte sich heraus, dass Globalisierung und Technisierung nicht das Ende der Arbeit bedeuten, sondern das Gegenteil. Qualifikationen und Fähigkeiten sind nach wie vor und vielleicht mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen in einer sich schnell verändernden, innovativen Zeit. In diesem Zusammenhang stehen geeignete KandidatInnen für neue MitarbeiterInnen im Mittelpunkt der aktuellen Diskussionen. Ziel ist es nun Faktoren der MitarbeiterInnen-Bindung aufzuzeigen, durch die sich das Unternehmen mit einem Alleinstellungsmerkmal erfolgreich von MitbewerberInnen abheben und damit für die gegenwertigen Generationen attraktiver werden. Es hat sich die Gewissheit etabliert, dass Gehalt und Karrierechancen allein nicht mehr ausreichen, um als Unternehmen attraktiv zu sein. (Brademann & Piorr, 2018)

Affektives Commitment

Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, seine Identifikation mit dem Unternehmen und sein Engagement für das Unternehmen. Mitarbeiter mit einem starken affektiven Commitment bleiben im Unternehmen, weil sie es wollen. (Meyer & Allen, 1991)

Das affektive Commitment stellt die höchste Form der Verbundenheit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen beziehungsweise der Organisation dar. Diese Form der emotionalen Verbundenheit entsteht durch eine hohe Übereinstimmung und Vereinbarkeit der Ziele, Erwartungen und Werten des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter. Soziodemografische Merkmale wie Alter, Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen korrelieren wenig mit dem affektiven Commitment von MitarbeiterInnen. Im Gegensatz dazu wirkt sich die Zufriedenheit zum Management und die Ausprägung und Art der Kommunikation mit Vorgesetzten deutlich auf das affektive Commitment aus. Weiters sind die persönliche Kompetenz, die berufliche Identität, das Involvement, das Vertrauen an das System und die geeigneten Perspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten laut Westphal (2011) starke bis

mittelstarke Einflussfaktoren für das affektive Commitment. Starken Einfluss habe auch eine kollektivistische Einstellung der MitarbeiterInnen. (Westphal, 2011)

MitarbeiterInnen-Bindung in Bezug auf die Generation Z

Eine engagierte Mitarbeiterin beziehungsweise ein engagierter Mitarbeiter gilt als Garant für den unternehmerischen Erfolg. Solche Arbeitskräfte zu finden und diese zu halten, ist eine der Aufgaben, die notwendig sind, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Vor allem das sogenannte „affektive Commitment“ (Kapitel 0), also die emotionale Verbundenheit mit einem Unternehmen, gilt als guter Prädiktor für das individuelle Engagement erwerbsfähiger Personen. Bestehende Berichte über die „Generation Z“, die jetzt beginnen immer mehr die Arbeitswelt zu bestimmen, warnen davor, dass diese Generation nicht nur ein sehr unterschiedliches Bindungsverhalten zeigt, sondern auch sehr unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit äußert. Sie fühlen sich weniger an ein Unternehmen gebunden als frühere Generationen. Insoweit versagen etablierte Onboarding- und Integrationsmaßnahmen. (Brademann & Piorr, 2018)

2.3 Schlussfolgerungen aus der Recherche

Die Recherchen über die Themengebiete die bereits zuvor im Kapitel 2 durchgeführt und festgehalten wurden, führten zu den in diesem Kapitel dargelegten Schlussfolgerungen. Auf diesen Ergebnissen basiert die darauffolgende empirische Studie in Kapitel 3.

Wie aus Kapitel 2.2 hervorgeht müssen im Rahmen des Onboarding-Prozesses folgende Faktoren von den Unternehmen gefördert werden um den nachhaltigen Erfolg, welcher der Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen entspricht, zu steigern:

- Proaktivität von Neueinstellungen und ManagerInnen
- Multi-Stakeholder Bemühungen
- Bidirektionaler Informationsfluss
- Wertversprechen

Dem gegenüber finden sich in der Literatur folgende wichtige Aspekte des Wertesystems der Generation Z, wie sich aus dem Kapitel 2.1 ableiten lässt. Möglichkeiten diese Werte zu bedienen, müssen von den Unternehmen geboten werden, damit die Erwartungen von neuen MitarbeiterInnen, die dieser Generation angehört, erfüllt werden:

- Sinnvolle Arbeit
- Leistungsmanagement
- Work-Life Balance
- Persönliche Bindungen

- Das große Ganze verstehen
- Weiterbildung und Entwicklung

2.3.1 Ableitung der Onboarding-Faktoren

Im Folgenden werden die Erkenntnisse gelistet welche, wie aus der Literaturrecherche hervorgeht, die identifizierten Onboarding-Faktoren beschreiben.

Proaktivität von Neueinstellungen und ManagerInnen

Folgende Erkenntnisse bezüglich Proaktivität wurden identifiziert:

Zuweisung von „Buddies“ fördert Proaktivität
Führungskräfte sollen Infos proaktiv weitergeben
Teamidentifikation impliziert Proaktivität
Peer Coaching impliziert Proaktivität
Job-Shadowing impliziert Proaktivität
Proaktivität durch Führungskräfte und Team-KollegInnen verringert den Stress von neuen MitarbeiterInnen

Tabelle 2: Erkenntnisse über Proaktivität

Multi-Stakeholder Bemühungen

Folgende Erkenntnisse bezüglich Multi-Stakeholder Bemühungen wurden identifiziert:

Multi-Stakeholder Bemühungen sorgen für ein gutes Verständnis für die Grundlagen des künftigen Jobs
Multi-Stakeholder Bemühungen fördern das Abbauen potenzielle Ängste und Ressourcenlücken
Multi-Stakeholder Bemühungen fördern die Integration der MitarbeiterInnen
Multi-Stakeholder Bemühungen sorgen für ein besseres Gefühl für die Rollenklarheit, Verantwortlichkeiten und organisatorische Aufgaben

Tabelle 3: Erkenntnisse über Multi-Stakeholder Bemühungen

Bidirektionaler Informationsfluss

Folgende Erkenntnisse bezüglich des Bidirektionaler Informationsflusses wurden identifiziert:

Bidirektionaler Informationsfluss schafft Rollenklarheit
Bidirektionaler Informationsfluss schafft Organisationswissen
Wertschätzung der Stärken fördert den Bidir. Informationsfluss
Bidirektionaler Informationsfluss verringert Absicht zur Fluktuation
Bidirektionaler Informationsfluss fördert das Lernen und die Entwicklung
Bidirektionaler Informationsfluss fördert ein langfristiges Engagement

Tabelle 4: Erkenntnisse über Bidirektional Informationsfluss

Wertversprechen

Folgende Erkenntnisse bezüglich des Wertversprechens wurden identifiziert:

Hohe Erwartung an Erfahrungen beim Onboarding als Teil des Wertversprechens
Gewissheit über die Rolle des Jobs in der eigenen Karriere als Teil des Wertversprechens
Genauere Klärung des Wertversprechens ist äußerst wichtig
Lern und Entwicklungsmöglichkeiten als Teil des Wertversprechens
Bedürfnis nach Wachstum und persönlicher Entwicklung befriedigen als Teil des Wertversprechens

Tabelle 5: Erkenntnisse über Wertversprechen

2.3.2 Ableitung der Generation Z-Aspekte

Im Folgenden werden die Erkenntnisse gelistet welche, wie aus der Literaturrecherche hervorgeht, die identifizierten Aspekte der Generation Z beschreiben.

Sinnvolle Arbeit

Der Aspekt Sinnvolle Arbeit wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

Arbeit soll sinnvoll und spannend sein
Eigenen Ideen einbringen können
Bewusstsein über den geleisteten Beitrag und die Wichtigkeit der eigenen Arbeit
Beim Einführen der MitarbeiterInnen sollen die Aufgaben erörtern werden
Den Grund und Zweck der Aufgaben kennen
Klares Verständnis über Werte, die Vision und die strategischen Ziele des Unternehmens
Kenntnis über Ethische Grundsätze, Praktiken und die sozialen Auswirkungen, die das Unternehmen schafft
Soziales Engagement der Unternehmen

Tabelle 6: Erkenntnisse über Sinnvolle Arbeit

Leistungsmanagement

Der Aspekt des Leistungsmanagements wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

Schnelles und offenes Feedback
Bevorzugt persönliches Feedback
Häufige Gespräche mit Führungskräften
Das Wissen, wo man bei der Erreichung der Ziele steht und was es braucht, um die nächste Stufe zu erreichen

Wissen über die Aufstiegsmöglichkeiten der eigenen Karriere
Verständnis für das Leistungsmanagementsystem des Unternehmens
Erwarten hohe Gehälter
Mit Führungskräften gemeinsames Skizzieren des eigenen Karrierepfades

Tabelle 7: Erkenntnisse über Leistungsmanagement

Persönliche Bindungen

Der Aspekt der persönlichen Bindungen wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

Das Nutzen der Möglichkeiten der Digitalisierung / Online Tools
Zeitliche, räumliche und praktische Flexibilität
Persönlichen Beziehung zu den Führungskräften
Persönlichen Beziehung zu Teammitgliedern
Persönliche Erfahrungen wie persönliche Gespräche / Teambuilding

Tabelle 8: Erkenntnisse über Persönliche Bindung

Das große Ganze verstehen

Der Aspekt das große Ganze zu verstehen, wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

geringwertige Aufgaben automatisieren
Transparentes Verhalten von Führungskräften
Detailliertes Wissen über Arbeit und Aufgaben erhalten, bevor diese begonnen werden

Tabelle 9: Erkenntnisse über Das große Ganze verstehen

Weiterbildung und Entwicklung

Der Aspekt der Weiterbildung und Entwicklung wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

Selbständiges und unabhängiges Lernen (unter der Nutzung von entsprechenden Technologien)
Praktische Fähigkeiten erweitern
ArbeitgeberIn bietet notwendige Weiterbildungsmöglichkeiten an
Soft Skills wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Zeitmanagement, Mentoring und Coaching sollten gestärkt und gefördert werden
praktischen Bezug, praktische Erfahrungen vermitteln
Bevorzugen virtueller Teamarbeit gegenüber Offline-Treffen und nur in zwingenden Situationen an lokaler Teamarbeit teilnehmen
Autonomie bei der Arbeit, sowie keine Abhängigkeit von KollegInnen oder Teammitgliedern
Vollständiger und ständiger Zugang zu für die Arbeit benötigtes Wissen

Tabelle 10: Erkenntnisse über Weiterbildung und Entwicklung

Work-Life Balance

Der Aspekt der Work-Life Balance wird durch folgende Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen näher beschrieben:

Flexibilität am Arbeitsplatz
Flexible Arbeitsgestaltung sollte offen und vorbehaltlos für alle Ebenen der MitarbeiterInnen geboten werden
Flexible Arbeitszeiten
Unabhängigkeit
Flexibilität der ArbeitgeberInnen

Tabelle 11: Erkenntnisse über Work-Life Balance

2.3.3 Ableitung der Zusammenhänge

Im Folgenden wird übersichtlich dargestellt, wie das Erfüllen der Erwartungen von Generation Z Personen die Erfolgsfaktoren des MitarbeiterInnen-Onboardings beeinflusst. Anhand der Recherche kann abgeleitet werden, welche Aspekte die jeweiligen Erfolgsfaktoren beeinflussen können. Dafür wurden deckungsgleiche Informationen zu den Generation Z Aspekten und den Faktoren für Onboarding Erfolg betrachtet und identifiziert und daraus Abhängigkeiten abgeleitet.

Proaktivität:

Der identifizierte Onboarding-Erfolgsfaktor „Proaktivität“ wird durch den Aspekt „Persönliche Bindung“ beeinflusst, wie in der Abbildung 3 zu sehen ist. Sehen also neue MitarbeiterInnen Ihre Erwartungen an diesen, für das Wertesystem der Generation Z typischen Aspekt als ausreichend erfüllt an, wird das folglich auch den Onboarding-Erfolg positiv beeinflussen.

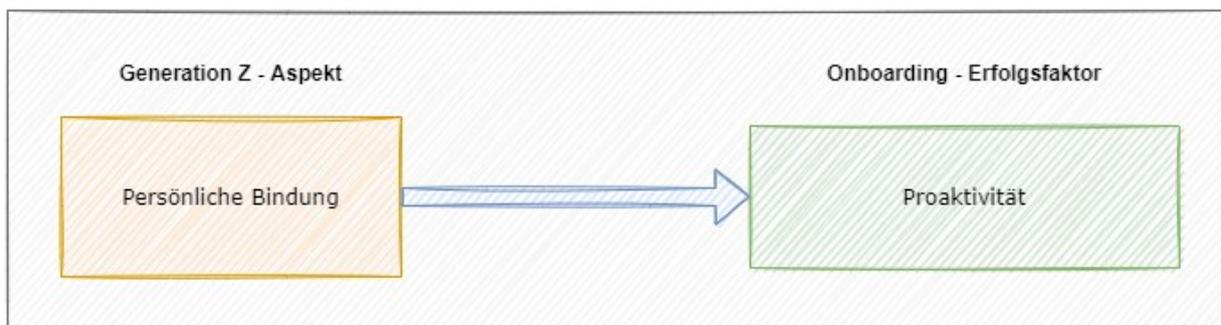


Abbildung 3: Einfluss auf Proaktivität, Quelle: Eigene Darstellung

Bidirektionaler Informationsfluss:

Die Aspekte „Leistungsmanagement“ und „Das große Ganze verstehen“ wirken sich, wie in Abbildung 4 ersichtlich, auf den Erfolgsfaktor „Bidirektionaler Informationsfluss“ aus.

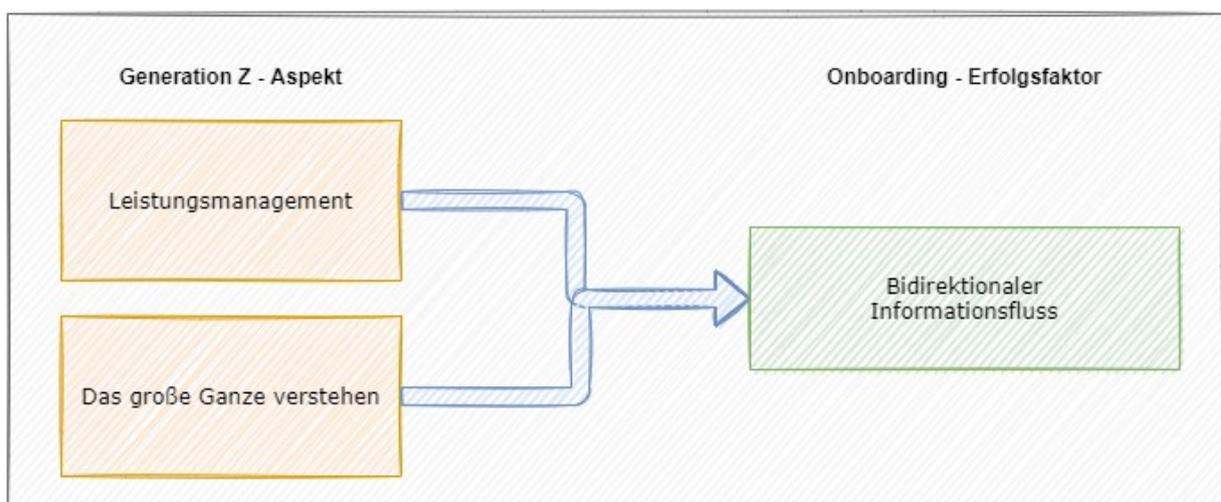


Abbildung 4: Einfluss auf Bidirektionalen Informationsfluss, Quelle: Eigene Darstellung

Wertversprechen:

Erfüllen Unternehmen für ihre neuen MitarbeiterInnen der Generation Z die Aspekte „Sinnvolle Arbeit“ und „Weiterbildung & Entwicklung“, so beeinflusst das, wie in Abbildung 5 dargestellt, den Faktor „Wertversprechen“.

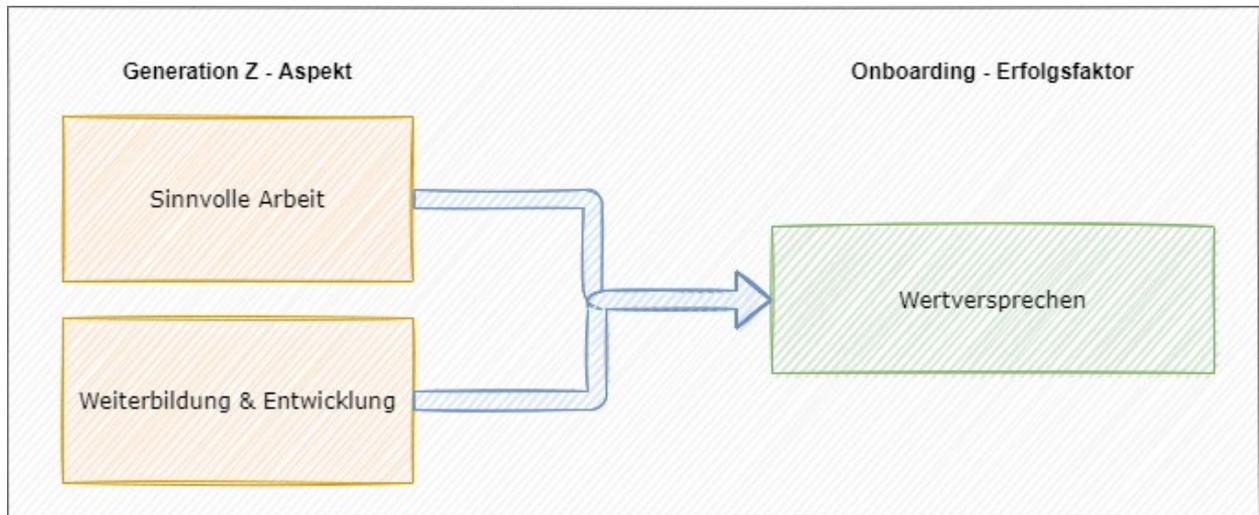


Abbildung 5: Einfluss auf das Wertversprechen, Quelle: Eigene Darstellung

Multi-Stakeholder Bemühungen:

Um auf den Faktor „Multi-Stakeholder Bemühungen“ einzuwirken, sind die Aspekte „Persönliche Bindung“ und „Das große Ganze verstehen“ zu adressieren. Dies wird in der Abbildung 6 dargestellt.

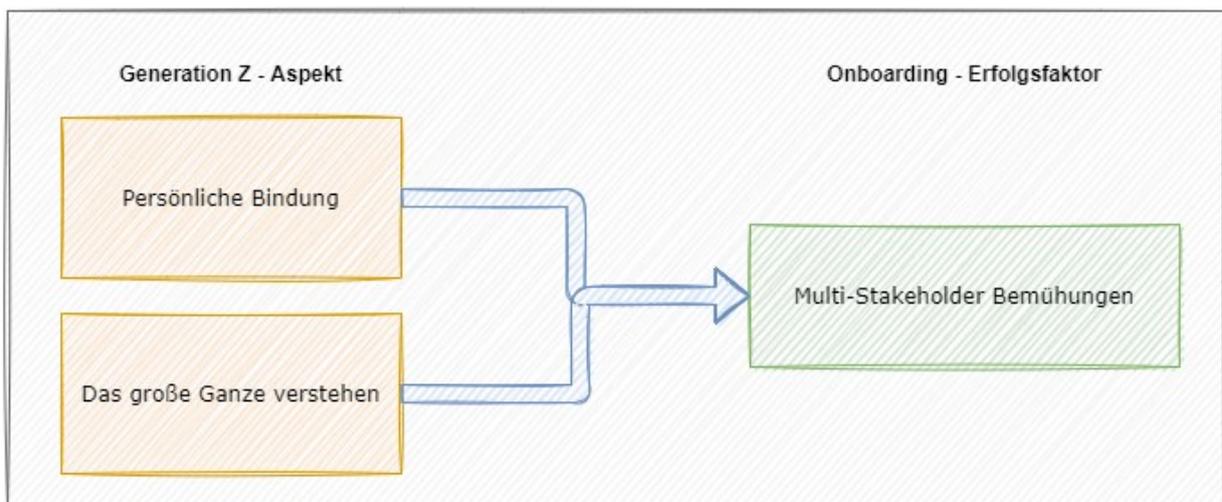


Abbildung 6: Einfluss auf Multi-Stakeholder Bemühungen, Quelle: Eigene Darstellung

Für den Aspekt „**Work-Life-Balance**“ des Generation Z Wertesystems, konnte keine direkte Verbindung zu einem Onboarding-Erfolgsfaktor abgeleitet werden. Da dieser Aspekt dennoch ein wichtiger Bestandteil der Wertvorstellungen ist geht aus der Recherche hervor. Flexibilität am Arbeitsplatz und die Möglichkeit effizienter Arbeitsweisen sind jedoch von der Arbeitsvereinbarung und den Aufgaben abhängig und nicht vom Onboarding-Prozess.

