

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA-Unternehmensmanagement

Wissensmanagement und seine Auswirkungen auf die Effizienz des Onboarding Prozesses in der Gastronomie

**Angestrebter akademischer Grad:
Master of Business Administration (MBA)**

Verfasst von: Christian Schrempf
Matrikelnummer: 52212246
Ihr Abschlussjahr: 2024
Betreut von: Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt.....	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfragen	3
1.4. Aufbau der Arbeit.....	4
1.5. Vorgehen bei der Literaturrecherche.....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen.....	6
2.1. Der Begriff Gastronomie	6
2.2. Wissensmanagement	7
2.3. Onboarding	8
2.4. Fachkraft und Fachkräftemangel	9
3. Wissen und Wissensmanagement	11
3.1. Wissen	11
3.1.1. Implizites und explizites Wissen	13
3.1.2. Umwandlung von impliziten in explizites Wissen	14
3.1.3. Wissen und Nichtwissen	14
3.2. Wissenstransfer.....	15
3.3. Erfolgsfaktoren der Bausteine des Wissensmanagements	17

3.3.1.	Wissensziele	19
3.3.2.	Wissensidentifikation.....	20
3.3.3.	Wissenserwerb.....	20
3.3.4.	Wissensentwicklung.....	21
3.3.5.	Wissensverteilung.....	21
3.3.6.	Wissensnutzung	22
3.3.7.	Wissensbewahrung.....	22
3.3.8.	Wissensbewertung.....	24
3.4.	Wissensmanagement und Informationstechnologie	25
3.5.	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement	26
3.6.	Initiierung eines Wissensmanagement-Systems.....	27
4.	Vertiefte Analyse des Onboarding Prozesses	28
4.1.	Erläuterung Onboarding-Prozess	28
4.2.	Status quo im Onboarding in der Gastronomie	29
4.3.	4 C's im Onboarding	30
4.3.1.	Compliance	30
4.3.2.	Clarification	32
4.3.3.	Culture.....	32
4.3.4.	Connection	33
4.4.	Level des Onboarding-Prozesses.....	34
4.5.	Vier Phasen des Onboarding-Prozesses	35
4.6.	Onboarding auf der Zeitachse	35
4.6.1.	Preboarding.....	35
4.6.2.	Die Orientierungsphase	36
4.6.3.	Integrations- und Lernphase	37
4.6.4.	Stabilität und Akzeptanz	37
4.7.	Evaluierung des Onboardings nach dem Vier-Ebenen-Modell.....	38
4.8.	Weitere Effektive Onboarding-Instrumente	40

4.8.1. Storytelling	40
4.8.2. Mentoring	41
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	42
6. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	48
6.1. Methodologie	48
6.2. Erhebungsmethode	49
6.3. Sampling	50
6.4. Auswertungsmethode	51
6.5. Gütekriterien	52
7. Darlegung der empirischen Ergebnisse	54
7.1. Onboarding in Gastronomieunternehmen	54
7.2. Instrumente im Onboarding	64
7.3. Potenzial von Wissensmanagement in der Gastronomie	70
7.4. Umsetzung Wissensmanagement im Arbeitsalltag	77
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	81
9. Conclusio, Ausblick und Limitation	87
9.1. Conclusio	87
9.2. Ausblick	91
9.3. Limitation	91
Literaturverzeichnis	93
Anhang	104
A - 1 Interviewleitfaden	104
A - 2 Kategorien-Schema	108

VORWORT

Danke Nina, Carolin & Maria

ABSTRACT

Die signifikante Reduktion an Lehrlingen, die Migration existierender Arbeitskräfte sowie die Pensionierung der Babyboomer-Generationen haben zu einem ausgeprägten Mangel an Arbeits- und Fachkräften in der Gastronomiebranche geführt. In dieser dienstleistungsorientierten Branche sind die Betriebe essenziell auf ein umfangreiches Kontingent an motivierten und sachkundigen Mitarbeiter*innen angewiesen, um die anspruchsvollen Qualitätsstandards der Kundschaft zu erfüllen. Die aktuelle Knappheit adäquater Arbeitskräfte hat mittlerweile ein Ausmaß erreicht, welches Unternehmen partiell daran hindert, bestehende Kapazitäten vollständig zu nutzen, da die Betreuung und Bedienung nicht lückenlos gewährleistet werden können.

Es erstaunt daher umso mehr, dass das Onboarding und das Wissensmanagement als zentrale Komponenten zur Integration und langfristigen Motivation in den genannten Unternehmen noch immer einen relativ geringen Stellenwert einnehmen. Die vorliegende Arbeit erörtert Strategien, um den Integrationsprozess in gastronomische Unternehmen effektiv und effizient zu gestalten. Welchen Stellenwert ein strukturiertes Onboarding einnimmt, um neue Mitarbeiter*innen langfristig zu motivieren und zu binden, wird in dieser Arbeit dargestellt. Weiterhin werden die Synergien zwischen Wissensmanagement und Mitarbeiter*innengeneration umfassend analysiert und angeführt. Die aktive Nutzung dieser Interaktionen kann Hindernissen wie dem von Expert*innen identifizierten Zeitmangel, der einem erfolgreichen Einarbeitungsprozess entgegensteht, wirksam begegnen. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen ebenfalls, dass das Potenzial eines gut integrierten Wissensmanagements im Unternehmen weit über den Einarbeitungsprozess hinausreicht. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen somit auf, dass das Wissensmanagement die Voraussetzung für einen strukturierten Onboardingprozess ist, der neue Mitarbeiter*innen auf deren Wissensstand abholt und sie bei der fachlichen und sozialen Integration unterstützt.

Verfahren wie die Wissenssicherung sollten außerdem längst eine Selbstverständlichkeit in allen Betrieben sein, um proaktiv dem Risiko eines Wissensverlusts, der insbesondere durch hohe Fluktuation verursacht wird, entgegenzuwirken.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp. Beispiel

ESFF Empirische Subforschungsfrage

HFF Hauptforschungsfrage

IP. Interviewpartner*in

Kap. Kapitel

TSFF Theoretische Subforschungsfrage

Vgl. Vergleiche

Z. Zeile

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wissenstreppe nach North	12
Abb. 2: Spirale des Wissens	14
Abb. 3: Bausteine des Wissensmanagements	18
Abb. 4: 4 Phasen des Onboardings	35
Abb. 5: 4 Phasen Modell nach Kirkpatrick	38

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht Interviews	51
------------------------------------	----

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Der Fachkräftemangel stellt für die Gastronomiebranche seit Jahren eine Herausforderung dar. Neben dem altersbedingten Ausscheiden der Babyboomer-Generation tragen auch die Arbeitsbedingungen wie die Notwendigkeit zur Arbeit an Wochenenden und die langen Dienstzeiten dazu bei, dass zunehmend weniger Nachwuchskräfte für die Branche gewonnen werden können. (vgl. Gardini 2014, S. 61f.) Zusätzlich lassen sich Lehrstellen, die eine entscheidende Rolle für die Besetzung zukünftiger Positionen spielen, nicht mehr vollständig besetzen (vgl. Mayerl/Lachmayr 2021, S. 156f.). Diese Situation führt dazu, dass Unternehmen häufig nicht mehr in der Lage sind, ihre gesamten Kapazitäten zu nutzen, da es an Fachkräften mangelt, die alle Bereiche abdecken können. Ferner hat die Corona-Pandemie durch die Abwanderung von bestehenden Mitarbeiter*innen in andere Branchen die Mangelsituation weiter verschärft. (vgl. Müggler/Liechti/Schärerer 2022, S. 19ff.) Mangelndes Wissensmanagement hat zur Folge, dass durch Fluktuation neben den fachlich geschulten Arbeitskräften auch das Wissen, das diese innehaben, für das Unternehmen verloren geht (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 1f.).