3 EMPIRISCHE STUDIE

Im Theorieteil aus Kapitel 2 dieser Arbeit, wurde sowohl das Wertesystem der Generation Z mit ihren Ansprüchen und Erwartungen an die Berufswelt als auch die für das Onboarding und den Erfolg der MitarbeiterInnen-Integration entscheidenden Aspekte beschrieben. Die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen, die aus dieser Literaturrecherche entstanden sind, dienen als Basis für die in diesem Kapitel beschriebene empirische Untersuchung.

In diesem Kapitel wird auf das Forschungsdesign, die Hypothesenbildung und die Erstellung und Gestaltung der quantitativen Umfrage eingegangen. Nach der Beschreibung der Art und Weise der Datenerhebung und Aufzählung der Hypothesen, folgt die detaillierte Gestaltung der Befragung. Die Darstellungen der Ergebnisse der einzelnen Fragen findet im Rahmen der Auswertung im Kapitel 4.2 statt. Schlussendlich erfolgt die Beschreibung der statistischen Analyse der Daten im Kapitel 3.6.

3.1 Forschungsmethode & Methodendesign

Für die Wahl des Forschungsdesigns wurden zwei unterschiedliche Forschungsansätze betrachtet. Zum einen die qualitative Methode, die sich beispielsweise zum Ableiten und Bilden von Hypothesen eignet, und zum anderen die quantitative Methode, welche auf der Theorie basierende Schlussfolgerungen durch Datenerhebung überprüft. Qualitatives Vorgehen charakterisiert sich meist durch offene Fragestellungen, die mit einer kleinen Anzahl von Forschungseinheiten, unter Verwendung von Experteninterviews beantwortet werden. Ein quantitatives Forschungsdesign hingegen bedarf einer größeren Anzahl an Forschungseinheiten, um aussagekräftig zu sein. (Baur & Blasius, 2014; Bortz & Döring, 2015)

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein quantitativer Ansatz mittels Online-Umfrage gewählt, da solch einer wesentliche Vorteile mit sich bringt. So sind die Effizienz bei der Erstellung und Auswertung der gestellten Fragen, Vorzüge dieses Vorgehens. Auch die durch die Wahl eines Online-Ansatzes entstehende Verringerung von Fehlerquellen, welche bei handschriftlichen Fragebögen gegeben sind, spricht für sich. Pflichtfelder und geschlossene Fragestellungen verhindern unvollständig oder unzureichend ausgefüllte Fragebögen. Ein größeres Risiko besteht jedoch darin, dass Fragebögen mehrfach von derselben Person ausgefüllt werden. Aufgrund der doch überwiegenden Vorteile wurde sich für eine quantitative Umfrage, welche mittels Online-Tools durchgeführt wird, entschieden. (Brandenburg & Thielsch, 2009)

Der für die empirische Studie verwendete Fragebogen besteht aus allgemeinen und spezifischen Fragen und wurde folgendermaßen unterteilt: Zu Beginn werden demografische Daten abgeprüft und einleitende Fragen zu Interessen und Tätigkeiten gestellt. Anschließend folgen geschlossene Fragen, die aus den im Theorieteil behandelten Themengebieten hervorgehen. Ganz im Sinne von Atteslander (2006) wird besonders darauf geachtet, dass die Fragen einfach und klar formuliert werden. Ein Pretest vor der eigentlichen Umfrage diente dazu, zu prüfen, ob der Fragebogen den geeigneten Umfang aufweist und um mögliche Unklarheiten und Schwächen zu

identifizieren. Nach einem Pretest wurde der Fragebogen dementsprechend überarbeitet und in seiner finalen Form an die Zielgruppe verteilt. Außerdem wurde der Fokus daraufgelegt, den Fragebogen so weit zu standardisieren, um die Antworten und Ergebnisse bestmöglich vergleichen zu können. (Atteslander, 2006)

Auf Grund der zuvor erwähnten Vorteile eines Online-Tools wurde für die Umfrage „*Google Forms*“ verwendet. Dieses Tool erlaubt es mit einer ausreichenden Variation von Einstellungen und Optionen, einfach Umfragen zu erstellen. Die Umfragen können über einen Link zugänglich gemacht und somit über jegliche Internet-Kanäle verbreitet werden. Weiters ist der Fragebogen über alle gängigen, mit dem Internet verbundenen Endgeräte, wie Tablets, Laptops oder Handys, abrufbar. Die gesammelten Daten können in Form einer Microsoft Excel Datei exportiert werden, was die Analyse und Bearbeitung dieser flexibel gestalten lässt. Zudem ist es ein weiterer Vorteil, dass das Tool kostenlos zur Verfügung gestellt wird. (Google, 2023)

3.2 Hypothesenbildung

Nachdem unter Kapitel 2 die entscheidenden Faktoren für den Erfolg für das Onboarding, sowie die Aspekte des Wertesystems von Generation Z-Personen recherchiert und festgehalten wurden, werden im Folgenden Hypothesen dazu gebildet. Die Hypothesen beziehen sich stets auf das Onboarding von Remote-MitarbeiterInnen.

In der folgenden Tabelle 12 werden in diese angeführt:

Nr.	Faktor	Hypothese
H1	Proaktivität	Je besser der Aspekt der persönlichen Bindungen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird die „Proaktivität“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H2	Bidirektionaler Informationsfluss	Je besser der Aspekt des Leistungsmanagements eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Bidirektionaler Informationsfluss“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H3		Je besser der Aspekt das große Ganze zu verstehen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Bidirektionaler Informationsfluss“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H4	Wertversprechen	Je besser der Aspekt der sinnvollen Arbeit eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Wertversprechen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H5		Je besser der Aspekt der Weiterbildung und Entwicklung eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Wertversprechen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H6	Multi-Stakeholder Bemühungen	Je besser der Aspekt der persönlichen Bindung eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Multi-Stakeholder Bemühungen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.
H7		Je besser der Aspekt das große Ganze zu Verstehen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Multi-Stakeholder Bemühungen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Tabelle 12: Hypothesen

Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass sich die Erfüllung dieser Onboarding-Faktoren positiv auf den Onboarding-Erfolg auswirkt.

3.3 Definition der Zielgruppe & Stichprobe

Für die Zielgruppe der Umfrage kommen alle Personen, die der Generation Z angehören in Frage. Wie bereits in Kapitel Begriffsdefinition erläutert, handelt es sich dabei um Personen, welche ab dem Jahrgang 1995 geboren wurden. Dazu sollen die Personen kurz vor, oder bereits im berufstätigen Alter sein. Weiters ist es relevant, dass die TeilnehmerInnen auch Interesse an Remote-Arbeit zeigen. Nicht Generation Z-Personen sowie Personen, für die ein Remote-Arbeitsplatz nicht in Frage kommt, würden für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht zielführend sein und müssen somit vor der Auswertung der Umfrage aussortiert werden. Durch die Verwendung eines Online-Tools ist dies über Kontrollfragen einfach umzusetzen.

Zugänglich gemacht wird die Umfrage über soziale Medien. Dafür wurde der Link zur Umfrage über mehrere Kanäle, an vor allem österreichische Studierenden-Gruppen verteilt. Dazu kamen auch E-Mails an bekannte Studierende, welche vom Autor mit der Bitte, diese an Mitstudierende zu verteilen, kontaktiert wurden. Mit dieser Methode kann die Umfrage gut an die Zielgruppe herangetragen werden. Ziel ist es einen Stichprobenumfang von mindestens 50 Personen zu erreichen, von denen alle der Zielgruppe entsprechen.

3.4 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen, welcher für die Studie verwendet wird, setzt sich aus vier Bereichen zusammen, wie in Abbildung 7 zu sehen ist. So wird mit einer kurzen Einführung begonnen, in der die TeilnehmerInnen mit generellen Informationen über die Umfrage versorgt werden. Dies beinhaltet das Themengebiet der Studie, sowie Hinweise über die ungefähre Dauer und die Datenverarbeitung. Eine nähere Beschreibung der Einführung ist im Kapitel 3.4.1 zu finden.

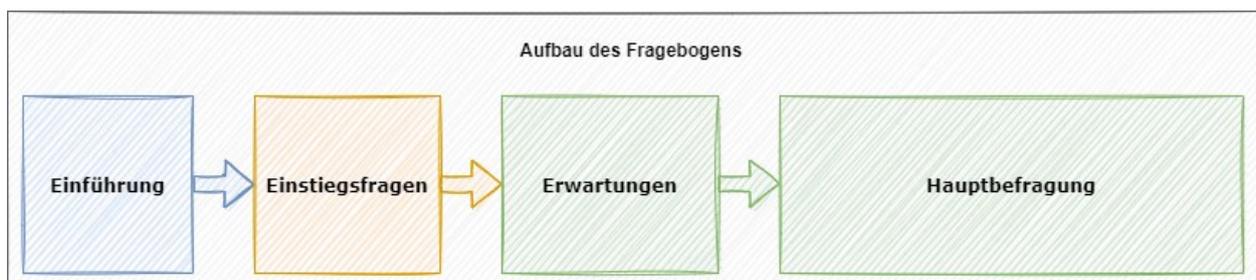


Abbildung 7: Aufbau des Fragebogens

Gefolgt wird die Einleitung von den Einstiegsfragen, in denen vor allem demographische Daten abgefragt werden. Ebenso wird mittels Kontrollfragen geprüft, ob sich die TeilnehmerInnen in der Zielgruppe befinden und sich somit für die Umfrage eignen. Dazu mehr im Kapitel 3.4.2.

Der dritte Bereich der Umfrage beinhaltet Fragen über die Erwartungshaltung der TeilnehmerInnen, gegenüber Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekten. Ziel ist es mithilfe der Ergebnisse einschätzen zu können, welche Faktoren und Aspekte, wichtig für die Generation Z sind. Im Kapitel 3.4.3 wird weiter darauf eingegangen.

Der letzte Teil des Fragebogens umfasst die Hauptbefragung. Hier werden die aus der Theorie abgeleiteten Fragen gestellt. Die Fragen beziehen sich auf das Wertesystem der Generation Z und auf die Erfolgs-Faktoren des MitarbeiterInnen-Onboardings. Am Ende dieser Fragestellungen, wird sich noch für die Teilnahme bedankt und mit einem Klick auf den „Senden“-Button die Umfrage beendet. Weiteres dazu wird im Kapitel 3.4.3 beschrieben.

3.4.1 Einführung in die Umfrage

Zu Beginn der Umfrage werden die TeilnehmerInnen mit wenigen jedoch wichtigen Informationen für die Umfrage versorgt. Zum einen werden das Thema der Umfrage erwähnt, jedoch wird bewusst auf die Information verzichtet, dass es sich um eine Umfrage speziell für Angehörige der Generation Z handelt, um Voreingenommenheit zu verhindern. Des Weiteren werden Hinweise darauf gegeben wie viel Zeit durch die Teilnahme ungefähr beansprucht wird.

Eine äußerst wichtige Information, die den TeilnehmerInnen vermittelt wird, bevor sie mit der Beantwortung der Fragen beginnen ist, dass die Daten vollkommen anonymisiert erhoben werden. Das bedeutet zudem, dass personenbezogene Daten weder gespeichert noch verarbeitet werden. Somit werden also auch keine Namen oder Geburtsdaten erhoben, sondern lediglich Jahrgänge mit einer Zeitspanne von fünf Jahren abgefragt. Damit bleiben alle TeilnehmerInnen anonym.

Am Ende dieser kurzen Einleitung mit den notwendigsten Informationen, wird der Teilnehmer oder die Teilnehmerin noch darum gebeten, die Fragen nach bestem Wissen und Gewissen zu beantworten. Im Anschluss kann mit dem Ausfüllen des Fragebogens begonnen werden.

3.4.2 Einstiegs- und Kontrollfragen

Zu Beginn der Umfrage werden vor allem demographische Daten mit den Einstiegsfragen erhoben. Weiters befinden sich die Kontrollfragen in diesem ersten Abschnitt der Umfrage. Die Kontrollfragen dienen dazu einen Datensatz mit nur für die Studie sinnvollen Daten zu erhalten. Somit werden in dieser Umfrage zwei Kontrollfragen verwendet um die TeilnehmerInnen der Zielgruppe entsprechend einzugrenzen. Wird eine der Fragen so beantwortet, dass der oder die Befragte nicht die Voraussetzungen der Zielgruppe erfüllt, so wird die Umfrage an der Stelle abgebrochen.

1. Kontrollfrage: Ihr Geburtsjahr?

Da alle Personen, die nicht der Generation Z angehören, nicht in der Zielgruppe liegen, werden diese über das Abfragen des Geburtsjahres von der Auswertung ausgeschlossen. Wie dem Kapitel 2.1.1 zu entnehmen ist, gelten alle vor dem Jahr 1995 geborenen nicht der Generation Z zugehörig.

2. Kontrollfrage: In welchem Ausmaß würden Sie gerne Remote-Arbeit nutzen?

Falls ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin kein Interesse an Remote-Arbeit zeigt, können die erbrachten Beantwortungen von der Auswertung ignoriert werden. So werden Personen, die auf

diese Frage mit „Nie“ antworten nicht weiter berücksichtigt werden, da sie auch nicht für einen Job als Remote-MitarbeiterIn in Frage kommen würden.

3.4.3 Fragen zu Erwartungen & Hauptbefragung

Die Fragen zu den Erwartungen sowie die Hauptbefragung werden ausschließlich mit geschlossenen Fragestellungen gestaltet. Der gewählte Abfragemodus wurde mit einer fünfstufigen Likert-Skala mit bipolarer Merkmalsausprägung umgesetzt. Dabei galt es je Frage eine von fünf Auswahlmöglichkeiten zu treffen welche von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ reichen:

1. stimme gar nicht zu
2. stimme wenig zu
3. stimme teilweise zu
4. stimme ziemlich zu
5. stimme völlig zu

Der Vorteil der Verwendung des Likert-Formats ist, dass wenn alle Fragen über dieselbe Skala beantwortet werden können, das Ausfüllen der Umfrage schnell vonstattengeht. Weitere Vorteile betreffen die Auswertung der Fragen. Nachteilig ist, dass Meinungen nur über den Grad der Zustimmung indirekt abgefragt werden können. Als Anzahl der Antwortmöglichkeiten wurden fünf gewählt, was als üblich angesehen wird. Ein gerades Antworten-Format wurde vermieden da sich TeilnehmerInnen dadurch zu einer Zustimmung beziehungsweise Ablehnung forciert fühlen könnten. Es sollte ihnen jedoch die Möglichkeit geboten werden ambivalente Meinungen auszudrücken, wobei dadurch auch ein gewisser Spielraum zur Interpretation der Ergebnisse entsteht. (Borg, 2003)

Da diese Art des Antworten-Formats für die Umfrage zielführend erscheint, wurde auf eine, wie in Abbildung 8 ersichtlich, fünfstufige Likert-Skala mit bipolarer Merkmalsausprägung entschieden.

The image shows a survey question within a light yellow border. The question text is: "Proaktives Verhalten zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften während der Onboarding-Phase ist ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg." To the right of the question is a small red asterisk. Below the question is a horizontal scale with five radio buttons, numbered 1 to 5. Underneath the scale, the text "stimme gar nicht zu" is on the left and "stimme völlig zu" is on the right.

Abbildung 8: Beispielfrage

Die Fragen wurden anhand der, mithilfe der Literaturrecherche, ermittelten Theorie erstellt. So behandeln die Fragen zum einen die Erwartungen der TeilnehmerInnen an Onboarding und eine Arbeitsstelle und zum andern, die mit den Onboarding-Faktoren in Verbindung gebrachten Aussagen zu den Aspekten der Generation Z. Dafür wurden Fragen abgeleitet, welchen von den TeilnehmerInnen mithilfe der oben erwähnten Skala mit Zustimmung oder Ablehnung begegnet werden sollen. Die Bewertung dieser Aussagen zielt darauf ab, dass die TeilnehmerInnen ihre Meinungen über die Wichtigkeit der einzelnen Aspekte und Faktoren kundtun. Dadurch soll sich zeigen, was ihnen beim MitarbeiterInnen-Onboarding und an einem Arbeitsplatz wichtig ist, beziehungsweise was von ihnen besonders erwartet wird.

3.5 Pretest

Bevor die eigentliche Umfrage ausgesendet wird, wird mit einzelnen Personen ein Pretest durchgeführt. Dabei wird der Fragebogen, bevor die eigentliche Umfrage stattfindet an wenige TeilnehmerInnen ausgesandt. Ziel ist es, dass die TeilnehmerInnen Feedback geben, wodurch der Fragebogen optimiert werden kann, bevor er für die eigentliche Studie zur Anwendung kommt. Das wird auch deshalb empfohlen, da nach Start der Umfrage, keine Veränderungen an dem Fragebogen mehr vorgenommen werden dürfen. So können mögliche Mängel mit dem Pretest vorab erkannt und ausgebessert werden. (Baur & Blasius, 2014)

Für den Pretest dieser Umfrage wurde der Fragebogen an sieben TeilnehmerInnen ausgesandt. Diese absolvierten die Umfrage und sendeten anschließend Feedback direkt an den Autor der Studie. Im Folgenden werden die wesentlichen Veränderungen nach dem Feedback geschildert.

Zuallererst wurden nach dem Feedback für einige Begriffe kurze Beschreibungen angefügt, um auch für Personen, die mit den Themengebieten und somit den Fachbegriffen eher wenig zu tun haben, Klarheit zu verschaffen.

Des Weiteren haben sich durch Kopiervorgänge der Fragestellungen ungewollte Zeilenumbrüche eingeschlichen. Diese haben sich auf die Darstellung der Umfrage negativ ausgewirkt und wurden somit entfernt.

Einzelne Satzstellungen wurden nach dem Feedback etwas angepasst, um die Komplexität der Fragen etwas zu verringern. Somit konnten die TeilnehmerInnen die Fragen besser verstehen.

Der finale Fragenbogen, der nach Einarbeitung des Feedbacks, als Umfrage ausgesandt wurde, kann unter ANHANG A - F entnommen werden.

3.6 Datenanalyse

In der Datenanalyse werden die Umfrageergebnisse so ausgewertet, um Zusammenhänge zwischen den Fragestellungen erkennen und damit die Forschungsfrage beantworten zu können. Die Datenanalyse wurde unter Verwendung der frei zugänglichen Softwareumgebung für statistische Berechnungen und Grafiken *R* durchgeführt (CRAN, 2023). Als Entwicklungsumgebung dient das Tool *RStudio* (RStudio, 2023).

Die folgenden in Listing 1 ersichtlichen Pakete, müssen eingebunden werden, um die Datenanalyse durchzuführen zu können:

```
#Packages:  
library(rstanarm)  
library(daatoools)  
library(psych)  
library(corrplot)
```

Listing 1: RStudio, Packages

Gegebenenfalls müssen diese erst mit dem Befehl "install.packages(package)" installiert werden, um dann im RStudio aktiviert werden zu können.

Die Datenanalyse erfolgt in mehreren Schritten. Zuerst wird die interne Konsistenz der Fragen bezüglich Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekte ermittelt, um zu zeigen, dass es sinnvoll ist, die einzelnen Items zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen. Dies wird mithilfe der Berechnung von Cronbachs Alpha umgesetzt (Cronbach, 1951). Eingeordnet werden die ermittelten Ergebnisse anhand der Cronbachs Alpha-Bereiche nach Streiner (2003).

Danach wird eine Korrelationsanalyse unter Verwendung der Korrelation nach Pearson durchgeführt. Pearsons Korrelationskoeffizient(r) misst die Stärke und Richtung (abnehmend oder ansteigend, je nach Vorzeichen) einer linearen Beziehung zwischen zwei Variablen X und Y und kann wie folgt definiert werden:

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2 \sum (Y - \bar{Y})^2}},$$

Zudem findet eine Einordnung der Effektstärken statt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, werden alle untersuchten Zusammenhänge auf Signifikanz überprüft und den entsprechenden Signifikanzniveaus zugeordnet. (Ahlgren, Jarneving & Rousseau, 2003; Bortz & Döring, 2015)

Am Schluss erfolgt die Interpretation der Ergebnisse der Datenanalyse und die Ableitung von Erkenntnissen.

4 AUSWERTUNG

In diesem Kapitel werden alle Fragen der quantitativen Studie ausgewertet. Dabei dient der bereinigte Datensatz als Grundlage, wie in Kapitel 4.1 näher erläutert wird. Zudem werden alle Ergebnisse grafisch dargestellt. Insgesamt haben 71 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Auswertung findet nach den Kategorien getrennt statt, die auch für die Umfrage verwendet wurden.

4.1 Datenbereinigung

Bevor mit der Auswertung der Daten begonnen wurde, erfolgte eine Bereinigung des Datensatzes. Nachdem die Daten über die vom Online-Tool *Google Forms* Funktion des Exports als Excel-File bereit lagen, wurden sie auf für die Studie ungeeignete Eingaben überprüft. Da unvollständige und nicht valide Daten durch die Art der Gestaltung der Online-Umfrage ausgeschlossen werden können, müssen lediglich jene Eingaben aussortiert werden, welche durch das Abprüfen der Kontrollfragen, welche im Kapitel 3.4.2 definiert wurden, aus der Zielgruppe fallen.

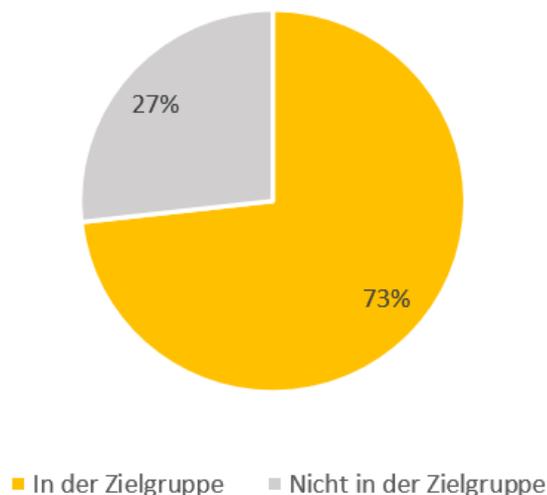


Abbildung 9: Datenbereinigung

Wie in der Abbildung 9 ersichtlich blieben am Ende von den 71 Personen, die an der Umfrage teilgenommen haben, 52 TeilnehmerInnen (N), welche der Generation Z angehören und sich für einen Remote-Arbeitsplatz interessieren, übrig.

4.2 Auswertung der Einstiegsfragen

In der Kategorie der Einstiegsfragen werden zu Beginn die demographischen Daten, gefolgt von Fragen zu Tätigkeit und Remote-Arbeit, ausgewertet.

4.2.1 Demographische Daten

Die ersten zwei Fragen der Umfrage sind rein demographischer Natur, wobei eine dieser Fragen eine Kontrollfrage der Studie darstellt.

Frage 1: Ihr Geschlecht:



Abbildung 10: Demographische Daten, Frage 1

Die Abbildung 10 zeigt die Anzahl bzw. Aufteilung männlicher und weiblicher TeilnehmerInnen. Zudem gab es die Möglichkeit „Nicht-binär“ zu wählen, was jedoch von keinem Teilnehmer keiner Teilnehmerin beansprucht wurde. Teilgenommen haben 37 männliche (71%) und 15 weibliche (29%) Personen. Es haben somit deutlich mehr Männer als Frauen an der Umfrage teilgenommen.

Frage 2: Ihr Geburtsjahr:

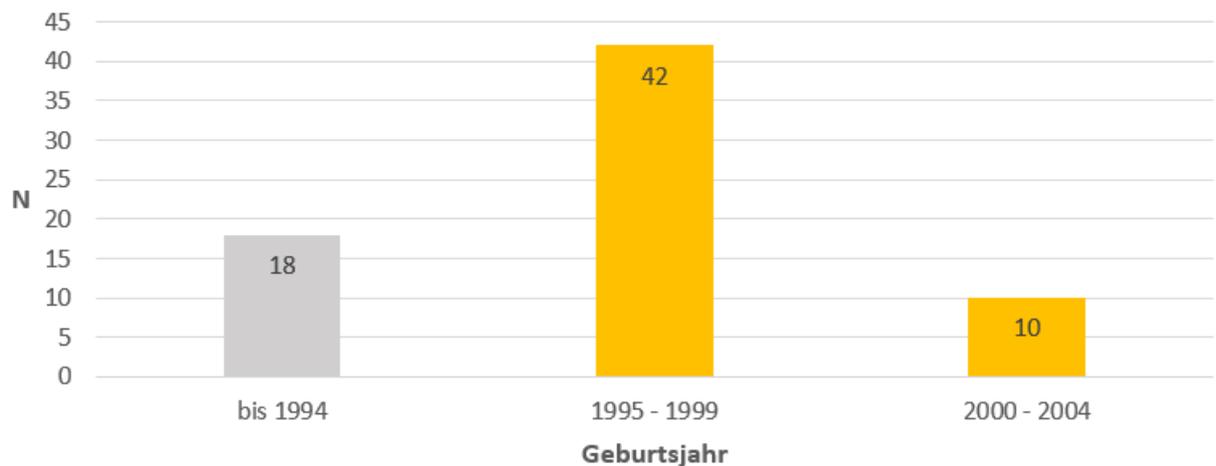


Abbildung 11: Demographische Daten, Frage 2

Bei dieser Frage handelt es sich um die erste Kontrollfrage. Abgefragt wurde das Geburtsjahr, wobei die für die Generation Z Relevanten (1995 – 1999, 2000 – 2004, 2005 – 2009), in Fünf-Jahres-Schritten abgefragt wurden. Davon haben 42 Personen und somit der Großteil die Zeitspanne von 1995 bis 1999 gewählt. Zehn Personen wählten die Jahre von 2000 bis 2004 als Geburtsjahr. Keiner wählte die Kategorien der Jahre ab 2005. Die Geburtsjahre bis zum Jahre

1994, welche nicht der Generation Z entsprechenden, wurden von 18 von 71 Personen gewählt. Diese Personen wurden danach direkt aus der Umfrage ausgeschlossen. Eine grafische Übersicht über diese Ergebnisse ist in der Abbildung 11 zu finden.

4.2.2 Tätigkeit

Im Folgenden werden die aktuellen Tätigkeiten sowie Ausbildung und generelle Fragen bezüglich Remote-Arbeit ausgewertet.

Frage 3: Ich gehe aktuell folgender Tätigkeit nach:

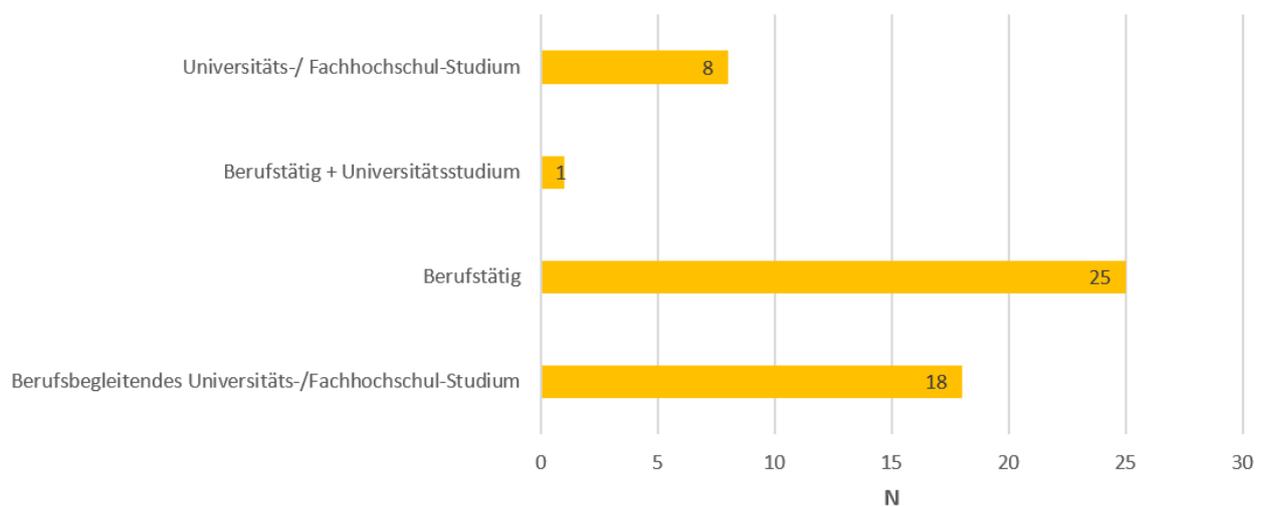


Abbildung 12: Tätigkeit, Frage 3

Wie aus Abbildung 12 hervorgeht sind ein Großteil, nämlich 44 TeilnehmerInnen berufstätig wovon 18 ein berufsbegleitendes Studium betreiben und eine zum Beruf an einer Universität Vollzeit studiert. Acht Personen betrieben als sie an der Umfrage teilnahmen ein Universitäts- beziehungsweise Fachhochschul-Studium, ohne gleichzeitig einen Beruf auszuüben.

Frage 4: Mein höchster Bildungsabschluss:

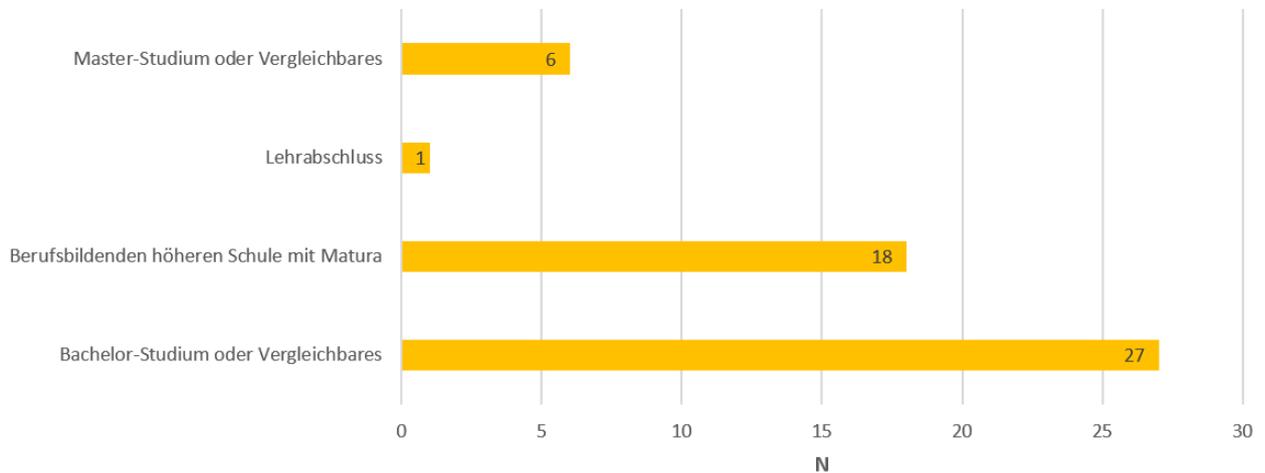


Abbildung 13: Tätigkeit, Frage 4

In Abbildung 13 ist dargestellt, welche die höchsten Abschlüsse der TeilnehmerInnen sind. Sechs Personen können einen Abschluss eines Master-Studiums oder vergleichbares vorweisen und der größte Anteil der TeilnehmerInnen, nämlich 27 Personen konnten ein Bachelor-Studium (oder Vergleichbares) absolvieren. Der zweitgrößte Anteil geht an die AbsolventInnen einer Berufsbildenden Schule. Eine Person hat als höchste Ausbildung eine Lehre abgeschlossen.

Frage 5: Ich bin in einer Branche tätig, in der Remote-Arbeit möglich ist.

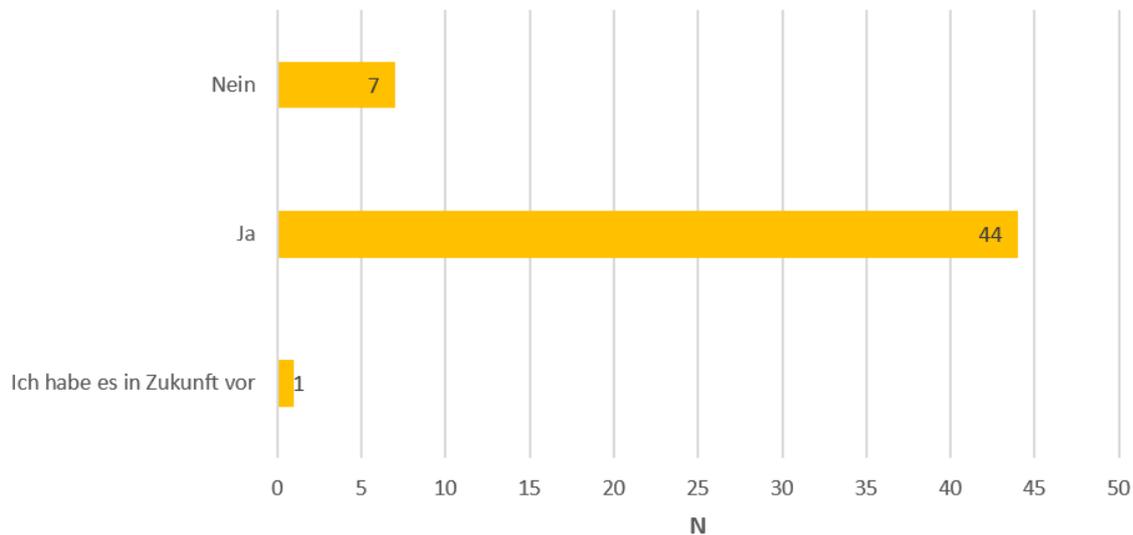


Abbildung 14: Tätigkeit, Frage 5

Das Ergebnis dieser Frage lautete, dass bereits 44 der Befragten, in einer Branche arbeiten, in der Remote-Arbeit möglich ist. Eine Person hat vor demnächst in solch einer Branche tätig zu sein. Nur sieben Personen mussten diese Frage verneinen. Die grafische Darstellung der Ergebnisse ist in Abbildung 14 zu finden.

Frage 6: Wie oft nutzen Sie Remote-Arbeit?

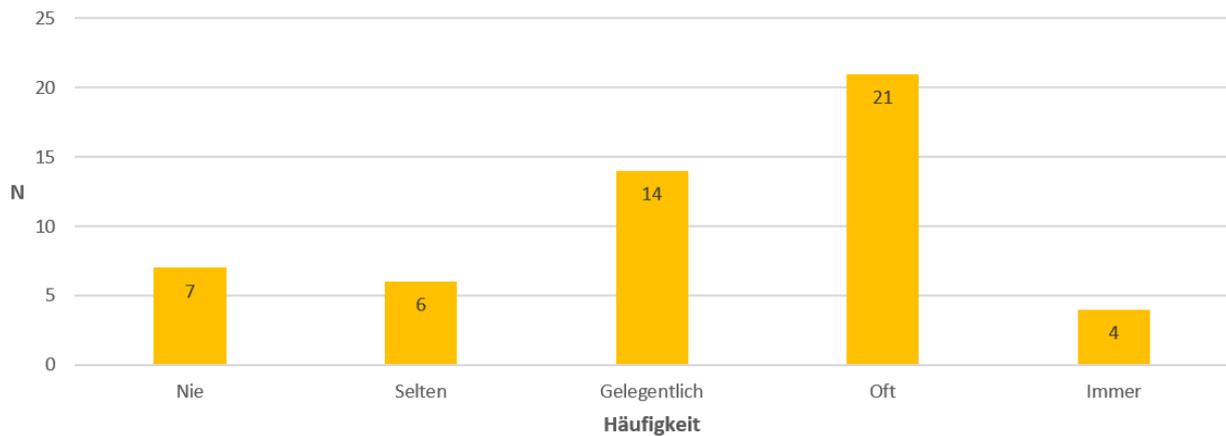


Abbildung 15: Tätigkeit, Frage 6

Alle außer sieben TeilnehmerInnen nutzen Remote-Arbeit, wobei sechs diese selten in Anspruch nehmen, 14 gelegentlich und 21 TeilnehmerInnen nutzen oft die Möglichkeit zur Remote Arbeit. Immer in der Remote-Arbeit befinden sich vier Personen und sieben nutzen sie nie. Diese Verteilung wurde in der Abbildung 15 übersichtlich dargestellt.

Frage 7: In welchem Ausmaß würden Sie gerne Remote-Arbeit Nutzen?

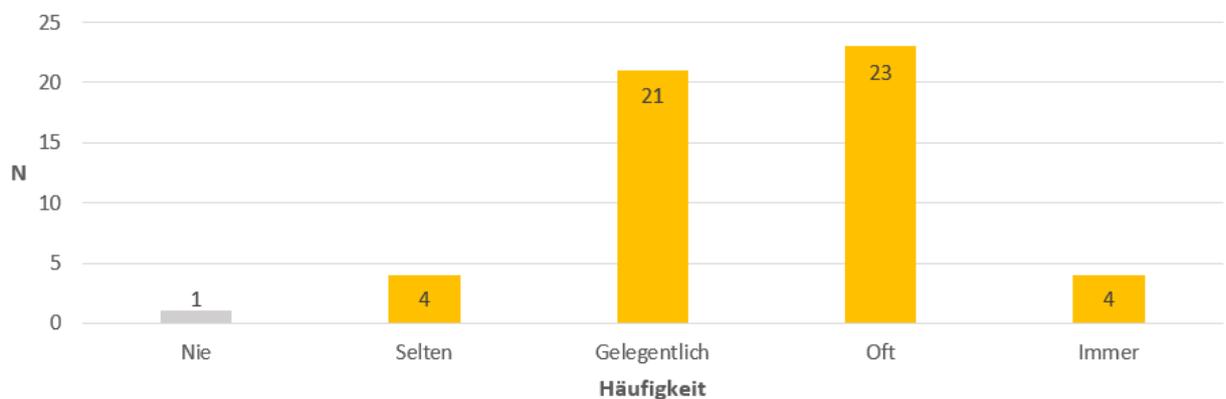


Abbildung 16: Tätigkeit, Frage 7

Wurde diese Frage, welche die 2. Kontrollfrage darstellt, mit „Nie“ beantwortet, war für den TeilnehmerInnen die Umfrage beendet. Dies kam unter den Personen, welche nach der ersten Kontrollfrage übriggeblieben sind, nur einmal vor. Wie in Abbildung 16 ersichtlich, würde der Großteil Remote-Arbeit gelegentlich (21 Personen) oder sogar oft (23 Personen) in Anspruch nehmen. Selten jedoch wollen es nur vier TeilnehmerInnen nutzen und nur remote zu arbeiten, kommt auch für wenige, nämlich auch nur vier Personen in Frage.

Was daraus bereits geschlossen werden kann, ist dass einige TeilnehmerInnen gerne öfter Remote-Arbeit nutzen würden, als sie es bereits tun und das kaum jemand Remote-Arbeit komplett ablehnen würde.

4.3 Auswertung der Fragen zu Erwartungen

In diesem Abschnitt werden Fragen zu den Erwartungen der TeilnehmerInnen an das Onboarding sowie an einen Job in einem Unternehmen abgefragt. Der Abfragemodus aller Fragen dieses Teils der Umfrage, fand unter Verwendung einer fünfstufigen Likert-Skala mit bipolarer Merkmalsausprägung statt und wurde entsprechend ausgewertet, wobei die TeilnehmerInnen von „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme völlig zu“ (5) wählen konnten.

4.3.1 Erwartungen beim Onboarding

Die Fragestellung ist an die aus der Literatur abgeleiteten Erwartungen der Generation Z an das MitarbeiterInnen-Onboarding angelehnt. Es wurde also abgefragt welche Onboarding-Faktoren, nach der Meinung der TeilnehmerInnen, ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg sind.