Die Gastronomie als Dienstleistungsbranche ist jedoch auf eine Belegschaft angewiesen, die ihren Beruf mit Leidenschaft und Fachkenntnis ausübt, um die von den Gästen erwarteten Qualitätsstandards zu erfüllen (vgl. Twumansi Ampofo et al. 2023, S. 3613). Große Unternehmen der Branche betonen den hohen Wert der Mitarbeiter*innen in ihrer externen Kommunikation. Dieses Bewusstsein spiegelt sich jedoch nicht in den Onboarding-Prozessen der besagten Unternehmen wider. (vgl. Gardini 2014, S. 63)

Der Integrationsprozess wird von den Mitarbeiter*innen häufig als unzureichend und nicht zufriedenstellend empfunden. Dies ist umso unverständlicher, da jene, die in den ersten Monaten weder auf sozialer noch auf fachlicher Ebene effektiv in das Unternehmen integriert werden, tendenziell dazu neigen, den Betrieb wieder zu verlassen. Die fortwährende Fluktuation und der damit verbundene Wissensverlust verursachen zusätzlichen Schaden für das Unternehmen. (vgl. Brenner 2020, S. 4) Um neues Personal langfristig an das Unternehmen zu binden, ist es notwen-

dig, die Integrationsphase sorgfältig zu planen und zu strukturieren. Alle im Unternehmen Tätigen müssen gemeinsam darauf hinarbeiten, dass neue Mitarbeiter*innen effizient und effektiv in das Unternehmensgefüge integriert werden, um die Fluktuation zu verringern. Ein bewusstes Wissensmanagement kann das im Betrieb vorhandene Wissen nutzen, um neue Mitarbeiter*innen effektiver und effizienter zu integrieren.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, den Einfluss eines gut organisierten Wissensmanagements auf den Integrationsprozess neuer Mitarbeiter*innen in der Gastronomiebranche zu untersuchen. Angesichts des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels erhält die effektive und effiziente Integration sowie deren emotionale Bindung an das Unternehmen eine erhöhte Bedeutung.

Diese Untersuchung zielt darauf ab, die positiven Synergien aufzuzeigen, die zwischen einem strukturiert implementierten Wissensmanagementprozess und der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen entstehen können. Unternehmen könnten von diesen Erkenntnissen profitieren, indem sie die Prozesse des Wissensmanagements bewusster implementieren und dadurch die Möglichkeiten zur Optimierung des Onboardings erweitern.

Es wird angestrebt, die Erwartungen neuer Mitarbeiter*innen an die Integration in ein neues Unternehmen durch die Ergebnisse dieser Masterarbeit besser zu erfüllen. Es wird erwartet, dass dies zu einer reduzierten Fluktuation und zu geringerem Wissensverlust in den betreffenden Unternehmen führt. Ein bestehender und motivierter Mitarbeiter*innenstamm könnte weiters zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive bieten die durch den empirischen Forschungsteil gewonnenen Einblicke einen signifikanten Mehrwert. Die Gastronomiebranche stellt für wissenschaftliche Untersuchungen noch zahlreiche unerschlossene Möglichkeiten bereit und weist viele noch unerforschte Aspekte auf.

1.3. Forschungsfragen

Aus der in Punkt 1.1 beschriebenen Problemstellung leiten sich die anschließend genannten Forschungsfragen ab. Die Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Subforschungsfragen werden zusammengeführt und tragen schließlich zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage bei.

Hauptforschungsfrage:

HFF: Welche Auswirkungen hat Wissensmanagement auf die Effizienz des Onboarding Prozesses in der Gastronomie?

Theoretische Subforschungsfragen:

TSFF1: Wie beschreibt die Fachliteratur Wissensmanagement und welche kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen dessen Erfolg?

TSFF2: Wie beschreibt die Fachliteratur den Onboarding-Prozess und welchen Einfluss hat Wissensmanagement für dessen Gestaltung?

Empirische Subforschungsfragen:

ESFF1: Wie beschreiben Expert*innen den Onboarding-Prozess in der Gastronomie und welche Instrumente erweisen sich in diesem Kontext als besonders effektiv?

ESFF2: Welche Potenziale bietet Wissensmanagement für die Gastronomie laut Expert*innenmeinung und wie lässt sich dieses realisieren?

Methodische Vorgehensweise

Diese Masterarbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Im theoretischen Abschnitt werden relevante Themengebiete wie Wissensmanagement und Onboarding bzw. der Integrationsprozess neuer Mitarbeiter*innen mittels wissenschaftlicher Fachliteratur aufgearbeitet. Anhand der so gewonnenen Erkenntnisse werden die zuvor definierten theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Die Daten für den empirischen Teil werden durch leitfadengestützte Expert*inneninterviews erhoben. In diesen schildern die Befragten ihre bisherigen Erfahrungen mit den Themen Wissens-

management und Onboarding in der Gastronomie. Die Interviewpartner*innen, allesamt Mitarbeiter*innen mit Personalverantwortung oder Geschäftsführer*innen aus dem gastronomischen und hotelgewerblichen Sektor, verfügen über langjährige Branchenerfahrung. Der verwendete Interviewleitfaden bietet eine strukturelle Orientierung, indem lediglich Fragekategorien vorgegeben werden, was eine freie Gesprächsentwicklung ermöglicht und gleichzeitig die Fragen auf das relevante Forschungsgebiet begrenzt.

Die Vergleichbarkeit der Interviews wird durch die einheitliche Verwendung desselben Fragebogens gewährleistet. Die aufgezeichneten Gespräche werden in vollständige Transkripte überführt, was die Grundlage für die anschließende Auswertung bildet. Die ausgewählte Methode für die wissenschaftliche Verarbeitung der empirischen Daten ist die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97).

Die Analyse des verschriftlichten Materials erfolgt in sieben Phasen. Zunächst wird eine initiierte Textarbeit durchgeführt, bei der relevante Textstellen mittels Software markiert werden. Anschließend erfolgt die Entwicklung der Hauptkategorien, gefolgt von einer ersten Codierung des gesamten Materials nach diesen Kategorien. Im nächsten Schritt werden die gleich codierten Textstellen zusammengeführt und durch deren Lektüre induktive Subkategorien gebildet. Das Material wird daraufhin anhand dieser neuen Subkategorien erneut codiert. Abschließend erfolgen die Analyse des fertig codierten Textes und die schriftliche Darlegung der Ergebnisse, die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dienen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Anschließend an die Einleitung dieser Arbeit folgen in Kapitel zwei die Begriffsdefinitionen, die dazu dienen, ein grundlegendes Verständnis der zentralen Termini zu entwickeln. In den Kapiteln drei und vier wird versucht, mithilfe zitierfähiger Fachliteratur zu den Themengebieten Wissensmanagement und Onboarding die vorab definierten theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten, die später in Kapitel fünf thematisiert werden.

Im Zuge der Recherche für den theoretischen Teil wurden Fachmagazine und wissenschaftliche Werke nach relevanten Inhalten durchsucht und basierend auf ihrer Aussagekraft bewertet.

Texte, die die notwendige Relevanz und Qualität aufwiesen, wurden entsprechend in den Kapiteln zitiert und integriert.

Nach Fertigstellung des theoretischen Rahmens der Arbeit wurden zehn Expert*innen zu den Bereichen Onboarding und Wissensmanagement in der Gastronomie befragt. Diese Interviews wurden durch einen vorab erstellten Leitfaden unterstützt. Die methodische Herangehensweise in der Empirie wird in Kapitel sechs erläutert, die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Kapitel sieben präsentiert.

Mithilfe dieser Daten werden die empirischen Subforschungsfragen in Kapitel acht beantwortet. In Kapitel neun erfolgt in der Schlussbetrachtung die Beantwortung der Hauptforschungsfrage durch eine Synthese der theoretischen und empirischen Ergebnisse. Hierbei wird auch ein durchgängiges Konzept ersichtlich, das die verschiedenen Themengebiete miteinander verknüpft.

Im Verlauf der Arbeit wurden neue Forschungslücken identifiziert, welche abschließend diskutiert werden. Das Literaturverzeichnis am Ende der Arbeit führt alle verwendeten Quellen auf, und der Anhang enthält weitere relevante Unterlagen, die für die Erstellung der Arbeit bedeutsam waren.