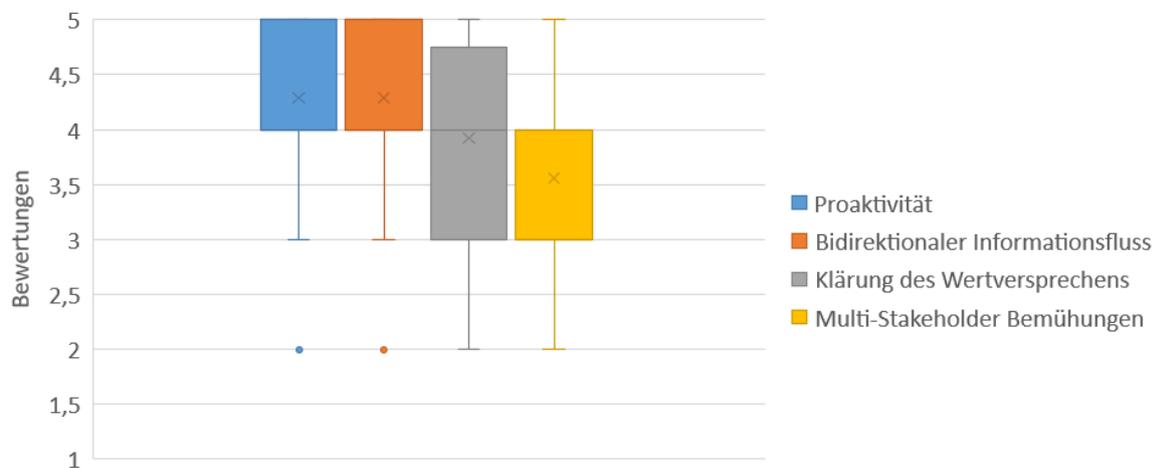


Abbildung 17: Boxplot Onboarding-Faktoren

In der Abbildung 17 sind die Ergebnisse der Fragen in Form eines Boxplots zusammengefasst dargestellt. Das „X“ im Boxplot stellt dabei jeweils den Mittelwert dar und die Punkte zeigen Ausreißer, die bei der Befragung aufgetreten sind. Aus den Ergebnissen kann man schließen, dass die Generation Z die Erfüllung dieser Onboarding-Faktoren generell für durchaus wichtig für den Erfolg des Onboardings erachtet. Das geht daraus hervor, dass die Mittelwerte stets im Bereich einer Bewertung von vier liegt. Proaktives Verhalten und bidirektionaler Informationsfluss erscheinen dabei gegenüber den anderen beiden Faktoren noch etwas wichtiger für die TeilnehmerInnen. Den geringsten Zuspruch erfuhr der Faktor der Multi-Stakeholder Bemühungen. Keine der Faktoren wurden als komplett irrelevant empfunden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen dargestellt und beschrieben.

Frage 8: Proaktives Verhalten zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften während der Onboarding-Phase ist ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

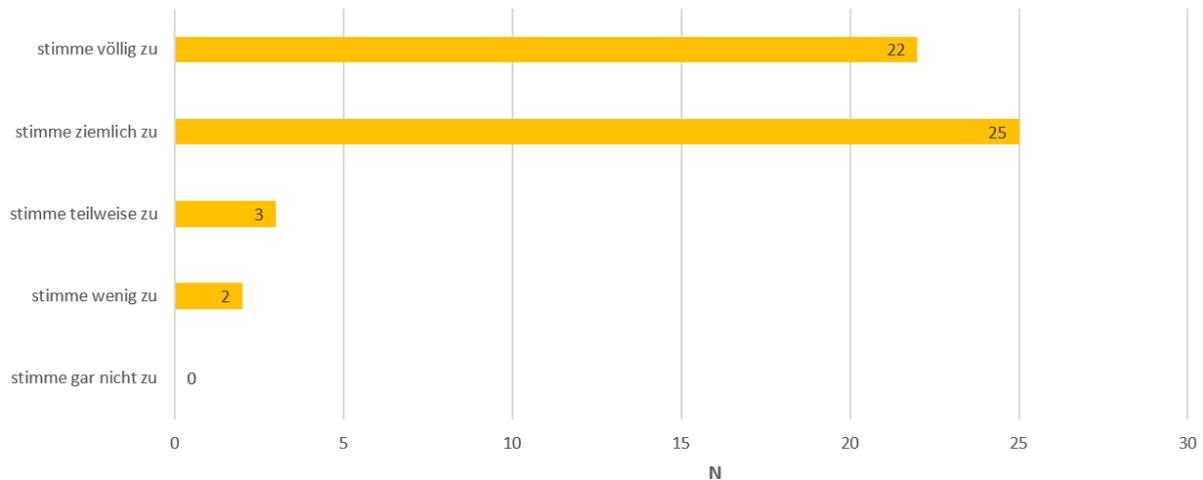


Abbildung 18: Erwartungen beim Onboarding, Frage 8

In der Abbildung 18 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 4,288
- Standardabweichung = 0,743

Der Aussage zu proaktivem Verhalten während der Onboarding-Phase stimmten 22 Personen völlig zu, 25 ziemlich, drei teilweise und zwei stimmten wenig zu. Keine Person stimmte der Aussage gar nicht zu. Damit zeigt sich, dass Proaktivität einen hohen Stellenwert für die TeilnehmerInnen im Rahmen des Onboardings hat.

Frage 9: Bidirektionaler Informationsfluss zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften während der Onboarding-Phase ist ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

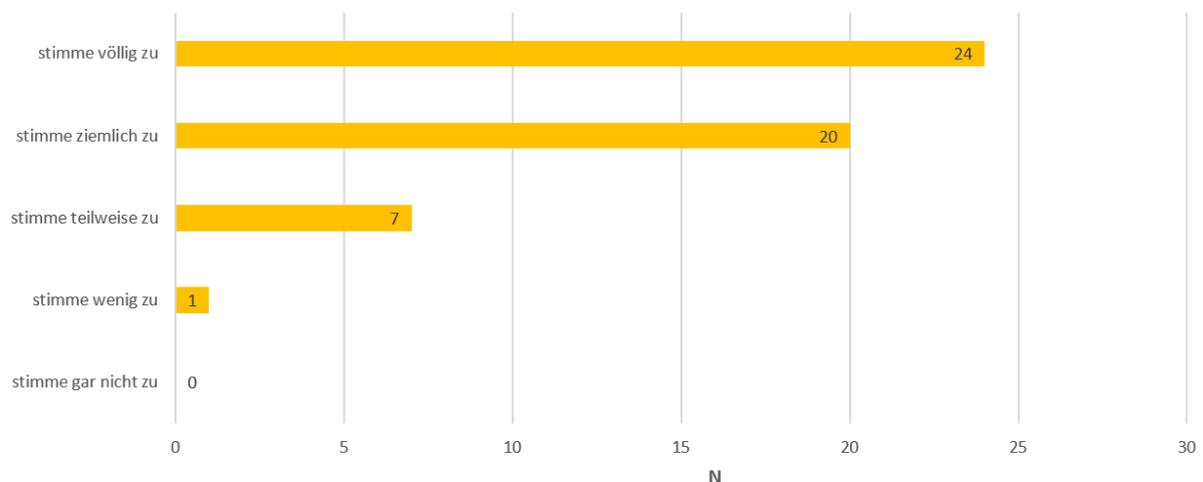


Abbildung 19: Erwartungen beim Onboarding, Frage 9

In der Abbildung 19 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 4,288
- Standardabweichung = 0,828

Hier standen 24 TeilnehmerInnen der Aussage mit „stimme völlig zu“ und 20 mit „stimme ziemlich zu“ sehr positiv gegenüber. Sieben stimmten nur teilweise zu und einer oder eine wenig. Gar nicht stimmte keiner zu.

Frage 10: Die Aufklärung des Wertversprechens sowie das Wertversprechen an sich, sind im Rahmen des Onboardings ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

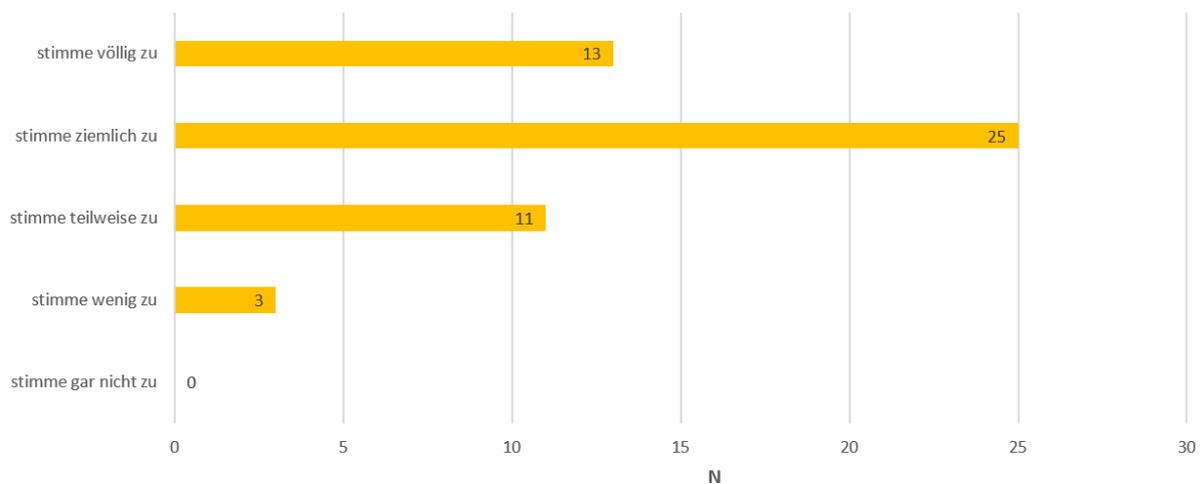


Abbildung 20: Erwartungen beim Onboarding, Frage 10

In der Abbildung 20 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 3,923
- Standardabweichung = 0,828

Bei dieser Aussage fanden 13 TeilnehmerInnen völlige und 25 ziemliche Zustimmung. Teilweise einverstanden waren elf Personen, wenig waren es drei und gar nicht keine Zustimmung empfand niemand. Damit erreichte diese Frage einen Mittelwert sehr nahe an der ziemlichen Zustimmung.

Frage 11: Multi-Stakeholder Bemühungen sind im Rahmen des Onboardings ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

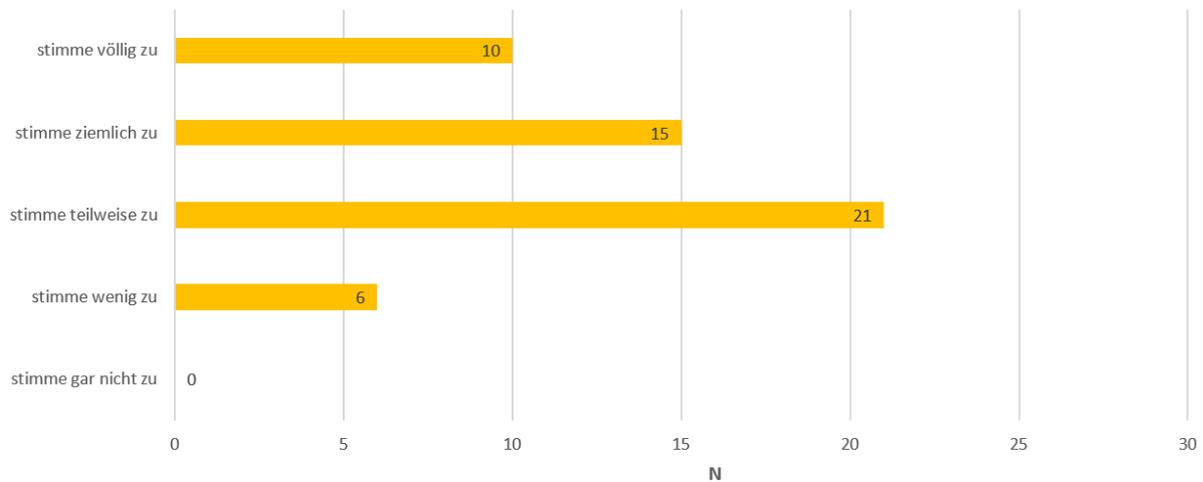


Abbildung 21: Erwartungen beim Onboarding, Frage 11

In der Abbildung 21 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 3,558
- Standardabweichung = 0,928

Der oben genannten Aussage stimmten zehn Personen und damit am wenigsten in dieser Kategorie, völlig zu. 15 TeilnehmerInnen stimmten ziemlich, 21 teilweise und 6 wenig zu. Null stimmten der Aussage gar nicht zu. Damit erreicht die Frage die schwächste Zustimmung unter den Erwartungen zum Onboarding. Jedoch liegt der Mittelwert noch knapp an der ziemlichen Zustimmung.

4.3.2 Erwartungen an die neue Arbeitsstelle

Die Fragestellung ist an die aus der Literatur abgeleiteten Erwartungen der Generation Z an eine Arbeitsstelle und an ein Unternehmen angelehnt. Folglich wurden die TeilnehmerInnen gefragt, welche Generation Z-Aspekte in Form von Erwartungen, ihrer Meinung nach, bei einem Arbeitsplatz erfüllt sein müssen.

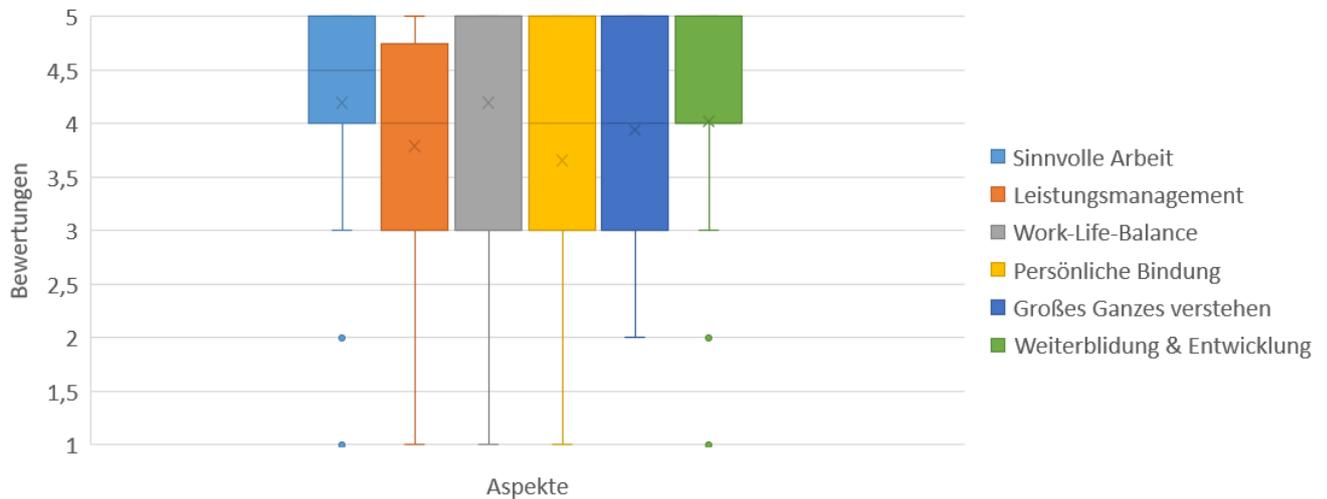


Abbildung 22: Boxplot Generation Z-Aspekte

In der Abbildung 22 sind die Ergebnisse der Fragen in Form eines Boxplots zusammengefasst dargestellt. Das „X“ im Boxplot stellt dabei jeweils den Mittelwert dar und die Punkte zeigen Ausreißer, die bei der Befragung aufgetreten sind. Man kann daraus ableiten, dass die Erwartungen der TeilnehmerInnen durchaus denen der in der Literatur recherchierten Erwartungen an eine Arbeitsstelle entsprechen. Die Mittelwerte aller Antworten befinden sich bei allen Aspekten in unmittelbarer Nähe einer Bewertung von Vier. Sinnvolle Arbeit sowie eine gute Work-Life-Balance werden von den TeilnehmerInnen am wichtigsten für einen Arbeitsplatz eingestuft. Am schlechtesten schnitten persönliche Bindungen ab. Wobei diese mit einem Mittelwert von 3,65 immer noch als ziemlich wichtig erachtet wird.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen dargestellt und beschrieben.

Frage 12: Folgenden Erwartungen muss ein neuer Job besonders entsprechen:

A. Sinnvolle Arbeit

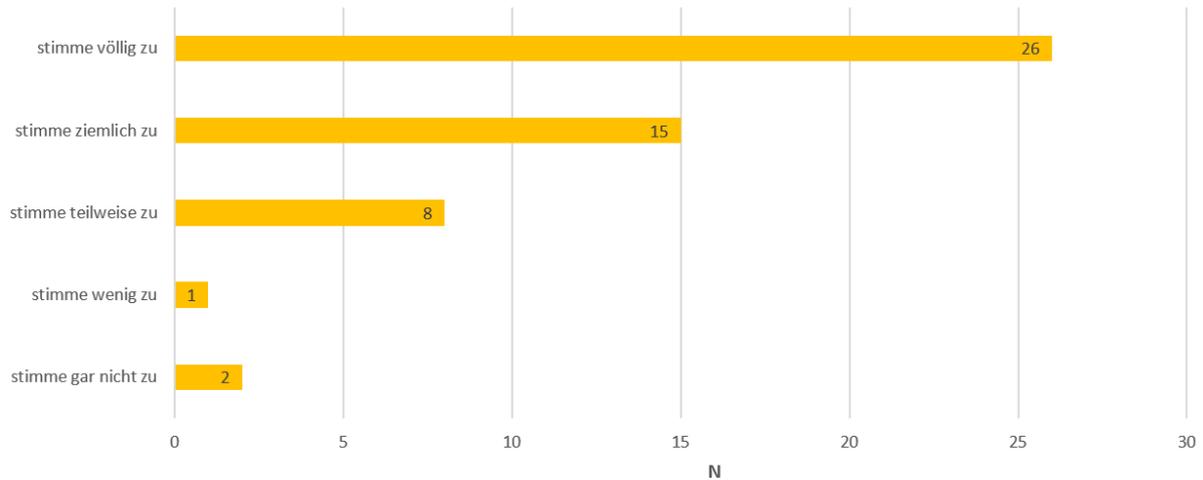


Abbildung 23: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12A

In der Abbildung 23 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 4,192
- Standardabweichung = 1,020

Der Aussage stimmen 26 Personen vollkommen und 15 ziemlich zu. Teilweise wird von acht TeilnehmerInnen zugestimmt, wenig von einer bzw. einem und zwei stimmten gar nicht zu. Damit wird eine sinnvolle Arbeit als relevanter Aspekt für eine Arbeitsstelle bewertet, was durch den Mittelwert widergespiegelt wird.

B. Ein gut umgesetztes Leistungsmanagement

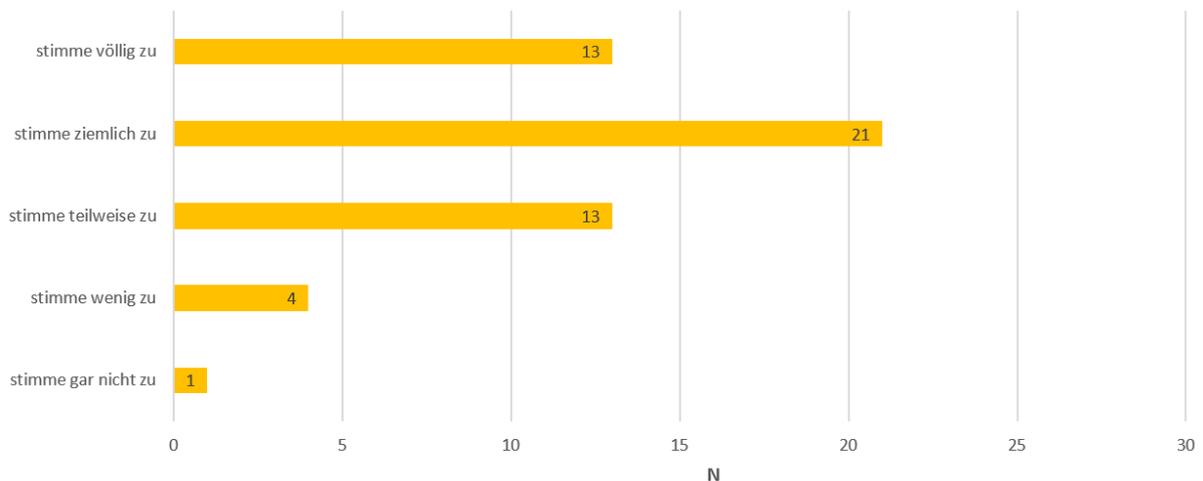


Abbildung 24: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12B

In der Abbildung 24 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 3,788
- Standardabweichung = 0,967

Hier bewerteten 13 Personen ein gut umgesetztes Leitungsmanagement, als Erwartung an eine Arbeitsstelle mit der Höchstbewertung. 21 Personen stimmten der Aussage ziemlich zu, 13 teilweise und 4 stimmten wenig zu. Eine Teilnehmerin bzw. ein Teilnehmer stimmte gar nicht zu.

C. Gute Work-Life Balance

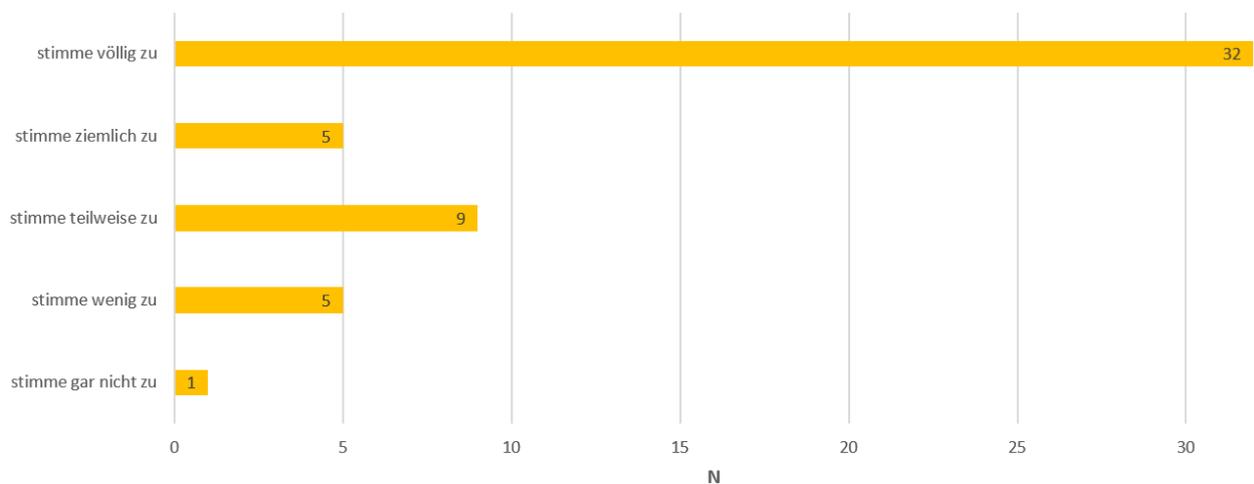


Abbildung 25: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12C

In der Abbildung 25 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 4,192
- Standardabweichung = 1,144

32 TeilnehmerInnen, und damit mehr als die Hälfte, stimmten bei der Aussage zur Work-Life-Balance völlig zu, fünf stimmten ziemlich zu und neun teilweise. Wenig Zustimmung hatte sie bei fünf Personen und eine stimmte gar nicht zu. Durch dieses Ergebnis zeigt sich, dass eine ausgewogene *Work-Life-Balance* einen sehr hohen Stellenwert unter den TeilnehmerInnen hat. Von allen Aspekten wurde dieser mit 32 Stimmen am häufigsten mit der Antwort „stimme völlig zu“ versehen. Jedoch gab es trotzdem auch eine Person die dieser Aussage mit „stimme gar nicht“ zu ablehnend beantwortete.

D. Persönliche Bindungen im Unternehmen / Team

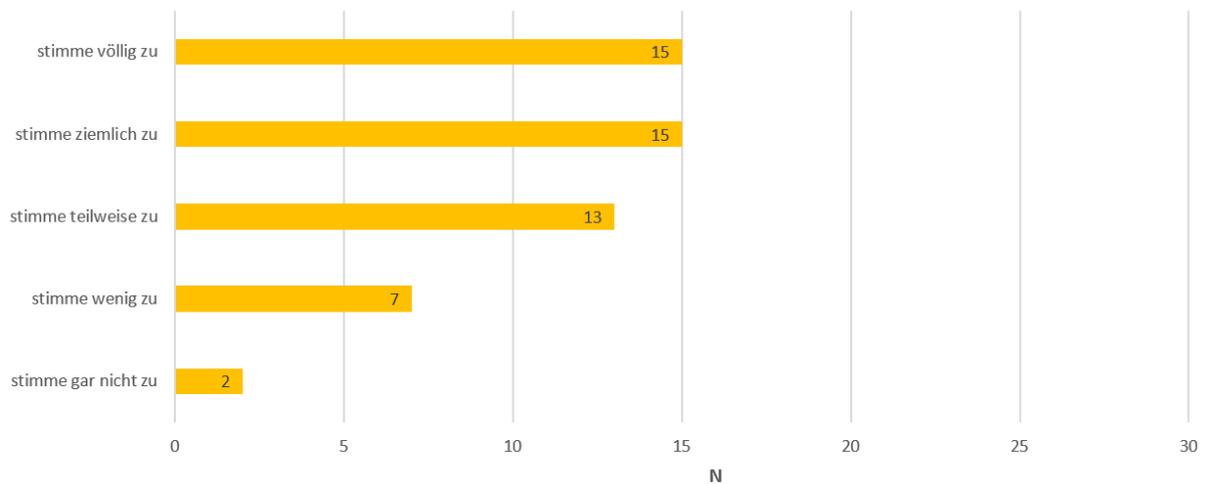


Abbildung 26: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12D

In der Abbildung 26 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 3,654
- Standardabweichung = 1,142

Dieser Aussage stimmten völlig und ziemlich gleichermaßen je 15 Personen zu. 13 stimmten teilweise, sieben wenig und zwei gar nicht zu. Somit wurde ein Mittelwert erreicht, der am ehesten einer ziemlichen Zustimmung der TeilnehmerInnen entspricht.

E. Das große Ganze verstehen

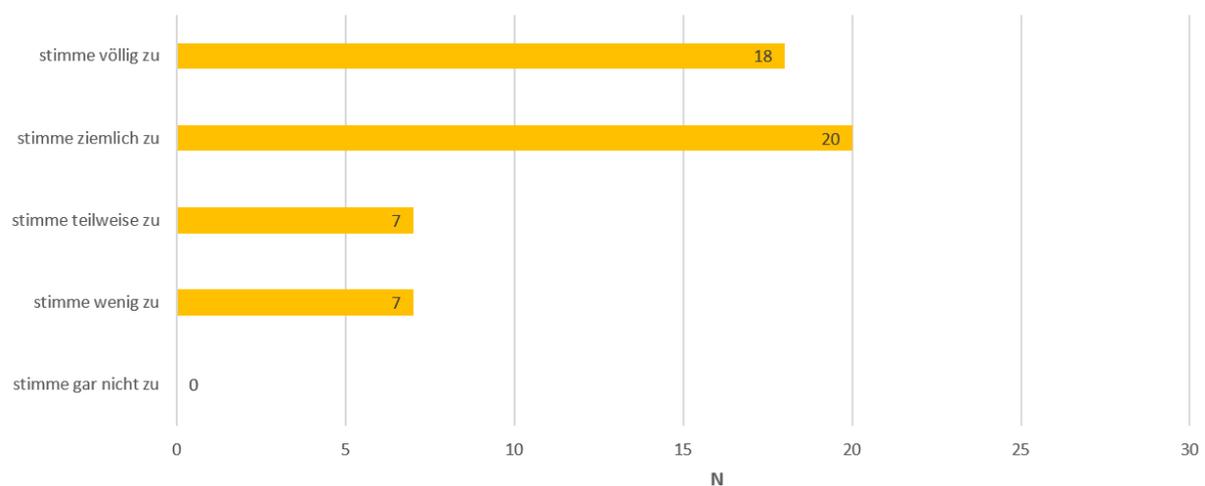


Abbildung 27: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12E

In der Abbildung 27 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 3,942
- Standardabweichung = 1,008

Völlig zugestimmt haben der Aussage 18 der 52 TeilnehmerInnen. 20 stimmten ziemlich sieben teilweise und wenig Zustimmung fand sie bei weiteren sieben Personen. Somit blieb es bei keiner Person die gar nicht zustimmte. Damit sorgt die Erwartung, bei einem Job in einem Unternehmen das große Ganze zu verstehen, für ziemliche Zustimmung.

F. Weiterbildung und Entwicklung

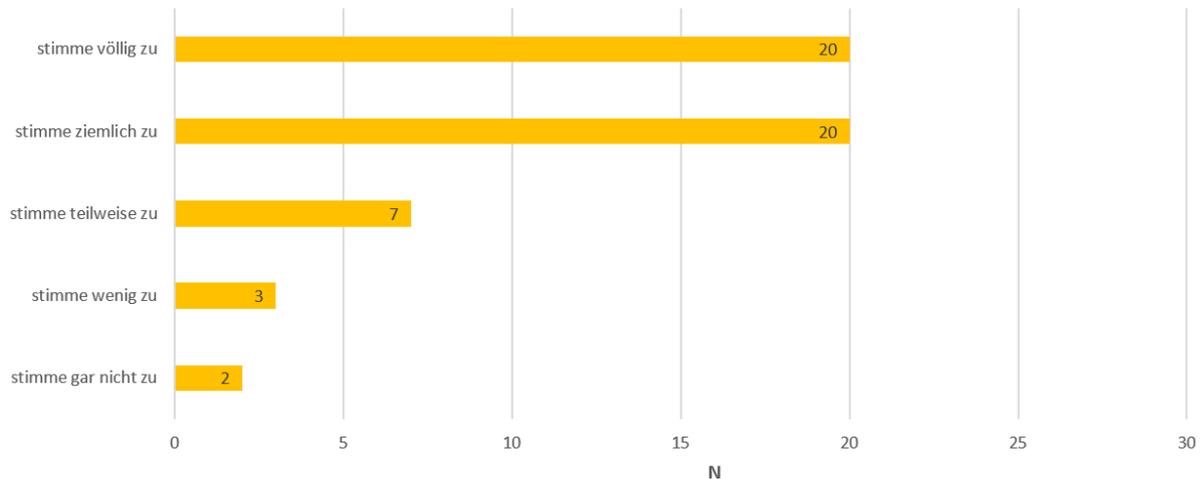


Abbildung 28: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12F

In der Abbildung 28 werden die Ergebnisse der oben genannten Fragestellung aufgezeigt. Die Auswertung der Antworten auf diese Frage ergab zudem folgende Ergebnisse:

- Mittelwert = 4,019
- Standardabweichung = 1,047

Je 20 TeilnehmerInnen stimmten je völlig und ziemlich zu, dass ein Job den Erwartungen nach Weiterbildung und Entwicklung entsprechen muss. Sieben Personen stimmten dem teilweise, drei wenig und zwei Personen gar nicht zu. Damit kann gesagt werden, dass diese Aussage unter den TeilnehmerInnen hohen Zuspruch erfährt, wie auch am hohen Mittelwert erkennbar ist.

4.4 Auswertung der Hauptbefragung

In diesem Abschnitt werden die von den Generation Z-Aspekten abgeleiteten Fragen ausgewertet. Dabei sind sie in die vier Kategorien, welchen den Onboarding-Faktoren, denen sie zugeordnet wurden, entsprechen, unterteilt. Der Abfragemodus aller Fragen dieses Teils der Umfrage, fand abermals unter der Verwendung einer fünfstufigen Likert-Skala mit bipolarer Merkmalsausprägung statt und wurde entsprechend ausgewertet, wobei die TeilnehmerInnen von „stimme gar nicht zu“ (1) bis „stimme völlig zu“ (5) wählen konnten.

4.4.1 Fragen zu Proaktivität

Die Fragen in dieser Kategorie wurden von den Generation Z-Aspekten abgeleitet, die dem Onboarding-Faktor Proaktivität zuordenbar sind. Bei der Auswertung ergaben sich aus der Beantwortung dieser Fragen, die Ergebnisse welche in der Tabelle 13 ersichtlich sind.

	Frage 13	Frage 14	Frage 15	Frage 16
stimme völlig zu	26	25	18	12
stimme ziemlich zu	19	17	21	22
stimme teilweise zu	6	6	7	13
stimme wenig zu	1	4	5	5
stimme gar nicht zu	0	0	1	0
Mittelwert	4,346	4,212	3,962	3,788
Standardabweichung	0,757	0,927	1,018	0,906

Tabelle 13: Auswertung, Fragen zur Proaktivität

Die Fragen bezüglich Proaktivität schnitten im Allgemeinen mit sehr hohen Bewertungen ab. Die am niedrigsten bewertete Frage, Frage 16 erreichte bereits einen Mittelwert von 3,788. Mit der höchsten Bewertung schnitt Frage 13 ab. Sie erreichte einen Mittelwert von 4,346.

4.4.2 Fragen zum Bidirektionalen Informationsfluss

Die Fragen in dieser Kategorie wurden von den Generation Z-Aspekten abgeleitet, die dem Onboarding-Faktor des Bidirektionalen Informationsflusses zuordenbar sind. Bei der Auswertung ergaben sich aus der Beantwortung dieser Fragen, die Ergebnisse welche in der Tabelle 14 ersichtlich sind.

	Frage 17	Frage 18	Frage 19	Frage 20	Frage 21	Frage 22
stimme völlig zu	25	22	11	20	19	22
stimme ziemlich zu	19	20	18	22	20	23
stimme teilweise zu	8	6	18	9	8	3
stimme wenig zu	0	4	4	1	4	4
stimme gar nicht zu	0	0	1	0	1	0
Mittelwert	4,327	4,154	3,654	4,173	4,000	4,212
Standardabweichung	0,726	0,907	0,958	0,778	1,000	0,862

Tabelle 14: Auswertung, Fragen zum Bidirektionalen Informationsfluss

Die Fragen zum bidirektionalen Informationsfluss wurden durchwegs sehr hoch bewertet. Am besten wurde Frage 17 mit einem Mittelwert von 4,327 bewertet. Die am schlechtesten bewertete Frage, Frage 19, erreichte immer noch einen Mittelwert von 3,654. Somit befinden sich alle Ergebnisse im Bereich nahe zu einer ziemlichen Zustimmung.

4.4.3 Fragen zum Wertversprechen

Die Fragen in dieser Kategorie wurden von den Generation Z-Aspekten abgeleitet, die dem Onboarding-Faktor Wertversprechen zuordenbar sind. Bei der Auswertung ergaben sich aus der Beantwortung dieser Fragen, die Ergebnisse welche in der Tabelle 15 und in der Tabelle 16 ersichtlich sind.

	Frage 23	Frage 24	Frage 25A	Frage 25B	Frage 25C
stimme völlig zu	14	3	13	15	21
stimme ziemlich zu	26	8	24	20	20
stimme teilweise zu	9	11	10	13	6
stimme wenig zu	3	15	3	3	4
stimme gar nicht zu	0	15	2	1	1
Mittelwert	3,981	2,404	3,827	3,865	4,077
Standardabweichung	0,820	1,213	0,995	0,961	0,997

Tabelle 15: Auswertung, Fragen zum Wertversprechen 1/2

	Frage 26A	Frage 26B	Frage 26C	Frage 26D	Frage 26E	Frage 26F
stimme völlig zu	14	27	27	28	21	15
stimme ziemlich zu	18	20	14	14	19	19
stimme teilweise zu	14	5	10	9	11	9
stimme wenig zu	6	0	1	1	1	8
stimme gar nicht zu	0	0	0	0	0	1
Mittelwert	3,769	4,423	4,288	4,327	4,154	3,750
Standardabweichung	0,973	0,661	0,840	0,826	0,818	1,090

Tabelle 16: Auswertung, Fragen zum Wertversprechen 2/2

Die Aussagen, welche dem Wertversprechen zuordenbar sind, erfuhren meist eine ziemlich hohe Bewertung. Eine Ausnahme bildete dabei Frage 24 mit einem Mittelwert von 2,404. Damit erhielt sie wenig Zustimmung durch die TeilnehmerInnen. Alle anderen Bewertungen vielen hoch aus. Die am besten abschneidende Frage, Frage 26 B erreichte einen Mittelwert von 4,423. Somit erreichten alle, außer die vorerst genannte Ausnahme eine ziemliche Zustimmung.

4.4.4 Fragen zu Multi-Stakeholder Bemühungen

Die Fragen in dieser Kategorie wurden von den Generation Z-Aspekten abgeleitet, die dem Onboarding-Faktor der Multi-Stakeholder Bemühungen zuordenbar sind. Bei der Auswertung ergaben sich aus der Beantwortung dieser Fragen, die Ergebnisse welche in der Tabelle 17 ersichtlich sind.

	Frage 27	Frage 28	Frage 29	Frage 30
stimme völlig zu	16	21	21	26
stimme ziemlich zu	20	17	19	18
stimme teilweise zu	10	11	6	8
stimme wenig zu	6	3	6	0
stimme gar nicht zu	0	0	0	0
Mittelwert	3,885	4,077	4,058	4,346
Standardabweichung	0,974	0,917	0,989	0,731

Tabelle 17: Auswertung, Fragen zu Multi-Stakeholder Bemühungen

Die den Multi-Stakeholder Bemühungen zuordenbaren Fragen wurden allesamt sehr hoch bewertet. Am besten wurde Frage 30 mit einem Mittelwert von 4,346 bewertet. Frage 27 wurde am schlechtesten bewertet aber erreichte dennoch einen Mittelwert von 3,885. Das bedeutet, dass sich alle Ergebnisse im Bereich einer ziemlichen Zustimmung befinden.

5 INTERPRETATION & DISKUSSION

Dieses Kapitel befasst sich mit der Interpretation der Umfrageergebnisse. Dafür werden diese analysiert, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, welche es ermöglichen die in Kapitel 3.2 definierten Hypothesen zu prüfen. Zuerst widmet sich das Kapitel den Erkenntnissen der Umfrageauswertung (Kapitel 5.1). Danach befasst sich Kapitel 5.2 mit der Datenanalyse und Interpretation. Ein weiteres Kapitel 0 ist dann der Bestätigung bzw. Widerlegung dieser Hypothesen gewidmet.

5.1 Ergebnisse aus der Auswertung

Die meisten TeilnehmerInnen, die auch in die Zielgruppe fallen, wurden vom Jahr 1995 bis 1999 geboren (Frage 2). Dabei waren sie Großteiles, mit einem Prozentsatz von 71 Prozent (Frage 1), männlich.

Der überwiegende Anteil der Befragten ist berufstätig (Frage 3) und arbeitet bereits remote (Frage 5). Remote-MitarbeiterInnen würden jedoch gerne mehr Remote-Arbeit nutzen als sie es gegenwertig tun (Frage 6, Frage 7).

Die aus der Onboarding Faktoren, welche für einen Erfolg des Onboardings erfüllt werden sollten, wurden von den TeilnehmerInnen, welche allesamt der Generation Z angehören, wurden als sehr ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg eingestuft (Frage 8 - 11). Damit kann angenommen werden, dass die an der Umfrage beteiligten Personen, durch die Erfüllung der Faktoren, eher an ein Unternehmen gebunden werden können und somit wahrscheinlicher ein Onboarding-Erfolg verzeichnet werden kann.

Die identifizierten Generation Z-Aspekte, welche im wesentlichen Sinne Erwartungen, der Generation Z-Personen an einen Job bzw. an eine Arbeitsstelle darstellen wurden durchgehend als wichtig bewertet und sollten daher erfüllt werden, um neue MitarbeiterInnen dieser Kohorte zu integrieren (Fragen 12A-F).

Gänzlich virtuelle Teams, mit kaum lokaler Zusammenarbeit werden kaum bevorzugt. (Frage 24).

Aus den Umfrageergebnissen kann zudem geschlossen werden, dass die Erwartungen der Generation Z-Personen an einen Arbeitsplatz sowie an das MitarbeiterInnen-Onboarding, vielfältig und hoch sind. Das geht durch die durchwegs sehr hohen Bewertungen der einzelnen Fragestellungen hervor. Daraus folgt, dass sich das Wertesystem der Generation Z durch das Bedürfnis nach Erfüllung der hohen Erwartungen auf den Onboarding-Erfolg auswirkt.

5.2 Ergebnisse der Datenanalyse

In diesem Kapitel wird erläutert, wie die Daten aus dem Ergebnis der Umfrage analysiert und interpretiert werden um die in Kapitel Hypothesenbildung 3.2 aufgestellten Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen. Zuerst wird in Kapitel 5.2.1 die interne Konsistenz der

Fragestellung bezüglich *Onboarding-Faktoren* und *Generation Z-Aspekte* ermittelt. Im Kapitel 5.2.2 werden die Ergebnisse der Fragen bezüglich der Proaktivität untersucht. Kapitel 5.2.3 behandelt die Ergebnisse der Fragestellungen bezüglich bidirektionaler Kommunikation. Im Kapitel 5.2.4 wird versucht Erkenntnisse aus den Ergebnissen zum Wertversprechen zu gewinnen und im Kapitel 5.2.5 werden die Zahlen zu Multi-Stakeholder Bemühungen interpretiert. Im Kapitel 5.2.6 werden weitere Erkenntnisse aus der Datenanalyse gezogen.

Verwendet wurde für die Datenanalyse die Entwicklungsumgebung für die frei zugängliche Softwareumgebung für statistische Berechnungen und Grafiken *R*, namens *RStudio* (RStudio, 2023).