1.5. Vorgehen bei der Literaturrecherche

Zu Beginn des Prozesses, der schließlich zur Fertigstellung dieser Masterarbeit führte, wurde eine umfassende Auseinandersetzung mit den Themengebieten Onboarding und Wissensmanagement durch eine initiale Recherche durchgeführt. Die dabei entstehenden Gedanken wurden durch die Erstellung einer Mindmap visualisiert und in einen thematischen Zusammenhang gebracht. Die intensive Literaturrecherche offenbarte zunehmend Überschneidungen zwischen den beiden Hauptthematiken: Onboarding und Wissensmanagement. Aufgrund dieser Erkenntnisse und durch persönliche Einblicke in die Gastronomiebranche entwickelte sich die zentrale Fragestellung, die dieser Arbeit zugrunde liegt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel erfolgt eine Definition zentraler Begrifflichkeiten, die für das Verständnis der vorliegenden Forschungsarbeit essenziell sind. Ziel ist es, einen initialen Überblick zu verschaffen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik findet in den nachfolgenden Kapiteln statt.

2.1. Der Begriff Gastronomie

Die Etymologie des Begriffs Gastronomie kann auf die altgriechischen Wurzeln gastēr (Bauch) und Nomos (Gesetz) zurückgeführt werden. Er fand seinen Ursprung als Titel eines Gedichts, verfasst von dem griechischen Dichter Archistratus, ungefähr im Jahr 350 v. Chr. In diesem Gedicht wird die Idee vermittelt, dass hochwertige und frische Lebensmittel sorgfältig zubereitet und in einer auserwählten Gesellschaft genossen werden sollten. Die Inspiration, die von diesem Werk ausging, führte dazu, dass der französische Dichter Joseph Berchoux im Jahr 1819 ein Gedicht mit dem Titel „La Gastronomie“ verfasste, wodurch der Begriff „Gastronomie“ in den modernen Sprachgebrauch einzog. (vgl. Wagner 2015, S. 1f.)

Eine alternative Übersetzungsmöglichkeit aus dem Altgriechischen lautet gastró (Bauch) und nomi (Fachgebiet, Kunde). Es ist jedoch anzumerken, dass die Herkunft des Wortes Gast nicht aus dem Altgriechischen stammt, sondern eher aus dem Althochdeutschen oder Gotischen. Es bezieht sich auf eine*n Fremde*n, Zugezogene*n oder jemanden, der*die von einem*einer Gastgeber*in bewirtet wird. (vgl. Wilkesmann/Antonwicz/Wilkesmann 2022, S. 7ff.)

Abgrenzung Gastgewerbe, Hotellerie, Gastronomie

Das Gastgewerbe, als übergeordneter Begriff, umfasst die Sektoren der Gastronomie und der Hotellerie. Beide Bereiche sind darauf ausgerichtet, das Wohlbefinden von Gästen während eines zeitlich begrenzten Aufenthaltes zu gewährleisten. Die Gastronomie zeichnet sich durch die Bereitstellung von Speisen und Getränken gegen finanzielle Vergütung aus, die vor Ort konsumiert werden, während die Hotellerie darüber hinaus eine Unterbringungsmöglichkeit anbietet. (vgl. Schneider, 2008, S. 50ff.)

Unterteilung der Branche und der Leistungsfaktoren in der Gastronomie

Brancheneinteilung: Die österreichische Wirtschaftskammer klassifiziert die Fachgruppe der Gastronomie in neunzehn spezifische Kategorien, wie folgt: Gasthaus, Rasthaus, Restaurant, Buffet (einschließlich Tankstellenbuffets, ausschließlich Buschenschankbuffets), Imbisstube-Jausenstation-Milchtrinkstube, Kantine-Werksküche-Mensabetriebe, Branntweinschenke, Weinlokal-Weinschenke-Heurigenbuffet, Kaffeehaus, Kaffeerestaurant, Kaffeeconditorei, Espresso-Stehkaffeeschenke-Buffet Espresso, Eissalon, Bierlokal-Pub, Bar-Tanzlokal-Diskotheke, Ausschank oder Verkauf durch Automaten, Würstelstand, Buschenschankbuffet, Lieferküche-Partyservice-Catering-Herstellung von Speisen im Auftrag Dritter (Mietkoch) für nicht gastgewerbliche Auftraggeber. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2022, S. 14)

Einteilung der Leistungskomponenten: Die Gesamtleistung der Gastronomie setzt sich aus verschiedenen Leistungskomponenten zusammen, darunter:

- a) Handel: Dies umfasst den Verkauf von Gewürzmischungen, Tabak und Wein für den Gebrauch zu Hause.
- b) Produktionsleistung: Dies bezieht sich auf die Herstellung von Speisen und Getränken.
- c) Dienstleistung: Diese umfasst die Bedienung der Gäste, Unterhaltungsleistungen und die Bereitstellung der Umgebung beziehungsweise Räumlichkeiten für die Konsumation der gastronomischen Gesamtleistung.

Die gastronomische Leistung entsteht somit erst durch das Zusammenspiel der genannten Leistungsfaktoren mit dem Gast. (vgl. Schneider, 2008, S. 50ff.)

2.2. Wissensmanagement

Wissen stellt eine fundamentale Basis für die Leistungserbringung in Unternehmen dar. Dies trifft sowohl auf die Produktion von Sachgütern als auch auf Dienstleistungen zu. Die Ressource Wissen beeinflusst die Leistungserstellung maßgeblich und trägt entscheidend zur Endqualität der Produkte oder Dienstleistungen bei. Es existiert in Unternehmen in vielfältigen Formen, sei es in elektronischen Medien gespeichert, an Personen gebunden, analog niedergeschrieben oder in Produkten manifestiert. Die Art und Weise, wie dieses Wissen im Unternehmen gebunden und

insbesondere verfügbar gemacht wird, kann einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 1 f.) Im Vergleich zu klassischen Produktionsressourcen wie Arbeit, Kapital und Boden wird die Ressource Wissen als noch wertvoller betrachtet. Lange Zeit wurden in der Optimierung der Managementprozesse keine spezifischen Verfahren für den Umgang mit dieser wertvollen Ressource definiert. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 3ff.)

Die Notwendigkeit eines gezielten Wissensmanagements wurde besonders im Kontext der Globalisierung und den daraus resultierenden neuen Konkurrenzsituationen evident. Unternehmen erkannten, dass ein bewusster Umgang mit Wissen für den langfristigen Erfolg unerlässlich ist. (vgl. Trojan 2006, S. 66) Der Prozess des Wissensmanagements, der die Wissensschaffung, -speicherung und -anwendung umfasst, zielt darauf ab, einen Mehrwert zu schaffen, indem Mitarbeiter*innen der unkomplizierte Zugang zu benötigten Wissensressourcen ermöglicht wird, sodass diese zum Vorteil der Unternehmung eingesetzt werden können. (vgl. Notté 2013, S. 14)

Es ist zu betonen, dass die Schaffung von Wissen ausschließlich durch Menschen erfolgen kann. Technologische Hilfsmittel, die im Rahmen des Wissensmanagementprozesses eingesetzt werden, dienen lediglich der Speicherung und Verfügbarkeit von Wissen. (vgl. Kusterer 2008, S. 31) Unternehmen machen häufig den Fehler, Informationsmanagement mit einem ganzheitlichen Wissensmanagement gleichzusetzen. Die Einführung von Softwarelösungen wird oft als Abschluss dieses Prozesses angesehen, was aus der Unsicherheit resultiert, was Wissen konkret bedeutet und wie es im Sinne des Unternehmens effektiv zu verwalten ist (vgl. Notté 2013, S. 15).