In den Kapiteln 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4 und 5.2.5 wird jeweils eine Korrelationsanalyse unter Verwendung der Korrelation nach Pearson durchgeführt. Der Korrelationskoeffizient(r) selbst gibt dabei die Effektstärke an. Nach Cohen (1987) lauten die Effektgrenzen wie folgt:

- $r \leq 0,1$ (schwach)
- $r \leq 0,3$ (mittel)
- $r \leq 0,5$ (stark)

Somit wird ermittelt ob Abhängigkeiten zwischen den Ergebnissen der Fragen bezüglich der recherchierten Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekten bestehen. Doch ob diese Abhängigkeiten durch Zufall entstehen könnten, muss mit den Signifikanzniveaus abgetestet werden. Dabei gilt eine Signifikanz(p) kleiner oder gleich 0,05 laut Ergebnis Bortz und Döring (2015) als signifikantes Ergebnis. Das ist gleichbedeutend mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent. Die Signifikanzniveaus lauten:

- $p \leq 0,05$ (signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit $< 5\%$)
- $p \leq 0,01$ (sehr signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit $< 1\%$)
- $p \leq 0,001$ (höchst signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit $< 1\text{‰}$)

Ermittelt wird die Signifikanz(p) mittels der Funktion „cor.test“ im *RStudio*. Dies wird also am Ende der Korrelationsanalyse geprüft, um stichhaltige Ergebnisse der Analyse zu erhalten. (Bortz & Döring, 2015)

5.2.1 Untersuchungen zu den Erwartungen

Die Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekte, welche in Form von Erwartungen der TeilnehmerInnen abgefragt wurden, werden auf interne Konsistenz(α) getestet, um zu zeigen, dass es sinnvoll ist, die einzelnen Items zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen. Dies wird mithilfe der Berechnung von Cronbachs Alpha umgesetzt (Cronbach, 1951). Berechnet wird der Wert jeweils mit der Funktion „alpha“ in *RStudio*. Die Einordnung der Ergebnisse der internen Konsistenz(α) erfolgt über die Cronbachs Alpha-Bereiche von Streiner (2003).

Untersuchung der Onboarding-Faktoren:

Die Fragen zu den Erwartungen an das Onboarding, welche im Kapitel 4.3.1 ausgewertet wurden, wurden zuerst überprüft. Diese wurden auf Basis der Onboarding-Faktoren, welche bei Erfüllung positiv zum Onboarding-Erfolg beitragen, erstellt.

Die interne Konsistenz der Fragen erreichte dabei einen Wert von $\alpha = 0.61$. Damit ist eine akzeptable interne Konsistenz gegeben. Und es kann gesagt werden, dass die Fragen homogen dazu beitragen dasselbe Merkmal zu messen. Was folglich darauf hindeutet, dass die gewählten Onboarding Faktoren eine gleichgerichtete Auswirkung auf den Onboarding Erfolg haben. Die Ergebnisse aus Kapitel 4.3.1, lassen darauf schließen, dass sich diese zudem positiv auf den Onboarding Erfolg auswirken.

Untersuchung der Generation Z-Aspekte:

Die Fragen zu den Generation Z-Aspekten wurden als Erwartungen an eine Arbeitsstelle von den TeilnehmerInnen gestellt. Betrachtet man die Ergebnisse zu diesen Fragestellungen von Kapitel 4.3.2 kommt man zu folgenden Resultat.

Die interne Konsistenz der Fragen erreichte einen Wert von $\alpha = 0.86$. Damit ist eine sehr gute interne Konsistenz gegeben. Somit kann hier noch deutlicher gesagt werden, dass die Fragen homogen dazu beitragen, dasselbe Merkmal zu messen. Daraus lässt sich schließen, dass die im Kapitel 2.3 identifizierten Generation Z-Aspekte, eine gleichgerichtete Auswirkung auf den Grad der Erfüllung der Erwartungen der teilnehmenden Generation Z-Personen nimmt. Die Auswertung aus Kapitel 4.3.2, zeigt zudem, dass diese durchgängig positiv sind.

5.2.2 Untersuchung zur Proaktivität

Durch eine Korrelationsanalyse wird ermittelt ob sich der Onboarding-Faktor *Proaktivität* und der Generation Z-Aspekt *Persönliche Bindungen*, positiv beeinflussen. Zudem wurde geprüft wie sich die einzelnen Aussagen, welche anhand der Schlussfolgerungen von Kapitel 2.3 gebildet wurden, mit dem Onboarding-Faktor verhalten.

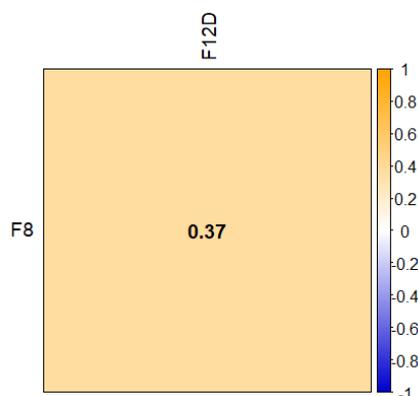


Abbildung 29: Korrelationsmatrix zur Proaktivität

Wie in Abbildung 29 ersichtlich, konnte aus den Umfrageergebnissen eine Korrelation zwischen der Frage 8 und der Frage 12D mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.37$ gebildet werden. Das ergibt eine mittlere Effektstärke nach Cohen (1987). Daraus kann abgeleitet werden, dass wenn die Erwartung an persönliche Bindungen im Unternehmen, als wichtiger Aspekt eines Arbeitsplatzes hoch bewertet wird, wird auch Proaktivität während des Onboardings als Erfolgsfaktor hoch bewertet.

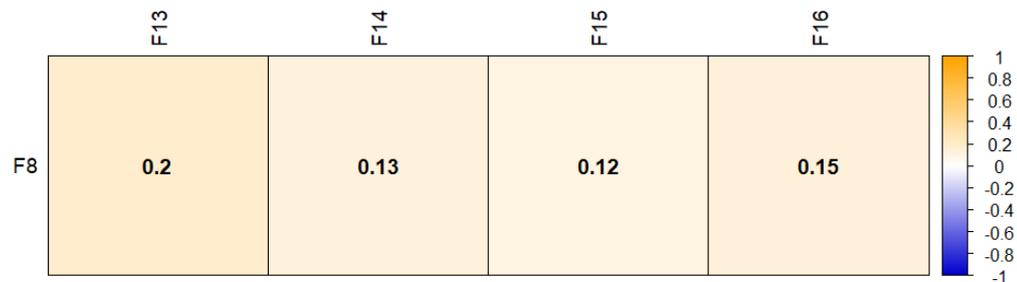


Abbildung 30: Korrelationsmatrix zu Proaktivität / Aussagen

Bei der Untersuchung der Ergebnisse der von den Generation Z-Aspekten abgeleiteten Fragen, ergeben sich zwischen den einzelnen Fragen und der Aussage bezüglich Proaktivität ausnahmslos positive Korrelationen mit schwacher Effektgröße.

Signifikanz:

Die Signifikanz der Korrelation der Variablen Proaktivität (Frage 8) und persönliche Bindungen (Frage 12D) ergibt einen Wert von $p = 0,007388$ und gilt damit als sehr signifikant. Zu den anderen Korrelationen konnte keine signifikanten Werte erhoben werden.

5.2.3 Untersuchung zum Bidirektionalen Informationsfluss

Mittels Korrelationsanalyse wird ermittelt ob sich der Onboarding-Faktor *Bidirektionaler Informationsfluss* und die Generation Z-Aspekte *Leistungsmanagement* und *das große Ganze verstehen*, positiv beeinflussen. Zudem wurde geprüft wie sich die einzelnen Aussagen, welche anhand der Schlussfolgerungen von Kapitel 2.3 gebildet wurden, mit dem Onboarding-Faktor verhalten.



Abbildung 31: Korrelationsmatrix zum Bidirektionalen Informationsfluss

In Abbildung 31 ist ersichtlich, dass aus den Umfrageergebnissen eine Korrelation zwischen der Frage 9 und der Frage 12B mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0,37$ bestimmt werden konnte, was einem mittleren Effekt entspricht. Zwischen Frage 9 und Frage 12E konnte eine Korrelation mit Effektstärke $r = 0,27$ ermittelt werden. Das ergibt eine schwache Effektstärke nach Cohen (1987). Von diesen Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass wenn ein gut umgesetztes *Leistungsmanagement* oder auch *das große Ganze zu verstehen*, als wichtige Aspekte eines Arbeitsplatzes hoch bewertet werden, wird auch *bidirektionaler Informationsfluss* während des Onboardings als Erfolgsfaktor hoch bewertet.

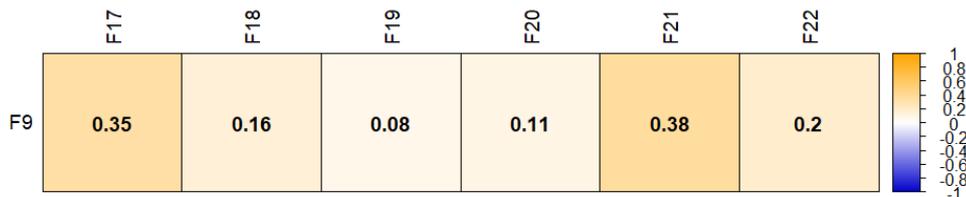


Abbildung 32: Korrelationsmatrix zu Bidirektionalen Informationsfluss / Aussagen

Die Korrelationen der Ergebnisse der von den Generation Z-Aspekten abgeleiteten Fragen mit dem bidirektionalen Informationsfluss, sind in der Abbildung 32 dargestellt. Frage 17 ($r = 0.35$) und Frage 21 ($r = 0.38$) stechen mit einer mittleren Korrelation heraus. Alle anderen Ergebnisse weisen nur leichte Korrelationen auf.

Signifikanz:

Die Korrelation der Variable bidirektionaler Informationsfluss (Frage 9) mit der Variable Leistungsmanagement (Frage 12B), weist mit einem Wert von $p = 0,007479$, ein sehr signifikantes Niveau auf, was einen positiven Zusammenhang der Variablen bekräftigt. Die Signifikanz der Verbindung zur Variable das große Ganze zu verstehen (Frage 12E), erweist sich mit einem Wert von $p = 0,05296$ als knapp nicht mehr signifikant und kann daher bereits als zufälligen Ursprungs angenommen werden.

Weiter signifikante Ergebnisse liefern die Korrelationen von Frage 9 zu Frage 17 ($p = 0,01147$) sowie die Frage 9 zur Frage 21 ($p = 0,006073$).

5.2.4 Untersuchung zum Wertversprechen

Anhand einer Korrelationsanalyse wird ermittelt ob sich der Onboarding-Faktor *Wertversprechen* und die Generation Z-Aspekte *Sinnvolle Arbeit* und *Weiterbildung und Entwicklung*, positiv beeinflussen. Zudem wurde geprüft wie sich die einzelnen Aussagen, welche anhand der Schlussfolgerungen von Kapitel 2.3 gebildet wurden, mit dem Onboarding-Faktor verhalten.

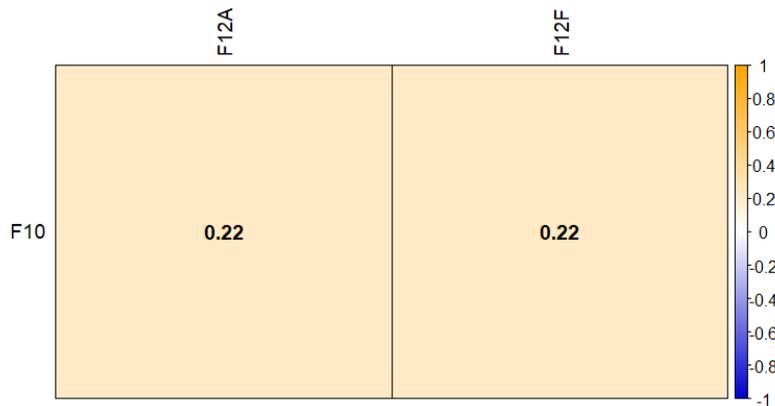


Abbildung 33: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen

Abbildung 33 zeigt, dass aus den Umfrageergebnissen eine Korrelation zwischen der Frage 10 und der Frage 12A mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.22$ besteht, was einem schwachen Effekt entspricht. Zwischen Frage 10 und Frage 12F konnte ebenfalls eine Korrelation mit Effektstärke $r = 0.22$ erzielt werden, was wiederum einer schwachen Effektstärke nach Cohen (1987) entspricht. Daraus lässt sich schließen, dass wenn sinnvolle Arbeit oder auch Weiterbildung und Entwicklung, als wichtige Aspekte eines Arbeitsplatzes hoch bewertet werden, wird auch das Wertversprechen während des Onboardings als Erfolgsfaktor hoch bewertet.

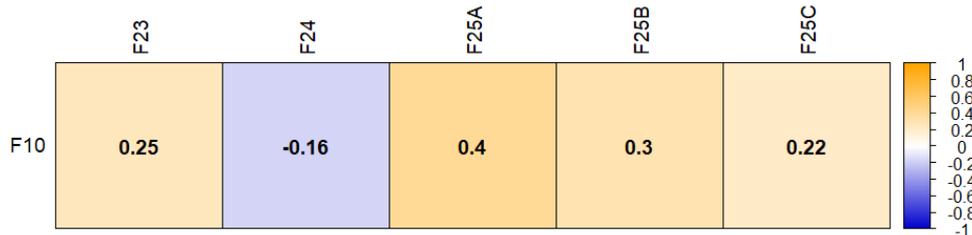


Abbildung 34: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen / Aussagen 1/2

Werden die Ergebnisse, der von den Generation Z-Aspekten abgeleiteten, Fragen untersucht, so ergeben sich bei Frage 25A und Frage 25B Korrelationen mit mittleren Effektstärken zum Wertversprechen. Frage 24 weist sogar eine negative Korrelation auf und Frage 23 sowie Frage 25C weisen schwache Korrelationen auf. Diese Ergebnisse sind in Abbildung 33 dargestellt.

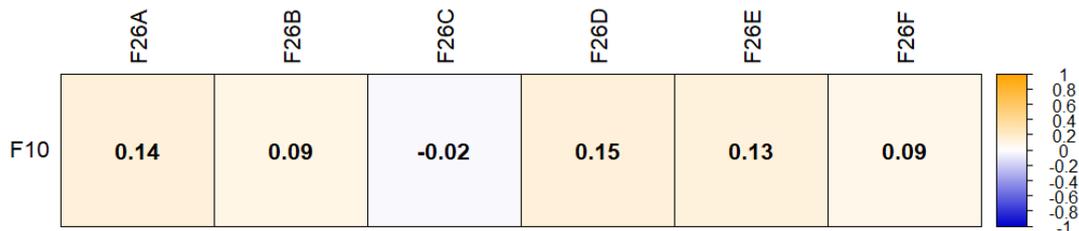


Abbildung 35: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen / Aussagen 2/2

Auch Frage 26 korreliert leicht negativ mit dem Wertversprechen, wie man der Abbildung 35 entnehmen kann. Alle anderen Fragen dieser Kategorie weisen jeweils eine sehr schwache Korrelation auf.

Signifikanz:

Beide Korrelationen der Variablen *sinnvolle Arbeit* (Frage 12A) und *Weiterbildung und Entwicklung* (Frage 12F) weisen keine signifikanten Korrelationen zum Wertversprechen (Frage 10) auf. *Sinnvolle Arbeit* korreliert mit einer Signifikanz von $p = 0,1131$ und *Weiterbildung und Entwicklung* mit einer Signifikanz von $p = 0,1113$.

Die Ergebnisse zweier Aussagen weisen jedoch signifikante Korrelationen zum Wertversprechen auf. Sehr signifikant mit $p = 0,002982$ ist die Korrelation vom Wertversprechen zu Frage 25A und signifikant zu Frage 25B ($p = 0.0302$). Sonst konnten keine weiteren signifikanten Werte erhoben werden.

5.2.5 Untersuchung zu Multi-Stakeholder Bemühungen

Unter Anwendung einer Korrelationsanalyse wird ermittelt ob sich der Onboarding-Faktor *Multi-Stakeholder Bemühungen* und die Generation Z-Aspekte *Persönliche Bindungen* und *das große Ganze verstehen*, positiv beeinflussen. Zudem wurde geprüft wie sich die einzelnen Aussagen, welche anhand der Schlussfolgerungen von Kapitel 2.3 gebildet wurden, mit dem Onboarding-Faktor verhalten.

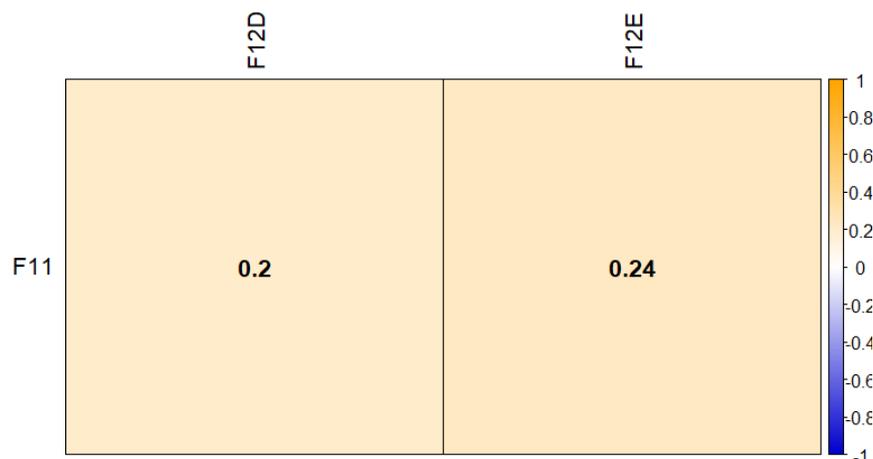


Abbildung 36: Korrelationsmatrix zu Multi-Stakeholder Bemühungen

Der Abbildung 36 ist zu entnehmen, dass aus den Umfrageergebnissen eine Korrelation zwischen der Frage 11 und der Frage 12D mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.20$ hervorgeht, was einem schwachen Effekt entspricht. Zwischen Frage 11 und Frage 12E kann eine Korrelation mit Effektstärke $r = 0,22$ ermittelt werden. Auch das entspricht einer schwachen Effektstärke nach Cohen (1987). Mit diesen Werten kann interpretiert werden, dass, wenn persönlich Bindungen im Unternehmen oder auch das große Ganze zu verstehen, als wichtige Aspekte eines Arbeitsplatzes hoch bewertet werden, werden auch Multi-Stakeholder Bemühungen während des Onboardings als Erfolgsfaktor hoch bewertet.

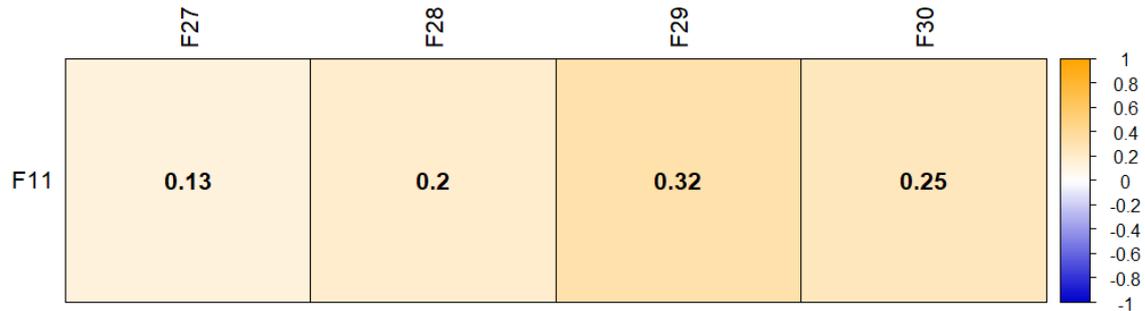


Abbildung 37: Korrelationsmatrix zu Multi-Stakeholder Bemühungen / Aussagen

Der Abbildung 37 kann abgelesen werden, dass Frage 29 mit mittlerer Effektstärke mit der Aussage der Frage 11 korreliert. Die anderen drei Fragen dieser Kategorie haben jeweils Koeffizienten, die unter der Grenze von $r = 0,3$ liegen und daher eine schwache Korrelation aufweisen.

Signifikanz:

Die Korrelationen der Variable *Multi-Stakeholder Bemühungen* zu *persönlichen Bindungen* (Frage12D) erreichte den Signifikanzwert $p = 0,1546$, und zu *das große Ganze Verstehen* (Frage 12E) den Wert $p = 0,08674$. Beide Werte übersteigen die Grenze von $p = 0,05$. Folglich gelten beide Korrelationen als nicht signifikant.

Eine weitere signifikante Korrelation konnte zwischen der Variable *Multi-Stakeholder Bemühungen* (Frage 11) und der Frage 29 ermittelt werden. Der Signifikanzwert lautet $p = 0.02029$ und weist damit ein signifikantes Ergebnis auf.

5.2.6 Weitere Erkenntnisse

Die Aussagen bezüglich Generation Z-Aspekten, welche im Laufe der Umfrage auf Zustimmung abgefragt wurden, wurden zudem in Verbindung zu einzelnen Onboarding-Faktoren abgeleitet. Im Rahmen der Datenanalyse im Kapitel 5.2, konnten signifikante Zusammenhänge zwischen solchen Aussagen und den Onboarding-Faktoren ermittelt werden.