2.3. Onboarding

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Einstellungsinterviews und der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags durch den*die zukünftige*n Mitarbeiter*in beginnt ein Integrationsprozess, bekannt als Onboarding. Dieser zielt darauf ab, durch die Ausschreibung und Besetzung einer Stelle neue Kapazitäten für die unternehmerische Zielerreichung zu schaffen. Je nach Stellenanforderung kann es bis zu einem Jahr dauern, bis neue Kolleg*innen aktiv zur Leistungsbereitstellung beitragen können. In dieser Zeit erfolgt deren Integration in das Unternehmen, wobei das Ziel

der Führungskraft darin besteht, diesen Prozess so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. (vgl. Brenner 2020, S. 1)

Das Onboarding unterteilt sich in die soziale und die fachliche Integration. Das Ziel der fachlichen Integration ist es, neuen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, die ihnen gestellten Arbeitsaufgaben möglichst schnell selbstständig zu erledigen. Die Dauer, in der die notwendigen Fähigkeiten erlernt werden, hängt wesentlich von der Motivation und dem Willen, im Unternehmen zu verbleiben, ab. Die soziale Integration bezieht sich auf den Eingliederungsprozess in das bestehende Team sowie die Beziehung zu Vorgesetzten. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 15) Um Mitarbeiter*innen auf beiden Ebenen erfolgreich zu integrieren, ist ein gut durchdachter und geplanter Prozess erforderlich. Ein branchenübergreifendes Modell für diesen Prozess ist nicht realisierbar, da die Inhalte und Anforderungen von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Dennoch sollte ein strukturierter Prozess mit flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt werden. (vgl. Schmidt 2013, S. 17f.)

Innerhalb dieses Prozesses sind die Verantwortlichkeiten klar zu verteilen und zu kommunizieren, um eine optimale Integration zu gewährleisten. Es wird erwartet, dass der*die neue Mitarbeiter*in sich proaktiv in die Arbeitsprozesse einbringt und persönliche Verantwortung für den eigenen Lernfortschritt übernimmt. Der*Die direkte Vorgesetzte ist verantwortlich, seine*ihre Erwartungen deutlich zu machen und beratend zur Seite zu stehen. (vgl. Dierkes 2017, S. 182) Zudem sollte die Führungskraft nach den ersten Monaten ein formales Mitarbeiter*innengespräch initiieren, um zu überprüfen, ob die Erwartungen erfüllt werden und der Fortschritt zufriedenstellend ist. (vgl. Brenner 2020, S. 36f.) Von der Personalentwicklungsabteilung wird erwartet, einen klar strukturierten Onboarding-Prozess zu planen, in dem alle Stakeholder einbezogen werden, und für die abschließende Reflexion sowie Anpassung des Prozesses verantwortlich zu sein. (vgl. Dierkes 2017, S. 182)

2.4. Fachkraft und Fachkräftemangel

Als Fachkraft werden Personen bezeichnet, die die für die Erledigung von Arbeitsaufgaben notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse durch die Absolvierung von anerkannten und standardi-

sierten Bildungs- oder Ausbildungsprogrammen erworben haben. Der Nachweis über die Qualifikation erfolgt üblicherweise durch Bestätigungen, Zeugnisse oder ähnliche Dokumente. Eine ausgebildete Fachkraft ist in der Lage, die für ein Berufsfeld definierten Tätigkeiten fachgerecht auszuführen. (vgl. Paier 2009, S. 8) Unter Fachkräftemangel ist eine Situation zu verstehen, in der der Bedarf an qualifizierten Fachkräften, die offene Stellen besetzen könnten, nicht durch das am Arbeitsmarkt verfügbare Fachpersonal gedeckt werden kann. (vgl. Mühlböck et al. 2023, S. 11)

Die Gastronomiebranche leidet seit Jahren unter einem ausgeprägten Fachkräftemangel. Unternehmen versuchen Fachkräfte sowohl über klassische Stellenausschreibungen als auch durch Lehrlingsausbildungen zu rekrutieren. Bedauerlicherweise besteht ebenfalls ein Mangel an Jugendlichen, die Interesse an einer Ausbildung im Gastgewerbe zeigen und eine Lehre absolvieren. (vgl. Mayerl/Lachmayr 2021, S. 156f.)

Die wirtschaftlichen Konsequenzen dieses Fachkräftemangels für die Unternehmen sind erheblich. Teilweise müssen Betriebskapazitäten reduziert werden, da aufgrund des Personalmangels nicht mehr alle Bereiche bedient werden können. Zudem stellte die Corona-Pandemie die Unternehmen vor zusätzliche Herausforderungen, da ein großer Teil des Stammpersonals in andere Branchen abgewandert ist. Diese negativen Faktoren haben zu ernsthaften Umsatzverlusten für die Unternehmen geführt. (vgl. Müggler/Liechti/Schärner 2022, S. 19ff.)

3. WISSEN UND WISSENSMANAGEMENT

In diesem Abschnitt erfolgt zunächst eine präzise Begriffsbestimmung des Terminus „Wissen“, gefolgt von einer eingehenden Erläuterung des Begriffs „Wissenstransfer“. Weiterhin wird das Modell der Wissensbausteine nach Probst, Raub und Romhardt detailliert betrachtet (vgl. 2012, S. 26ff.), sowie das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement analysiert. Zudem wird die Rolle der Informationstechnologien im Kontext des Wissensmanagements beleuchtet. Das primäre Ziel dieses Abschnitts ist die Aufschlüsselung der Voraussetzungen, die für ein erfolgreiches Wissensmanagement und einen effektiven Wissenstransfer, insbesondere im Rahmen des Onboarding-Prozesses, als essenziell erachtet werden.

3.1. Wissen

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird häufig Synonymität zwischen den Begriffen „Wissen“ und „Information“ angenommen. Dies führt jedoch zu einer gewissen Problematik, da es verschiedene Definitionen und Interpretationen von Daten, Information und Wissen gibt. Im Alltagsverständnis wird der Terminus Information oftmals in einem recht allgemeinen Sinn gebraucht, wobei es genügt, wenn ein*e Informationsgeber*in Daten zur Verfügung stellt, ohne dass diese speziell auf eine*n bestimmte*n Adressat*in zugeschnitten sind, um als Information angesehen zu werden. Wissen wird aus diesen Informationen dann, wenn diese als nützlich anerkannt, verarbeitet und in einen intellektuellen Kontext gesetzt werden. Die Transformation von Information in Wissen erfolgt, wenn diese als nützlich erachtet, vom Individuum verarbeitet und in einen intellektuellen Kontext eingeordnet wird. Diese hierarchische Abfolge lässt darauf schließen, dass Wissen eng an die menschliche Fähigkeit geknüpft ist, komplexe intellektuelle Verknüpfungen herzustellen, da der Mensch das einzige Individuum ist, das dazu in der Lage ist. (vgl. Gust von Loh 2009, S. 11ff.) Wissen dient dem Individuum als Grundlage für die Bewertung, Deutung, Antizipation und Gestaltung der wahrgenommenen Realität. (vgl. Dick/Wehner 2002, S. 8) In der Betriebswirtschaft wird eine Unterscheidung zwischen organisatorischem und individuellem Wissen getroffen. Unternehmen haben erkannt, dass Daten, Informationen und Wissen wichtige Ressourcen darstellen, die effektiv verwaltet werden müssen. In der Informationswissenschaft

wird die These vertreten, dass Information Wissen in Aktion ist. Besondere Aufmerksamkeit wird in diesem Bereich Methoden, Systemen und Organisationsstrukturen gewidmet, die es ermöglichen, aus kollektivem Wissen Informationen zu generieren, die für aktuelle Fragestellungen relevant sind. (vgl. Gust von Loh 2009, S. 11ff.) Es herrscht Konsens darüber, dass Informationen aus Daten gewonnen werden und Wissen letztendlich aus Informationen hervorgeht.

Ein spezielles Modell, das als Wissenstreppe nach North bekannt ist, postuliert, dass diese Elemente lediglich verschiedene Aggregationszustände in der Entwicklung von Kernkompetenzen darstellen. Dies verdeutlicht die Auffassung, dass Daten, Informationen und Wissen in einem kontinuierlichen Prozess miteinander verknüpft sind und auf unterschiedlichen Ebenen der Wissensentwicklung existieren. (vgl. Schmid 2013, S. 9f.)