Bidirektionaler Informationsfluss:

So konnte herausgefunden werden, dass bidirektionaler Informationsfluss während der Onboarding-Phase in signifikantem positivem Zusammenhang mit transparentem Verhalten von Führungskräften, wie die Weitergabe aller Aufgabendetails schon bevor diese begonnen werden, steht. Dies führe zur Stärkung der Rollenklarheit im Unternehmen und Team der neuen MitarbeiterInnen. Zurückzuführen ist das auf die Korrelation von Frage 9 und Frage 17 mit einer Signifikanz von $p = 0,01147$.

Einen weiteren Zusammenhang ergaben das Betreiben eines bidirektionalen Informationsflusses mit der Aussage, dass MitarbeiterInnen stets wissen wollen, wo sie bei der Erreichung deren Ziele stehen und was es braucht, um die nächste Stufe zu erreichen. Dies führe zudem zu einer

geringeren Absicht zur Fluktuation. Zurückzuführen ist das auf die Korrelation von Frage 9 und Frage 21 mit einer Signifikanz von $p = 0,006073$.

Wertversprechen:

Ein Zusammenhang scheint darin zu bestehen, das Wertversprechen im Rahmen der Onboarding-Phase zu klären, und Erfahrungen wie das Anwenden von Soft-Skills für Kommunikation und Zusammenarbeit während des Onboardings zu erleben. Auch die Erwartung an praktische Erfahrungen im Onboarding scheint mit der Klärung des Wertversprechens in Zusammenhang zu stehen. Zurückzuführen ist das auf die sehr signifikante Korrelation ($p = 0,002982$) von Frage 10 zu Frage 25A sowie der Korrelation mit einer Signifikanz von $p = 0.0302$ von Frage 10 zu Frage 25B.

Multi-Stakeholder Beziehungen:

Der Zusammenhang zwischen den Bemühungen der verschiedenen Stake-Holder mit den neuen MitarbeiterInnen während der Onboarding-Phase zu interagieren und der Aussage, dass persönliche Erfahrungen und Gespräche mit Teammitgliedern beim Abbau potenzieller Ängste förderlich sind, wurde für signifikant befunden. Das führe auch dazu, dass potenzielle Ressourcen-Lücken abgebaut werden können. Zurückzuführen ist das auf die Korrelation von Frage 11 und der Frage 29, welche einen Signifikanzwert von $p = 0.02029$ aufweist und damit ein signifikantes Ergebnis darstellt.

5.3 Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen

Im Folgenden wird sich den Hypothesen aus Kapitel 3.2 gewidmet. Die notwendigen Informationen, um die Hypothesen zu bestätigen bzw. zu widerlegen wurden bereits in den Kapiteln 5.1 und 5.2 ermittelt. Dafür wurden neben der Datenauswertung diverse Analysen durchgeführt.

Um die Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen, wurden Korrelationsanalysen durchgeführt, um anhand der vorliegenden Umfragedaten Rückschlüsse auf Abhängigkeiten zwischen Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekten zu ziehen. Wichtig dabei ist, dass für das Bestätigen von Hypothesen ein gewissen Signifikanzniveau erreicht werden muss. Es muss eine Signifikanz von $p \leq 0,05$ erreicht werden, damit eine Hypothese als bestätigt gilt. Ansonsten gilt sie als widerlegt.

5.3.1 Hypothese H1

Wir beginnen mit der ersten Hypothese H1, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt der persönlichen Bindungen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird die „Proaktivität“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Wie in Kapitel 5.2.2 beschrieben weist der Zusammenhang der Variable persönlichen Bindungen (Frage 12D) und der Variable Proaktivität (Frage 8) eine mittlere positive Effektstärke auf. Die für die Bestätigung der Hypothese entscheidende Signifikanz wird dabei auf das Niveau „sehr signifikant“ eingestuft.

Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die beiden Variablen in positivem Zusammenhang zueinanderstehen. Folglich gilt die Hypothese H1 aufgrund der Ergebnisse der Umfrage und der vorliegenden Daten als **bestätigt**.

5.3.2 Hypothese H2

Nun widmen wir uns der Hypothese H2, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt des Leistungsmanagements eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Bidirektionaler Informationsfluss“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Die Variable Leistungsmanagement (Frage 12B) steht mit der Variable bidirektionalen Informationsfluss (Frage 9) mit einer mittleren Effektstärke in Zusammenhang. Das ist den Analysen im Kapitel 5.2.3 zu entnehmen. Die Signifikanz dieser Korrelation weist ein hohes Niveau auf und ist positiver Natur. Der Zusammenhang der beiden Variablen wird somit als sehr signifikant eingestuft.

Aus diesem Umstand folgt, dass aufgrund der Antworten der TeilnehmerInnen und den daraus gewonnenen Daten die Hypothese H2 als **bestätigt** angenommen werden kann.

5.3.3 Hypothese H3

Als nächstes wird die Hypothese H3 behandelt, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt das große Ganze zu verstehen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Bidirektionaler Informationsfluss“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Wie den Analysen im Kapitel 5.2.3 zu entnehmen ist, besteht zwischen der Variable das große Ganze zu verstehen (Frage 12E) und der Variable bidirektionaler Informationsfluss (Frage 9) eine Korrelation mit schwacher Effektstärke. Dieser Zusammenhang weist zudem eine geringe Signifikanz auf.

Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Zusammenhang der Variablen zufällig zustande kommt. Folglich gilt die Hypothese H3 als **widerlegt**.

5.3.4 Hypothese H4

Nun kommen wir zur vierten Hypothese H4, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt der sinnvollen Arbeit eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Wertversprechen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

In Kapitel 5.2.4 wird der Zusammenhang zwischen der Variable sinnvoller Arbeit (Frage 12A) und der Variable Wertversprechen (Frage 10) ermittelt. Dabei wurde ein Zusammenhang mit schwacher Effektstärke festgestellt. Das Ergebnis über die Signifikanz des Zusammenhangs ist ebenfalls von sehr niedrigem Niveau.

Somit ist die Korrelation, die auf Basis der Umfrageergebnisse auftrat, als nicht signifikant zu werten und die Hypothese H4 als **widerlegt** zu betrachten.

5.3.5 Hypothese H5

Jetzt ist die Hypothese H5 an der Reihe, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt der Weiterbildung und Entwicklung eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Wertversprechen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Die Variable Weiterbildung und Entwicklung (Frage 12F) und die Variable Wertversprechen (Frage 10) weisen einen Zusammenhang mit schwacher Effektstärke auf, wie aus Kapitel 5.2.4 hervor geht. Die Korrelation ist zudem nicht signifikant, da das Signifikanzniveau sehr niedrig ist.

Daher lässt sich schlussfolgern, dass die Hypothese H4 aufgrund der Antworten der TeilnehmerInnen, als **widerlegt** gilt.

5.3.6 Hypothese H6

Als nächstes widmen wir uns Hypothese H6, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt der persönlichen Bindung eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Multi-Stakeholder Bemühungen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Die Korrelation der Variablen persönliche Bindung (Frage 12D) und Multi-Stakeholder Bemühungen (Frage 11) wurde in Kapitel 5.2.5 ermittelt. Das Ergebnis zeigt einen schwachen Zusammenhang der Variablen. Die Signifikanz ist zudem auf sehr niedrigem Niveau und die Korrelation als nicht signifikant zu bewerten.

Auf Basis der Umfrageergebnisse und der Datenanalyse kann angenommen werden, dass die Hypothese H6 als **widerlegt** gilt.

5.3.7 Hypothese H7

Zum Schluss widmen wir uns noch der Hypothese H7, welche folgendermaßen lautet:

Je besser der Aspekt das große Ganze zu Verstehen eines Arbeitsplatzes wahrgenommen wird, desto besser wird der Faktor „Multi-Stakeholder Bemühungen“ im Rahmen der Onboarding-Phase bewertet.

Dem Kapitel 5.2.5 lässt sich entnehmen, dass zwischen der Variable das große Ganze zu verstehen (Frage 12E) und der Variable Multi-Stakeholder Bemühungen (Frage 11) ein Zusammenhang besteht. Dieser tritt laut Korrelationsanalyse mit einer schwachen Effektstärke auf. Die Signifikanz dieses Zusammenhangs fällt schwach aus. Somit ist keine Signifikanz der Korrelation gegeben.

Die Hypothese H7 ist auf Basis der vorliegenden Daten als **widerlegt** anzusehen.

6 FAZIT & AUSBLICK

Dieser letzte Teil der Arbeit befasst sich mit der Beantwortung der Forschungsfrage. Für diese Beantwortung werden die Erkenntnisse aus der Theorie, sowie die Umfrageergebnisse und deren Analyse und Interpretation berücksichtigt. Dies wird in Kapitel 6.1 ausgearbeitet und festgehalten. In Kapitel 6.2 werden die gewählte Forschungsmethode und das Vorgehen im Rahmen der Studie kritisch betrachtet. Ebenso wird im Anschluss ein Ausblick über weiterführende Forschungen in diesem Themengebiet in Kapitel 6.3 gegeben.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Im Folgenden wird die Forschungsfrage anhand der der Ausarbeitung der Theorie in Kapitel 2, sowie den ausgewerteten und interpretierten Ergebnissen der empirischen Studie von Kapitel 4 und Kapitel 5, beantwortet. Die zu beantwortende Forschungsfrage lautet folgendermaßen:

Wie wirkt sich das Wertesystems der Generation Z, auf den Onboarding-Erfolg von Remote-MitarbeiterInnen aus?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zuerst sowohl die Onboarding-Faktoren als auch die Generation Z-Aspekte mittels Literaturrecherche identifiziert. Weitere Grundlagen waren die aus der Theorie abgeleiteten Verbindungen und Zusammenhänge besagter Aspekte. Ausgehend von diesen theoretischen Ergebnissen wurde eine empirische Studie durchgeführt. Dafür wurden Fragen aus den Schlussfolgerungen des Theorieteils abgeleitet. Es wurde ein Online-Fragebogen erstellt, verteilt und Daten erhoben. Alle TeilnehmerInnen gehörten der Generation Z an und nutzen zum größten Teil Remote-Arbeit. Der kleine Rest würde gerne Remote-Arbeit nutzen. Nach Auswertung dieser Daten wurden weitere Untersuchungen durchgeführt und somit die Zusammenhänge geprüft. Durch deskriptive Auswertung und statistische Analyse wurden die Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen.

In der folgenden Tabelle 18 werden die Ergebnisse der Forschung dargestellt.

Item	Beschreibung der Erkenntnisse
Onboarding-Faktoren	Das Wertesystem der Generation Z, stellt hohe Erwartungen an die Erfüllung der Onboarding-Faktoren. Proaktives Verhalten und Agieren während der Onboarding-Phase ist für die TeilnehmerInnen, welche alle der Generation Z angehören, zusammen mit dem Fördern und Betreiben bidirektionaler

	<p>Kommunikation, der wichtigste Faktor für den Onboarding-Erfolg. Weniger ausschlaggebend, doch immer noch sehr relevant, ist die Klärung des Wertversprechens im Rahmen des Onboardings. Am wenigsten wichtig von den vier abgeprüften Faktoren, sind Bemühungen von den verschiedensten Stakeholdern. Dennoch wird auch dieser Faktor immer noch als wichtig erachtet.</p>
Generation Z-Aspekte	<p>Die Generation Z Aspekte sollten für Remote-MitarbeiterInnen in hohem Maße erfüllt sein, um sie in ein Unternehmen zu integrieren. Die aus der Theorie identifizierten Aspekte des Generation Z-Wertesystems, waren für die TeilnehmerInnen allesamt wichtige Punkte, welche den Erwartungen an eine neue Arbeitsstelle entsprechen. Am wichtigsten war jedoch, dass ihre Erwartungen an einen für sie sinnvollen Job, sowie die Ansprüche an eine gute Work-Life-Balance erfüllt sind. An nächster Stelle lagen direkt die Möglichkeiten auf Weiterbildung und Entwicklung durch das Unternehmen. Darauf folgte, immer noch als sehr wichtig bewertet, das große Ganze, also das Big Picture, im Beruf zu verstehen. Auch die letzten beiden Aspekte werden noch als sehr wichtig erachtet. So erwarten sich die TeilnehmerInnen ein gut umgesetztes Leistungsmanagement sowie, dicht gefolgt, persönliche Bindungen, die am Arbeitsplatz entstehen können. Damit bedarf es einem hohen Grad der Erfüllung dieser Bedürfnisse, damit sich ein Onboarding-Erfolg einstellt.</p>
Proaktivität	<p>Im Rahmen der Onboarding-Phase war den TeilnehmerInnen, welche alle der Generation Z angehören, besonders wichtig, dass sich Führungskräfte und KollegInnen proaktiv in den Onboarding-Prozess einbringen. Regelmäßige persönliche Erfahrungen und Gespräche mit TeamkollegInnen und Führungspersonen sind förderlich für einen proaktiven Informationsfluss und können beitragen Stress bei neuen MitarbeiterInnen zu verringern. Weiters tragen persönliche Beziehungen von MitarbeiterInnen und Führungskräften zu einer besseren Teamidentifikation bei, was wiederum proaktives Agieren im Team fördert.</p> <p>Darüber hinaus stehen persönliche Bindungen während der Onboarding-Phase in positivem Zusammenhang mit der Erfüllung von Proaktivität als wichtiger Erfolgsfaktor des Onboardings. Folglich können persönliche Bindungen zum Onboarding-Erfolg positiv beitragen.</p>
Bidirektionaler Informationsfluss	<p>Im Rahmen der Onboarding-Phase war für die TeilnehmerInnen der bidirektionale Informationsfluss einer der wichtigsten Faktoren, die zum Onboarding-Erfolg beitragen. Transparentes Verhalten,</p>

	<p>häufiges, schnelles und persönliches Feedback wurde von den Generation Z-Personen als äußerst wichtig bewertet. Aufklärung über Aufstiegsmöglichkeiten, sowie die Erläuterung wo ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin bei der Erreichung der Ziele steht, sind wichtige Aspekte. Wird man über die Karriere-Chancen aufgeklärt, sorgt das zusätzlich für Engagement für das Unternehmen.</p> <p>Weiters steht ein gut umgesetztes Leistungsmanagement in positivem Zusammenhang mit der Erfüllung der Erwartung nach bidirektionalem Informationsfluss während der Onboarding-Phase. Das bedeutet, dass ein gutes Leistungsmanagement förderlich für den Bidirektionalen Informationsfluss sein kann. Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transparentem Verhalten von Führungskräften und bidirektionalem Informationsfluss.</p>
<p>Wertversprechen</p>	<p>Die Klärung des Wertversprechens erwies sich als wichtiger Faktor für den Erfolg des MitarbeiterInnen-Onboardings. Die wichtigsten Erwartungen an das Wertversprechen der ArbeitgeberInnen sind sinnvolle Arbeit, Verständnis über Grund und Zweck der Aufgaben, Zugriff auf für die Arbeit benötigtes Wissen und die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen. Unabhängigkeit am Arbeitsplatz und ethische Grundsätze des Unternehmens werden ebenfalls als wichtig erachtet.</p> <p>Zudem steht die Klärung des Wertversprechens in positivem Zusammenhang mit dem Erleben von praktischen Erfahrungen sowie von Erfahrungen durch die Anwendung von Softskills für Zusammenarbeit und Kommunikation.</p>
<p>Multi-Stakeholder Bemühungen</p>	<p>Im Rahmen der Onboarding-Phase bewerten die TeilnehmerInnen Multi-Stakeholder Bemühungen, als ausschlaggebend für den Onboarding Erfolg. Transparentes Verhalten von Führungskräften wurde dabei als äußerst wichtig erachtet. Durch persönliche Beziehungen zu Teammitgliedern fühlen sich die neuen MitarbeiterInnen deutlich besser ins Unternehmen integriert. Auch die persönlichen Beziehungen zu Führungskräften tragen einen großen Teil dazu bei.</p> <p>Es besteht zudem ein Zusammenhang zwischen den Bemühungen der verschiedenen Stake-Holdern mit denen neue MitarbeiterInnen während der Onboarding-Phase interagieren, und persönlichen Erfahrungen und Gesprächen mit Teammitgliedern, welche dazu beitragen, potenzielle Ängste und Ressourcenlücken abzubauen.</p>

Tabelle 18: Ergebnisse zur Forschungsfrage

6.2 Methodenkritik

Die für die Arbeit gewählte Methode hat sowohl Vorteile als auch Nachteile für die Anwendung zu dieser Forschungsfrage.

Gewählt wurde ein quantitativer Ansatz, der den Vorteil hat, viele Faktoren schnell und gezielt zu untersuchen. Für die Identifizierung von Zusammenhängen und die Ermittlung der Zustimmung von gewissen Aussagen eignet sich dieser Ansatz gut. Jedoch war es schwierig eine geeignete Fragestellung zu finden, da das Thema noch sehr lückenhaft erforscht ist, und daher wenige Studien, an die man sich anlehnen kann, zu finden waren.

Eine qualitative Methode hätte in diesem Fall eventuell einen Vorteil gehabt. Da noch großer Forschungsbedarf besteht, würde ein qualitativer Ansatz mit dem Ziel der Hypothesenbildung eine sinnvolle Alternative auf diesem Gebiet darstellen. Dafür hätte man die persönliche Erfahrung von Personen aus der Zielgruppe mit in die Arbeit einfließen lassen können. Im Falle dieser Studie wurden die Annahmen und Aussagen rein aus der Theorie abgeleitet und quantitativ geprüft. Durch die unflexiblen Beantwortungsmöglichkeiten einer standardisierten quantitativen Umfrage entstand zudem ein großer Interpretationsspielraum der Ergebnisse. Das liegt zudem auch daran, dass das Verständnis der einzelnen Fragen nicht garantiert werden kann.

Ein weiteres Problem war, dass die Stichprobe wenige Personen, die ab dem Jahr 2000 geboren wurden, beinhaltete, obwohl diese laut Literaturrecherche eine wichtige Personengruppe zur Darstellung der Generation Z Bedürfnisse darstellt. Dazu war die Stichprobe etwas klein und hätte für bessere Ergebnisse durchaus größer sein dürfen. Das hätte vermutlich auch positive Auswirkungen auf die statistische Auswertung gehabt und genauere Ergebnisse geliefert.

Jedoch war die gewählte Methode, nach Meinung des Autors durchaus geeignet, um die Forschungsfrage zu beantworten und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Besonders da es Ziel der Forschung war, Zusammenhänge zwischen Onboarding-Faktoren und Generation Z-Aspekten zu untersuchen.

6.3 Ausblick

Diese Arbeit befasste sich zum einen mit dem MitarbeiterInnen-Onboarding, im speziellen für Remote-MitarbeiterInnen und zum anderen mit dem Wertesystem der Generation Z. Dabei wurden Erkenntnisse sowie Zusammenhänge der wichtigsten Faktoren und Aspekte dieser zwei Bereiche identifiziert und untersucht.

Beide Gebiete, in denen sich diese Arbeit bewegt sind, breit gefächert und können auf viele Arten weiter untersucht werden. Die durch die Studie erhaltenen Ergebnisse über Auswirkungen und Zusammenhänge der einzelnen Variablen, könnten noch nach Kausalität durch experimentelle Forschung zu untersucht werden. Man könnte sich z.B. auch auf die Auswirkungen einzelner Generation Z-Aspekte konzentrieren und diese qualitativ untersuchen. Das wäre zudem aus mehreren Perspektiven möglich. Zum einen aus der der ArbeitnehmerInnen, sowie aus der von Führungskräften und ArbeitgeberInnen.

Weiters wäre es möglich sich auf die einzelnen Onboarding-Faktoren zu fokussieren und diese detaillierter zu untersuchen. Die Zusammenhänge von den Generation Z Aspekten zu diesen Faktoren sind noch sehr wenig geklärt. Darin besteht sicher noch einiges an Potenzial. Somit könnten direkt auf die Faktoren abgestimmte Maßnahmen erarbeitet werden, die zudem den Erwartungen der Generation Z entsprechen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Forschung über die Generation Z noch recht jung und unausgereift ist, wodurch es noch viele weitere Aspekte, Maßnahmen und Methoden zu identifizieren gilt, die für Onboarding-Maßnahmen und MitarbeiterInnen-Integration genutzt werden könnten. Daraus können verschiedene Vorgehensmodelle für die unterschiedlichen Anwendungsbereiche erarbeitet werden, in denen MitarbeiterInnen, von denen in Zukunft ein großer Teil der Generation Z angehören werden, involviert sind.

ANHANG A - Fragebogen

Liebe*r Teilnehmer*in,

Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Umfrage 😊

Die Umfrage untersucht Faktoren des MitarbeiterInnen-Onboardings und der MitarbeiterInnen-Integration in ein Unternehmen oder Team.