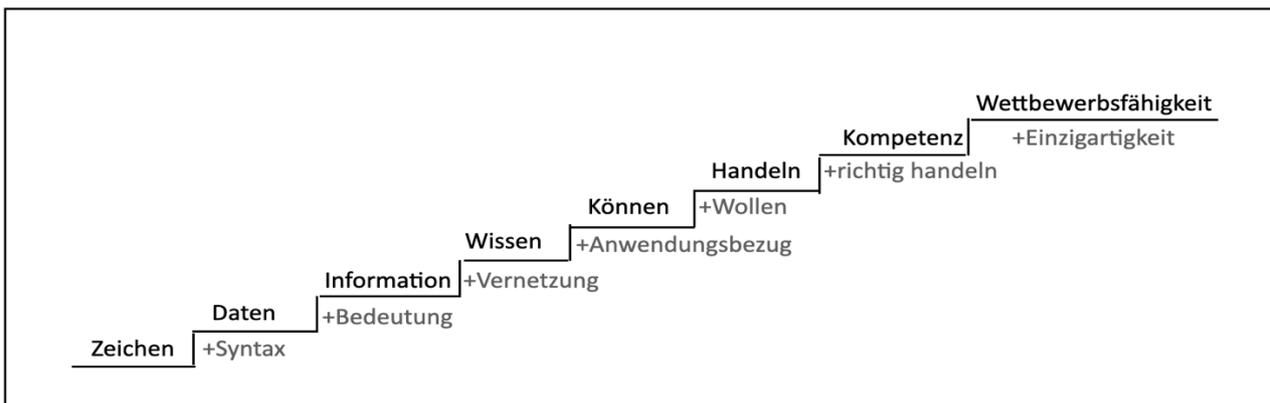


Abb. 1: Wissenstreppe nach North. Quelle: In Anlehnung an Schmid 2013, S. 9

In Unternehmen manifestiert sich Wissen als eine essenzielle Ressource, deren Werterhalt gefährdet ist, sobald langjährige Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen. In diesem Kontext obliegt es den Unternehmen, proaktive Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Wissen zu bewahren und sicherzustellen, dass es langfristig zugänglich bleibt und an nachfolgende Mitarbeiter*innen weitergegeben werden kann. Die angemessene Sicherung von Wissen erfordert eine systematische Struktur, da es in verschiedenen Ausprägungen und Formen existiert, und diese unterschiedlichen Wissensarten beeinflussen maßgeblich die Methoden, die zur Sicherung und Übertragung angewendet werden können. In der wissenschaftlichen Literatur werden häufig die Begriffe „implizites Wissen“ und „explizites Wissen“ verwendet, um diese verschiedenen Ausprägungen zu beschreiben und zu differenzieren. (vgl. Grames 2020, S. 13ff.)

3.1.1. Implizites und explizites Wissen

Explizites Wissen bezeichnet Wissen, das unabhängig von dem*der individuellen Urheber*in gespeichert werden kann und somit Dritten zugänglich ist. Die Informationen, die auf diese Weise gespeichert werden, unterliegen einem Alterungsprozess, der mit dem Zeitpunkt ihrer Speicherung beginnt. (vgl. Kreitel 2008, S. 22) Mit der Zeit verliert das so gespeicherte Wissen durch mangelnde Aktualität an Wert (vgl. Ackermann et al. 2018, S. 28). Die Qualität und Strukturierung dieses expliziten Wissens sind von entscheidender Bedeutung, da schlecht verständliches oder veraltetes Wissen für den*die Benutzer*in zusätzlichen Aufwand bedeutet. Explizites Wissen spielt eine zentrale Rolle in der innerbetrieblichen Wissensvermittlung, und moderne Kommunikationsmittel erleichtern sowohl die Speicherung als auch die Weitergabe dieses Wissens. (vgl. Kreitel 2008, S.22) Beispiele sind Rezeptbücher oder digitale Bestelllisten in der Küche.

Im Vergleich dazu ist implizites Wissen an individuelle Personen gebunden und schwer übertragbar. Es entsteht durch persönliche Erfahrungen und den Austausch zwischen Individuen. Implizites Wissen kann weiter in technische (körperliche) und geistige Komponenten unterteilt werden. Die technischen Komponenten umfassen Fähigkeiten und das sogenannte Fingerspitzengefühl, während die geistigen Komponenten Werte, Weltanschauung und Ideale umfassen. (vgl. Mescheder/Sallach 2012, S. 12ff.) Implizites Wissen wird oft als stilles Wissen bezeichnet (vgl. Kreitel 2008, S. 22). Für Ergebnisse, die auf dem Einsatz von explizitem Wissen basieren, ist in der Regel ein längerer Zeithorizont einzuplanen, jedoch kann eine höhere Präzision erwartet werden. Implizites Wissen befähigt Menschen hingegen dazu, schneller auf unvorhergesehene oder unsichere Rahmenbedingungen zu reagieren und bessere Lösungen zu generieren. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Wissensbestand in Unternehmen überwiegend aus implizitem Wissen besteht. Langjährig aufgebautes implizites Wissen kann jedoch dazu führen, dass Mitarbeiter*innen sich neuen Entwicklungen gegenüber verschließen, da sie beispielsweise aufgrund intensiver Kund*innenkontakte gute Ergebnisse erzielt haben und der Übergang zu weniger persönlichen Alternativen wie Internetportalen schwierig ist. (vgl. Mescheder/Sallach 2012, S. 12ff.)

3.1.2. Umwandlung von impliziten in explizites Wissen

In der vorliegenden Abbildung 2, die als die Spirale des Wissens bezeichnet wird, wird die Transformation von implizitem in explizites Wissen veranschaulicht. Diese kontinuierliche Umwandlung und die resultierende Vereinfachung der Weitergabe von verfügbarem Wissen stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Innerhalb des Arbeitslebens eignen sich die Mitarbeiter*innen Wissen durch kommunikativen Austausch an. Dieses wird unaufgefordert weitergegeben, was als Externalisation bezeichnet wird. Dabei wird es anderen als explizites Wissen zur Verfügung gestellt und verbindet sich mit dem impliziten Wissen des Empfängers*der Empfängerin. Wenn das erworbene Wissen im Verlauf des Arbeitsprozesses genutzt wird, vertieft der*die anwendende Mitarbeiter*in sein*ihr implizites Wissen. Dieser Kreislauf startet auf einem höheren Niveau erneut. (vgl. Kreitel 2008, S. 22f.)

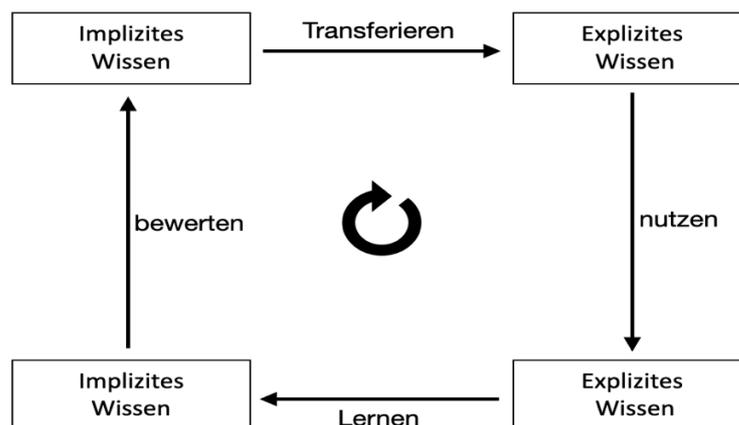


Abb. 2: Spirale des Wissens. Quelle: In Anlehnung an Kreitel 2008 S. 22

3.1.3. Wissen und Nichtwissen

Das wissenschaftliche Wissen hat in den letzten Jahren (vermeintlich) zugenommen – von der Annahme ausgehend, dass durch die ständige Zunahme von Wissen das Nichtwissen Schritt für Schritt verdrängt wird. Stattdessen ist jedoch die – individuelle - Einsicht gekommen, dass das Nichtwissen zusammen mit dem Wissen wächst. Man wird sich durch die Erweiterung des Wissens bewusst, was man nicht weiß. (vgl. Wehling 2018, S. 485) Nichtwissen kann mittels der vier Dimensionen, die aus der Kombination von bekannt/unbekannt und Wissen/Nichtwissen entstehen, anschaulich dargestellt werden.

Die erste Dimension ist bekanntes Wissen, man weiß, dass man über dieses Wissen verfügt, bringt es aber nicht zur Anwendung. Die zweite Dimension, bekanntes Nichtwissen, beschreibt das Bewusstsein darüber, dass man über bestimmtes Wissen nicht verfügt. Man könnte es sich aber aneignen, da einem die Existenz des Wissens bewusst ist. Die dritte Dimension ist das sogenannte „unbekannte“ Wissen. Auch implizites Wissen, eine Person verfügt über dieses Wissen, ist sich dessen jedoch nicht immer bewusst. Die vierte Dimension klassifiziert das „unbekannte Nichtwissen“, also Wissen, von dem man nicht weiß, dass man es nicht weiß. Dadurch, dass dieses Unwissen auch nicht bewusst ist, kann man sich dieses Wissen auch nicht aneignen. (vgl. Wilkesmann/Antoniewicz/Wilkesmann, S. 68ff.)

3.2. Wissenstransfer

Wissen entsteht in den individuellen kognitiven Strukturen von Personen und ist in erheblichem Maße von deren bereits akkumuliertem Vorwissen beeinflusst. Wenn zwei Personen mit identischen Informationsquellen konfrontiert werden, differiert das resultierende Wissen aufgrund ihrer unterschiedlichen Vorwissensbestände signifikant. Dies kann anhand eines anschaulichen Beispiels illustriert werden: Ein junger Koch, der ein Rezept liest, in dem Zucker als Zutat aufgeführt ist, mag keine Schwierigkeiten dabei haben, da er nur mit einer spezifischen Art von Zucker vertraut ist. Im Gegensatz dazu, wird ein erfahrener Koch oder eine erfahrene Köchin, die bereits im Laufe ihres Berufslebens mit einer Vielzahl von Zuckerarten gearbeitet haben, durch die vage Angabe vor zusätzliche Herausforderungen gestellt. Obwohl die grundlegende Information in beiden Fällen gleich ist, unterscheidet sich das resultierende Wissen aufgrund der individuellen Vorwissenstrukturen erheblich. Somit lässt sich konstatieren, dass der Begriff „Wissenstransfer“ eher als „Informations- und Datentransfer“ bezeichnet werden sollte. (vgl. Wilkesmann/Antoniewicz/Wilkesmann, 2022, S. 81f.)

Die Bereitwilligkeit zur Weitergabe impliziter Daten und Informationen innerhalb einer Organisation ist stark von der kultivierten Führungsethik im Unternehmen abhängig. Untersuchungen haben ergeben, dass in Betrieben, in denen die Anerkennung der Mitarbeiter*innen als ein zentrales Führungsinstrument verankert ist, die Motivation zur Weitergabe impliziter Daten deutlich höher ist im Vergleich zu solchen, in denen die Wertschätzung geringer ausgeprägt ist. In einer

Umgebung, die von Wertschätzung geprägt ist, investieren diese auch erheblich mehr Zeit und Ressourcen in die Weitergabe von Informationen. Umgekehrt führen ein toxischer Führungsstil und die ständige Überwachung der Mitarbeiter*innen zu einer Hemmung des Wissenstransfers. (vgl. Twumansi Ampofo et al. 2023, S. 3629f.) Ein weiteres Hindernis bei der Weitergabe von Wissen stellt die Angst vor interner Konkurrenz dar. In einer auf Leistung fokussierten Unternehmenskultur können sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte dazu neigen, Informationen gegenüber Kolleg*innen bewusst zurückzuhalten, um deren Leistungsfähigkeit zu begrenzen. Ein solches Verhalten kann sich nachteilig auf die Gesamtperformance der Unternehmung auswirken. (vgl. Deike 2000, S. 56)

Nonaka (vgl. 2007, S. 165f.) präzisiert auf treffende Weise die Übertragung von implizitem und explizitem Wissen.

- Implizit zu implizit:

Ein paradigmatisches Beispiel für den beschriebenen Wissenstransfer ist das Erlernen des Teigknetens für die Herstellung von hochwertigem Brot. Diese Tätigkeit lässt sich nur schwer artikulieren oder schriftlich festhalten. Ein Lehrling erwirbt diese Fertigkeit durch kontinuierliche Beobachtung und Nachahmung des Lehrmeisters*der Lehrmeisterin. Das Wissen bleibt dabei durchgängig implizit.

- Explizit zu explizit:

Ein Unternehmen beschäftigt eine*n Controller*in, der*die bei der Erstellung eines Finanzberichts Daten und Fakten aus dem internen System kombiniert. Dabei entsteht kein substantiell neues Wissen; vielmehr erfolgt lediglich die Zusammenführung vorhandener Informationen. Das Wissen bleibt während des gesamten Prozesses explizit.

- Implizit zu explizit:

Sollte es gelingen, den Knetvorgang für Brot, wie im vorherigen Beispiel skizziert, schriftlich zu beschreiben und somit das Wissen auch für Außenstehende zugänglich zu machen, würde das implizite Wissen externalisiert und in explizites Wissen überführt.

- Explizit zu implizit:

Durch die Anwendung von explizitem Wissen zur Steigerung des eigenen impliziten Wissens findet eine Internalisierung statt. Hierbei wird explizites zu implizitem Wissen transformiert. (vgl. Nonaka 2007, S.165f.)

Im Kontext des Wissensmanagements können zwei zentrale Strategien zur Wissensübertragung differenziert werden: die Kodifizierungs- und die Personalisierungsstrategie. Die Kodifizierungsstrategie zielt darauf ab, Wissenselemente umfassend zu dokumentieren und systematisch in elektronischen Wissensmanagementsystemen zu speichern. Dies ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unabhängig von Ort und Zeit auf das dokumentierte Wissen zuzugreifen. Im Gegensatz dazu fokussiert die Personalisierungsstrategie auf die direkte Übermittlung von implizitem Wissen durch persönliche Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden. Die Wahl zwischen diesen Strategien wird maßgeblich durch die übergeordnete Wettbewerbsstrategie des Unternehmens bestimmt. Obwohl beide Ansätze potenziell synergistisch wirken können, empfiehlt es sich, einer der beiden Methoden Priorität einzuräumen, abhängig von den spezifischen Anforderungen und Zielen des Unternehmens. (vgl. Kusterer 2008, S. 31f.)

3.3. Erfolgsfaktoren der Bausteine des Wissensmanagements

Die Auseinandersetzung mit der Bewältigung der täglich anfallenden Fülle an Wissen wurde bislang primär von theoretisch orientierten Akademiker*innen vorangetrieben. Die von Seiten der Unternehmensführung als nicht umsetzbar betrachteten Ansätze fanden wenig Anklang. Im Kontext unternehmerischer Führung ist es essenziell, Methoden und Instrumente zu entwickeln, um die Ressource Wissen innerhalb des Unternehmens lenken, gestalten und gezielt steuern zu können. In Kooperation mit diversen Unternehmen wurden die zentralen Prozesse des Wissensmanagements erarbeitet, wie von Probst, Raub und Romhard dargelegt (vgl. 2012, S. 26ff.). Diese bilden die Grundpfeiler des Modells, welches in Abbildung 3 veranschaulicht ist. Insbesondere im gastronomischen Bereich stellt sich die Frage, wie das in der Küche oft unverzichtbare Wissen bei Personalwechseln effektiv gesichert werden kann (vgl. Wilkesmann/Antoniewicz/Wilkesmann 2022, S. 130).