Die Teilnahme an der Umfrage wird etwa 10 min in Anspruch nehmen und **völlig anonymisiert** durchgeführt.

Ich bitte Sie alle Fragen **vollständig** und **nach bestem Wissen und Gewissen** zu beantworten.

[F1] Geschlecht:

- Weiblich
- Männlich
- Nicht-binär

[F2] Geburtsjahr:

- Bis 1964
- 1965 – 1979
- 1980 – 1994
- 1995 – 1999
- 2000 – 2004
- 2005 – 2010
- Ab 2011

Tätigkeit

[F3] Ich gehe aktuell folgender Tätigkeit nach:

- Berufstätig
- Berufsbegleitendes Universitäts-/Fachhochschul-Studium
- Universitäts-/ Fachhochschul-Studium
- Berufsbildenden höheren Schule
- Berufsbildende mittlere Schule
- Lehre
- Sonstiges: ...

[F4] Mein höchster Bildungsabschluss:

- Doktoratsstudium
- Master-Studium oder Vergleichbares
- Bachelor-Studium oder Vergleichbares
- Berufsbildenden höheren Schule mit Matura
- Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura
- Berufsbildende mittlere Schule

- Lehreabschluss
- Kein Abschluss
- Sonstiges: ...

[F5] Ich bin in einer Branche tätig, in der Remote-Arbeit möglich ist.

- Ja
- Nein
- Ich habe es in Zukunft vor

[F6] Wie oft nutzen Sie Remote-Arbeit?

- Nie
- Selten
- Gelegentlich
- Oft
- Immer

[F7] In welchem Ausmaß würden Sie gerne Remote-Arbeit Nutzen?

- Nie
- Selten
- Gelegentlich
- Oft
- Immer

Anmerkung: *Alle nachfolgenden Fragen verfügen über die Antwortmöglichkeiten:*

- 1 stimme gar nicht zu
- 2 stimme wenig zu
- 3 stimme teilweise zu
- 4 stimme ziemlich zu
- 5 stimme völlig zu

Erwartungen

Info: Die Dauer der Onboarding-Phase wird mit einem Jahr ab Antreten des neuen Jobs für diese Umfrage definiert.

[F8] Proaktives Verhalten zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften während der Onboarding-Phase ist ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

[F9] Bidirektionaler Informationsfluss zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften während der Onboarding-Phase ist ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

Info: Wertversprechen (Employee Value Proposition): Das Angebot des Arbeitgebers/Arbeitgeberin an den/die Mitarbeiter*in welche Vorteile und welchen Nutzen er/sie im Gegenzug zu seinen/ihren Leistungen erhält. Auf kulturelle Ebene bezogen: Arbeitskultur, Arbeitsklima, Stellenwert von Digitalisierung oder Weiterbildung, etc.

[F10] Die Aufklärung des Wertversprechens sowie das Wertversprechen an sich, sind im Rahmen der Onboarding-Phase ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

Info: Unter Multi-Stakeholder Bemühungen versteht man die Initiative oder das auf den/die Mitarbeiter*in Zugehen, aller Interessensgruppen, mit denen der/die Mitarbeiter*in im Umfeld des Unternehmens zu tun haben könnte.

[F11] Multi-Stakeholder Bemühungen sind im Rahmen des Onboardings ausschlaggebend für den Onboarding-Erfolg.

Folgenden Erwartungen muss ein neuer Job besonders entsprechen:

[F12A] Sinnvolle Arbeit

[F12B] Ein gut umgesetztes Leistungsmanagement

[F12C] Gute Work-Life Balance

[F12D] Persönliche Bindungen im Unternehmen / Team

[F12E] Das große Ganze verstehen

[F12F] Weiterbildung und Entwicklung

Proaktivität

[F13] Regelmäßige Gespräche und persönliche Erfahrungen mit TeamkollegInnen fördern proaktives Verhalten im Team und verringern somit Stress im neuen Job.

[F14] Persönliche Beziehungen zu MitarbeiterInnen und Führungskräften helfen mir mich mit meinem Team zu identifizieren, was proaktives Agieren im Team steigert.

[F15] Persönliche Gespräche und Beziehungen zu Führungskräften fördern einen proaktiven Informationsaustausch.

[F16] Die Digitalisierung erlaubt es über die zeitliche und räumliche Flexibilität durch Online-Tools, „Buddy“-Programme und Methoden wie Peer-Coaching und Job-Shadowing besser umzusetzen.

Bidirektionaler Informationsfluss

[F17] Transparentes Übermitteln aller Details über Aufgaben, bevor diese begonnen werden, verstärken die Klarheit über meine Rolle im Unternehmen und Team.

[F18] Durch häufiges, schnelles und offenes Feedback empfinde ich mein Bedürfnis nach Entwicklung und Lernen besser befriedigt.

[F19] Durch häufige Gespräche mit Führungskräften, fühle ich mich mehr wertgeschätzt.

[F20] Durch persönliches Feedback von Führungskräften, fühle ich mich mehr wertgeschätzt.

[F21] Zu wissen, wo ich bei der Erreichung meiner Ziele stehe und was es braucht, um die nächste Stufe zu erreichen verringert meine Absicht zur Fluktuation.

[F22] Die Aufklärung über Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen erhöht mein Engagement für das Unternehmen.

Wertversprechen

[F23] Die Möglichkeit selbständig und unabhängig dazu zu lernen (unter der Nutzung von entsprechenden Technologien) beeinflusst meine Entwicklung und mein Wachstum im positiven Sinne.

[F24] Ich bevorzuge virtuelle Teamarbeit gegenüber Offline-Treffen und möchte nur in zwingenden Situationen an lokaler Teamarbeit teilnehmen.

Folgende Punkte sind Erfahrungen, welche ich mir im Rahmen des Onboardings unbedingt erwarten würde:

[F25A] Soft Skills für Kommunikation, Zusammenarbeit

[F25B] Mentoring und Coaching

[F25C] Praktische Erfahrungen

Folgende Punkte sind mir beim Wertversprechen besonders wichtig:

[F26A] Autonomie bei der Arbeit, ich möchte nicht von KollegInnen oder Teammitgliedern abhängig sein

[F26B] Sinnvolle und spannende Arbeit

[F26C] Vollständiger und ständiger Zugriff auf für die Arbeit benötigtes Wissen.

[F26D] Verständnis über Grund und Zweck meiner Aufgaben

[F26E] Möglichkeiten eigene Ideen einzubringen

[F26F] Ethische Grundsätze, Praktiken und die sozialen Auswirkungen, die das Unternehmen vertritt

Multi-Stakeholder Bemühungen

[F27] Durch persönliche Beziehungen zu Führungskräften, fühle ich mich besser ins Unternehmen integriert.

[F28] Durch persönliche Beziehungen zu Teammitgliedern, fühle ich mich besser ins Unternehmen integriert.

[F29] Persönliche Erfahrungen und Gespräche mit Teammitgliedern helfen mir dabei potenzielle Ängste und Ressourcenlücken abzubauen.

[F30] Transparentes Verhalten von Führungskräften sorgt für ein besseres Gefühl für meine Rolle im Unternehmen, sowie für meine Verantwortlichkeiten und organisatorischen Aufgaben.

VIELEN DANK FÜR DIE TEILNAHME!!!

ANHANG B - Dateien zur Auswertung und Analyse

Die Daten, welche durch die Umfrage erhoben wurden, wurden in einem Excel-File gespeichert und als Anhang beigelegt. Die beinhalteten Daten sind die Grundlage der Auswertungen und der darauffolgenden Datenanalyse und Interpretation der empirischen Studie dieser Arbeit. Der für die Datenanalyse verwendete R-Code wurde ebenfalls in einer Datei angehängt.

Die angehängten Dateien sind in der folgenden Tabelle 19 angeführt:

Datei-Name	Format	Inhalt
MA_Auswertung	Excel (.xlsx)	Alle Daten nach dem Export aus Google-Forms, sowie ergänzende Auswertungen, dazugehörige Berechnungen, Grafiken und Darstellungen.
MA_R_Import	Excel (.xlsx)	Formatierte Daten der Umfrage-Ergebnisse für den Import in das Statistik-Tool RStudio.
MA_Datenanalyse	R (.R)	Anweisungen und Code der Datenanalyse die mittels dem Statistik-Tool RStudio für die Interpretation der Daten ausgeführt wurden.

Tabelle 19: Angehängte Dateien

Für die Analysen wurden die Daten aus einem weiteren Excel-File direkt mittel RStudio importiert, um dort weiter behandelt zu werden.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

z.B.	zum Beispiel
etc.	et cetera
bzw.	Beziehungsweise
N	Anzahl an TeilnehmerInnen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Vorgehensweise, Quelle: Eigene Darstellung	10
Abbildung 2: Vier Stufen zur Steigerung des Onboarding-Erfolgs, Quelle: (Bauer, 2010)	23
Abbildung 3: Einfluss auf Proaktivität, Quelle: Eigene Darstellung	35
Abbildung 4: Einfluss auf Bidirektionalen Informationsfluss, Quelle: Eigene Darstellung	35
Abbildung 5: Einfluss auf das Wertversprechen, Quelle: Eigene Darstellung	36
Abbildung 6: Einfluss auf Multi-Stakeholder Bemühungen, Quelle: Eigene Darstellung	36
Abbildung 7: Aufbau des Fragebogens	41
Abbildung 8: Beispielfrage	43
Abbildung 9: Datenbereinigung	46
Abbildung 10: Demographische Daten, Frage 1	47
Abbildung 11: Demographische Daten, Frage 2	47
Abbildung 12: Tätigkeit, Frage 3	48
Abbildung 13: Tätigkeit, Frage 4	49
Abbildung 14: Tätigkeit, Frage 5	49
Abbildung 15: Tätigkeit, Frage 6	50
Abbildung 16: Tätigkeit, Frage 7	50
Abbildung 17: Boxplot Onboarding-Faktoren	51
Abbildung 18: Erwartungen beim Onboarding, Frage 8	52
Abbildung 19: Erwartungen beim Onboarding, Frage 9	52
Abbildung 20: Erwartungen beim Onboarding, Frage 10	53
Abbildung 21: Erwartungen beim Onboarding, Frage 11	54
Abbildung 22: Boxplot Generation Z-Aspekte	55
Abbildung 23: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12A	56
Abbildung 24: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12B	56
Abbildung 25: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12C	57
Abbildung 26: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12D	58
Abbildung 27: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12E	58
Abbildung 28: Erwartungen an die neue Arbeitsstelle, Frage 12F	59
Abbildung 29: Korrelationsmatrix zur Proaktivität	64
Abbildung 30: Korrelationsmatrix zu Proaktivität / Aussagen	65

Abbildung 31: Korrelationsmatrix zum Bidirektionalen Informationsfluss.....	65
Abbildung 32: Korrelationsmatrix zu Bidirektionalen Informationsfluss / Aussagen	66
Abbildung 33: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen	67
Abbildung 34: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen / Aussagen 1/2	67
Abbildung 35: Korrelationsmatrix zum Wertversprechen / Aussagen 2/2	67
Abbildung 36: Korrelationsmatrix zu Multi-Stakeholder Bemühungen.....	68
Abbildung 37: Korrelationsmatrix zu Multi-Stakeholder Bemühungen / Aussagen	69

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Sinnus-Milleus Jugend Österreich (INTEGRAL-Institut, 2022)	19
Tabelle 2: Erkenntnisse über Proaktivität.....	30
Tabelle 3: Erkenntnisse über Multi-Stakeholder Bemühungen.....	30
Tabelle 4: Erkenntnisse über Bidirektional Informationsfluss	31
Tabelle 5: Erkenntnisse über Wertversprechen	31
Tabelle 6: Erkenntnisse über Sinnvolle Arbeit.....	32
Tabelle 7: Erkenntnisse über Leistungsmanagement	33
Tabelle 8: Erkenntnisse über Persönliche Bindung.....	33
Tabelle 9: Erkenntnisse über Das große Ganze verstehen.....	33
Tabelle 10: Erkenntnisse über Weiterbildung und Entwicklung.....	34
Tabelle 11: Erkenntnisse über Work-Life Balance	34
Tabelle 12: Hypothesen.....	40
Tabelle 13: Auswertung, Fragen zur Proaktivität	60
Tabelle 14: Auswertung, Fragen zum Bidirektionalen Informationsfluss	60
Tabelle 15: Auswertung, Fragen zum Wertversprechen 1/2	61
Tabelle 16: Auswertung, Fragen zum Wertversprechen 2/2	61
Tabelle 17: Auswertung, Fragen zu Multi-Stakeholder Bemühungen.....	61
Tabelle 18: Ergebnisse zur Forschungsfrage	76
Tabelle 19: Angehängte Dateien	83

LISTINGS

Listing 1: RStudio, Packages..... 45

LITERATURVERZEICHNIS

- Adamson, M. A., Chen, H., Kackley, R. & Micheal, A. (2018). For the Love of the Game: Game-Versus Lecture-Based Learning With Generation Z Patients. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 56(2), 29–36. <https://doi.org/10.3928/02793695-20171027-03>
- Ahlgren, P., Jarneving, B. & Rousseau, R. (2003). Requirements for a cocitation similarity measure, with special reference to Pearson's correlation coefficient. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(6), 550–560. <https://doi.org/10.1002/asi.10242>
- Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (ESV Basics, 11., neu bearb. u. erw. Aufl.). Berlin: De Gruyter. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-503-09740-1>
- Bathini, D. R. & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: the International Journal*, 42(1), 90–106. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Bauer, T. N. (2010). *Maximizing success. SHRM foundation's effective practice guidelines series*. SHRM Foundation, United States.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch methoden der empirischen sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter: <http://gbv.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=970545>
- Bencsik, A., Juhász, T. & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berge, Z. L. & Berge, M. B. (2019). The Economic ABC s of Educating and Training Generations X, Y, and Z. *Performance Improvement*, 58(5), 44–53. <https://doi.org/10.1002/pfi.21864>
- Bhakta, K. & Medina, M. S. (2021). Preboarding, Orientation, and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 8510. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2015). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen* (Springer-Lehrbuch, Limitierte Sonderausg., 4., überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bourne, P. G. (1967). Some Observations on the Psychosocial Phenomena Seen in Basic Training †. *Psychiatry*, 30(2), 187–196. <https://doi.org/10.1080/00332747.1967.11023507>
- Brademann, I. & Piorr, R. (2018). Das affektive Commitment der Generation Z: Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren. *FOM Hochschule für Oekonomie & Management*, (70).
- Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2009). *Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (MV Wissenschaft). Münster: MV-Wiss.

- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Calmbach, M., Borgstedt, S., Borchard, I., Thomas, P. M. & Flaig, B. B. (2016). *Wie ticken Jugendliche 2016?* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12533-2>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479.
- Chillakuri, B. (2018). Scrapping the Bell Curve: A Practitioner’s Review of Reinvented Performance Management System. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 244–253. <https://doi.org/10.1177/2322093718795549>
- Chillakuri, B. (2020a). Fueling Performance of Millennials and Generation Z. *Strategic HR Review*, 19(1), 41–43. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2020-175>
- Chillakuri, B. (2020b). 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>
- Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Cohen, J. (1987). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Rev. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- CRAN, Altmann, B.; Ligges, U. & Wimmer, V. (Mitarbeiter). (2023). *R for Windows*. Zugriff am 13.03.2023. Verfügbar unter: <https://cran.r-project.org/>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dekas, K. (2013). *Nooglers to Googlers: applying science and measurement to new hire onboarding*, Houston, Texas.
- Deloitte. (2019). *ConnectMe: employee onboarding*. Zugriff am 17.02.2023. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/>
- Falcone, P. (2022). *Effective hiring. Mastering the interview, offer, and onboarding* (The Paul Falcone workplace leadership series). New York: HarperCollins Leadership.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. *Training and development in organizations*, 376–416.
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fratricova, J. & Kirchmayer, Z. (2018). *Barriers to work motivation of generation Z*. Verfügbar unter: <https://ideas.repec.org/a/cub/journal/v21y2018i2p28-39.html>
- Google. (2023). *Google Forms*. Zugriff am 10.02.2023. Verfügbar unter: <https://www.google.com/intl/de/forms/about/>

- Grow, J. M. & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>
- Gupta, T. (2018). Changing the Face of Instructional Practice with Twitter: Generation-Z Perspectives. In *ACS Symposium Series* (S. 151–172). Washington, DC: American Chemical Society. <https://doi.org/10.1021/bk-2018-1274.ch009>
- Higgins, K. (2021). *Better onboarding*. A Book Apart.
- Horstmeier, C. A. L., Homan, A. C., Rosenauer, D. & Voelpel, S. C. (2016). Developing multiple identifications through different social interactions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 928–944. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1185099>
- INTEGRAL-Institut, Barth, B., Mayr, M. & Clausen, M. (Mitarbeiter) (INTEGRAL-Institut, Hrsg.). (2022). *Sinus Jugendmilieus Österreich 2021*, INTEGRAL Markt- und Meinungsforschungsges.m.b.H. Zugriff am 22.09.2022. Verfügbar unter: <https://www.integral.co.at/sinus-milieus/sinus-jugendmilieus>
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(01), 47–54. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=531928>
- Jeske, D. & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Jokisaari, M. & Vuori, J. (2018). Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 161–175. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0274>
- Karambelkar, M. & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lazányi, K. & Bilan, Y. (2017). GENERATION Z ON THE LABOUR MARKET – DO THEY TRUST OTHERS WITHIN THEIR WORKPLACE? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
- Lüscher, K., Hoff, A., Lamura, G., Renzi, M., Sánchez, M., Viry, G. et al. (2014). *Generationen, Generationenbeziehungen, Generationenpolitik. = Generations, intergenerational relationships, generational policy: A multilingual compendium*. Konstanz: Universität Konstanz.
- MacKay Jory. (2018). *Work expectations vs. reality: What an honest job description would look like*. Zugriff am 17.02.2023.
- Maioli, E. (2016). New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.18533/job.v2i1.53>
- Mannheim, K. (1928). *Das Problem der Generationen*. München: Duncker & Humblot.

- Meyer, J. P. & Allen, N. 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)
- Möhrle, M. & Specht, D. (Gabler Wirtschaftslexikon, Hrsg.). (2018). *Wertesystem*. Zugriff am 18.10.2022. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertesystem-50176/version-273400>
- Mulders, D. E., Berends, P. A. & Georges L. Romme, A. (2010). Dynamic capability and staff induction practices in small firms. *Society and Business Review*, 5(2), 155–169.
<https://doi.org/10.1108/17465681011055578>
- Online Marketing Lexikon. Generation Z*. (2022). Zugriff am 23.09.2022. Verfügbar unter: <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/generation-z>
- Opriş, I. & Cenuşă, V.-E. (2017). Subject-Spotting Experimental Method for Gen Z. *TEM Journal*, 6(4), 683–692. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=588970>
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Paggi, R. & Clowes, K. (2021). *Managing Generation Z. How to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace*. Fresno, California: Quill Driver Books.
- Pradhan, S. & Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021). Please Turn Your Cameras on: Remote Onboarding of Software Developers During a Pandemic. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)* (S. 41–50). IEEE.
- RStudio. (2023). *RStudio*. Zugriff am 13.03.2023. Verfügbar unter: <https://support--rstudio.com.netlify.app/products/rstudio/>
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z - Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C. & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college* (First edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley brand.
- Sharma, G. G. & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Shufutinsky, A. & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, 37, 33–52.
- Singh Ghura, A. (2017). A Qualitative Exploration of the Challenges Organizations Face while Working with Generation Z Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105–114. <https://doi.org/10.1177/2393957517711306>

- Stewart, J., Jones, J. & Vallas, S. (2021). *How employee onboarding will change in a post-pandemic hybrid workplace*. Zugriff am 19.10.2022. Verfügbar unter: <https://www.wtwco.com/en-CA/Insights/2021/03/how-employee-onboarding-will-change-in-a-post-pandemic-hybrid-workplace>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- TED (Autor). (2010). *How great leaders inspire action | Simon Sinek*. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Verfügbar unter: <http://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/gen-z-whitepaper.pdf>
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435–451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)
- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter* (EBS Forschung, Bd. 80). Wiesbaden: Gabler Verlag. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=885673>
- Wiedmer, T. (2015). *Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z*.
- Wilkie, D. (2019). <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/gen-z-worries-about-work-skills.aspx>. Zugriff am 17.02.2023. Verfügbar unter: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/gen-z-worries-aboutwork->
- Zaware, N. (2020). Rethinking on Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition: Development and Implications for Future Agenda. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3612794>
- Zhou, J. & Shalley, C. E. (Hrsg.). (2003). *Research in Personnel and Human Resources Management*: Emerald Group Publishing Limited.