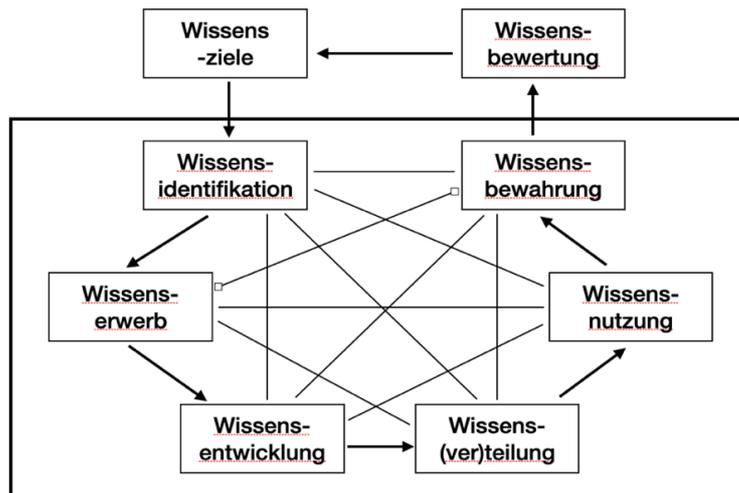


Abb. 3: Bausteine des Wissensmanagements. Quelle: In Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 34

Die zentralen Aktivitäten im Kontext des Wissensmanagements innerhalb einer Organisation manifestieren sich in spezifischen Prozessen: der Wissensidentifikation, dem Wissenserwerb, der Wissensentwicklung, der Wissensverteilung, der Wissensnutzung sowie der Wissensbewahrung. Diese Prozesse sind in der Literatur ausführlich dokumentiert. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 30ff.) Bei deren Implementierung in der betrieblichen Praxis müssen diese Elemente als integrale Bestandteile eines ganzheitlichen Wissensmanagements betrachtet werden. Entscheidend für den Erfolg solcher Implementierungen sind die organisatorischen, sozialen und informationstechnologischen Komponenten. (vgl. Klotz/Strauch 2001, S. 82f.) Diese Prozesse sind essenziell für die effektive Handhabung der Wissensressourcen innerhalb der Unternehmensstruktur und beeinflussen sich gegenseitig; Interventionen in einem Prozess ziehen unweigerlich Konsequenzen für die übrigen Prozesse nach sich. Obwohl die Kernprozesse bereits eine umfassende Perspektive auf mögliche Herausforderungen in der Bewältigung der Wissensressourcen bieten, zeigt die Praxis, dass viele Probleme auf eine unzureichende Integration des Wissensmanagements in die Unternehmensstrategie zurückzuführen sind. Um die Kohärenz und Vollständigkeit des Konzeptes zu gewährleisten, wurden zusätzliche Elemente wie Wissensziele und Wissensbewertung integriert, wodurch das Konzept zu einem zyklischen Managementprozess erweitert wird, bei dem die Zieldefinition den Anfang und die Bewertung den Abschluss bildet. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 30ff.) Die rapide Dynamik im unternehmerischen Umfeld erfor-

dert, dass sich nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) intensiv mit dem Wissensmanagement auseinandersetzen. Erfolgsfaktoren für KMU umfassen die Mitarbeiterführung, die Schulung von Angestellten, das innerbetriebliche Controlling sowie die Qualitätssicherung. Ein integriertes Wissensmanagement bietet das Potenzial, in all diesen Bereichen unterstützend zu wirken. Die Implementierung von Wissensmanagementstrategien kann somit als entscheidender Hebel zur Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld betrachtet werden. (vgl. Gust von Loh 2008, S. 47f.)

3.3.1. Wissensziele

Wissensziele dienen als richtungsweisende Leitlinien für die Durchführung von Wissensmanagementaktivitäten, indem sie die strategischen Zielsetzungen festlegen, welche den prognostizierten Kompetenzbedarf des Unternehmens für die Zukunft umreißen. Normative Zielsetzungen sind darauf ausgerichtet, eine wissensorientierte Unternehmenskultur zu etablieren, während operative Zielsetzungen auf die Implementierung der vorab definierten Ziele abzielen. (vgl. Probst/Raub/Romhard 2012, S. 33) Im spezifischen Rahmen der Gastronomie repräsentieren die Wissensziele die Bestrebungen des Küchenchefs*der Küchenchefin bzw. des gastronomischen Unternehmens. Diese könnten die Eröffnung einer neuen Filiale oder das Erreichen eines Michelin-Sterns beinhalten, wobei zentral die Frage steht, welches spezifische Wissen für die Erreichung dieser Ziele erforderlich ist. Dies könnte das Erlernen neuer Kochtechniken oder die Akquise neuer Lieferanten umfassen. Eine zentrale Herausforderung ist die effektive Übertragung des akkumulierten Wissens auf die neue Filiale. (vgl. Wilkesmann/Antoniewicz/Wilkesmann 2022, S. 130f.) Beim Setzen von Wissenszielen, an denen sich die weiteren Aktivitäten des Wissensmanagements im Unternehmen orientieren, ist darauf zu achten, dass die Ziele präzise und konkret formuliert sind. Je nach Managementebene können diese in normative, strategische und operative Wissensziele untergliedert werden. Die Unterstützung durch das Top-Management sowie die Motivation der beteiligten Personen sind essenziell, um die Erreichung der Wissensziele zu ermöglichen. Bei der Formulierung der Ziele ist zudem darauf zu achten, dass diese abschließend messbar gestaltet sind, um Erfolge oder Misserfolge sichtbar und bewertbar zu machen. (vgl. Thommen et al. 2020, S. 615f.)

3.3.2. Wissensidentifikation

Vor der Implementierung der zur Realisierung der definierten Wissensziele erforderlichen Maßnahmen wird zunächst ein umfassender Überblick über die bereits im Unternehmenskontext vorhandenen Wissensressourcen erstellt. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, welche Individuen über welche spezifischen Wissenskapazitäten verfügen oder welches Wissen generell im Unternehmenskontext vorhanden ist. Ein solches Bewusstsein ist jedoch eine unabdingbare Voraussetzung, um zu ermitteln, welches zusätzliche Wissen erworben werden muss, um die gesetzten Ziele zu erreichen (vgl. Bodendorf 2006, S. 135). In dieser Phase erfolgt ebenfalls eine Selektion des vorhandenen Wissens. Es ist notwendig, dieses zu selektieren und zu identifizieren, das zur Zielerreichung beiträgt. Dieser Prozess kann als äußerst sensibel angesehen werden (vgl. Clases/Wehner 2002, S. 48). In der gastronomischen Branche ist die Betriebsgröße von entscheidender Bedeutung für die Identifikation von Wissen. In Betrieben mit lediglich zehn Mitarbeiter*innen ist jedem*jeder bekannt, welche Person über welches spezifische Wissen verfügt. Im Gegensatz dazu erfordern größere Betriebsstrukturen klar definierte Prozesse zur Wissensidentifikation. (vgl. Wilkesmann/Antoniewicz/Wilkesmann 2022, S. 133f.)

3.3.3. Wissenserwerb

Nach der Identifikation des bereits intern vorhandenen Wissens und der Feststellung des noch benötigten Wissens zur Erreichung der Wissensziele fokussiert der Baustein des Wissenserwerbs auf die Generierung der fehlenden Wissensressourcen. Dieser Prozess kann durch die Rekrutierung externer Mitarbeiter*innen erfolgen, die in das Unternehmen integriert werden. Des Weiteren können Wissenslücken durch die Übernahme oder die Bildung von Joint Ventures mit anderen Unternehmen geschlossen werden. Die Einbindung von Kund*innen in Entwicklungsprozesse sowie der Erwerb von Wissensprodukten, wie beispielsweise Datenbanken oder potenziellen Kund*innendaten, stellen ebenfalls wirksame Maßnahmen dar, um den Wissenserwerb zu fördern. (vgl. Pietschmann/Ruhtz 2001, S. 242ff.) Im eigenen Unternehmen sind Mitarbeiter*innen Hauptträger des Wissens. Man bezeichnet diese im Kontext des Wissensmanagements auch als Humankapital. Bezüglich des Wissenserwerbs stellt sich die Frage, welche Faktoren zu einem erfolgreichen Wissenserwerb bei den im Unternehmen bereits tätigen Mitarbeiter*innen führen.

Häufige kurze Lerneinheiten während der gesamten Laufbahn die dank der Digitalisierung ortsunabhängig und jederzeit stattfinden können sind Erfolgsfaktoren, die identifiziert werden. (vgl. Linsinger/Kirsten, n. d.)

3.3.4. Wissensentwicklung

Der Baustein der Wissensentwicklung manifestiert eine komplementäre Beziehung zum Wissenserwerb, indem er seinen Fokus auf sämtliche betriebliche Abläufe richtet, in denen die Kreativität der Mitarbeiter*innen zur Generierung neuer Fähigkeiten, Produkte oder Ideen genutzt wird. Diese prozessualen Innovationen können in allen Bereichen eines Unternehmens stattfinden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Wissensentwicklung liegt in einer offenen Unternehmenskultur, die die Förderung kreativer Potenziale begünstigt. (vgl. Probst/Raub/Romhard 2012, S. 31)

3.3.5. Wissensverteilung

Im Rahmen des Wissensmanagements wird die Distribution von Wissen als die zentralste Funktion angesehen. Diese überwacht und steuert die Verbreitung von bereits existierendem Wissen innerhalb einer Organisation, einschließlich der Übertragung zwischen einzelnen Mitarbeiter*innen und verschiedenen Abteilungen. Die elementarste Form des Wissensaustauschs manifestiert sich in der Bereitstellung von Informationen. Innerhalb dieses Prozesses werden unterschiedliche Methoden der Wissensverteilung angewandt: die Push-, Pull- und Point-Strategie. Bei der Push-Strategie initiiert der*die Informationsgeber*in aktive Maßnahmen, um Informationen zu dem*der Empfänger*in zu transportieren. Im Gegensatz dazu erfordert die Pull-Strategie eine aktive Beteiligung des Empfängers*der Empfängerin, der*die bestrebt ist, Informationen von der Informationsquelle zu akquirieren. Die Point-Strategie hingegen basiert auf gezielten Empfehlungen, die potenziellen Empfänger*innen spezifische Wissensquellen nahelegen. (vgl. Notté 2013, S. 56) Zudem spielt die Wissensverteilung eine entscheidende Rolle dabei, das organisationale Wissen auch nach dem Ausscheiden von Wissensträger*innen zu bewahren. Eine breite Streuung des Wissens auf mehrere Personen verringert das Risiko eines Wissensverlusts. Herausforderungen, die sich bei der Übertragung von Wissen an Verantwortliche stellen, umfassen die teilweise

Immobilität oder schwere Übertragbarkeit des Wissens sowie das Problem des impliziten Wissens, das ausschließlich durch persönlichen Kontakt vermittelt werden kann. Zudem kann die kognitive Aufnahmekapazität des*der Lernenden eine weitere Barriere für die Wissenstransferierung darstellen. Die intrinsische Motivation zur Wissensverteilung ist ein entscheidender Faktor für deren erfolgreiche Umsetzung, wobei eine förderliche Unternehmenskultur die intrinsische Motivation signifikant unterstützen kann. (vgl. Wälti 2015, S. 69ff.)

3.3.6. Wissensnutzung

Die singuläre Generierung und Distribution von Wissen allein generiert keinen inhärenten Mehrwert für Organisationen. Es besteht keine Gewissheit darüber, dass das erzeugte Wissen produktiv genutzt wird. Daher erweist es sich als essenziell, Mitarbeiter*innen dazu zu motivieren, das vorhandene Wissen aktiv einzusetzen. (vgl. Kusterer 2008, S. 36) Ein entscheidender Faktor, der die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zur Nutzung eines Wissensmanagement-Systems beeinflusst, ist die Benutzer*innenfreundlichkeit. Die einfache und zügige Abrufbarkeit relevanter Informationen aus dem System ist von essenzieller Bedeutung. Zugleich werden hohe qualitative Standards an die Informationsbasis gestellt. Wenn Aktualität, Validität und Brauchbarkeit der Wissensbasis nicht gewährleistet sind, resultiert daraus eine Abnahme der Nutzung. Die infolgedessen reduzierte Nutzung führt wiederum zu einer Verringerung der Aktualität, was einen Teufelskreis in Gang setzt und zu einer fortlaufenden Verschlechterung des Systems führen kann. (vgl. Gentsch 1999, S. 91)

3.3.7. Wissensbewahrung

Mitarbeiter*innen akkumulieren während ihres aktiven beruflichen Engagements eine Vielzahl von Erfahrungen. Diese manifestieren sich als implizites Wissen, das für das Unternehmen unmittelbar nicht fassbar ist. Nichtsdestoweniger kann dieser Wissensbestand durchaus als entscheidender Faktor für den Erfolg des Unternehmens betrachtet werden. Insbesondere während Reorganisationsprozessen, die mit einem Personalabbau einhergehen, wird die Bewahrung von Wissen oft vernachlässigt. Die Trennung von Mitarbeiter*innen, die einer Veränderung abgeneigt sind, mag zwar dazu führen, Blockaden zu lösen, jedoch geht das Erfahrungs- bzw. implizite

Wissen der Betroffenen unwiederbringlich verloren. Zudem nehmen sie häufig informelle Führungsrollen ein, die für externe Beobachter*innen auf den ersten Blick nicht offensichtlich sind. Jene, die durch ihre persönliche Art und ihr Wissen über die Eigenheiten der Organisation die Stimmung in der gesamten Abteilung aufrechterhalten, tragen allein durch die dadurch gesteigerte Motivation zur Gesamtleistung bei. Diese Leistung lässt sich zwar nicht unmittelbar durch wirtschaftliche Kennzahlen darstellen, gehört jedoch zweifellos zu den Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg. (vgl. Probst/Raub/Romhard 2012, S. 199f.)

Träger des organisationalen Gedächtnisses sind (vgl. Trojan 2006, S. 104ff.):

- Individuen
- Organisationskultur: Durch die gemeinsamen Artefakte, Symbole, Geschichten und Leitbilder.
- Prozesse: Die genaue Prozessdarstellung und Abläufe.
- Organisationsstrukturen: Durch die genaue Rollenverteilung.
- Gestaltung des Arbeitsumfeldes: Beispielsweise die persönliche Freiheit zur Gestaltung des Arbeitsplatzes.
- Externe Speichermedien: Stakeholder, die von außerhalb die Organisation beobachten und Mitarbeiter*innen, die ausgeschieden sind. (vgl. Trojan 2006, S. 104ff.)

Der Prozess der Wissensbewahrung stellt einen komplexen Vorgang dar, der sich aus den Phasen der Selektion, Speicherung und Aktualisierung zusammensetzt. Die Selektion nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, da es erforderlich ist, aus der Vielzahl täglich auf das Unternehmen einströmender Daten und Geschäftsprozesse jene Informationen auszuwählen, die langfristig von bedeutendem Wert sind und folglich einer Speicherung bedürfen. Für die Bewältigung dieser Aufgabe sind sorgfältig konzipierte organisatorische Systeme und Regelungen zur Selektion unabdingbar. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 217) Auch wenn sich bestimmte Lösungsprozesse bereits bewährt haben, sind diese für das Unternehmen nicht automatisch langfristig verfügbar, weshalb es essenziell ist, sich mit deren Erhalt auseinanderzusetzen. (vgl. Wälti 2015, S. 49ff.) Die Speicherung des selektierten Wissens erfolgt in drei verschiedenen Formen: individuelle, kollektive und elektronische Speicherung. Jede Speicherungsform bietet spezifische Vorteile und ist für

bestimmte Anwendungsgebiete prädestiniert. Individuelle Speicherung bezieht sich auf die persönliche Aufbewahrung von Wissen durch Einzelpersonen, während die kollektive Speicherung das gemeinsame Verwalten und Bewahren von Wissen in organisationalen Strukturen umfasst. Die elektronische Speicherung hingegen macht sich moderne Technologien und digitale Plattformen zunutze, um Wissen effizient und breit zugänglich zu machen. Nach der Selektion und Speicherung ist die kontinuierliche Aktualisierung des Wissens von entscheidender Bedeutung. Entscheidungen, die auf veraltetem Wissen basieren, können erhebliche Risiken bergen. Es ist daher unabdingbar, das gespeicherte Wissen regelmäßig zu überprüfen, zu aktualisieren und an die neuesten Erkenntnisse anzupassen. Dieser dynamische Aktualisierungsprozess sichert die Relevanz und Anwendbarkeit des Wissens in einem sich kontinuierlich verändernden Geschäftsumfeld. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 217)

3.3.8. Wissensbewertung

Im Gegensatz zu quantitativen finanziellen Kennzahlen, die durch standardisierte Messverfahren erfasst werden können, stellt Wissen eine facettenreiche Ressource dar, deren Erfassung und Bewertung mit erheblichen methodologischen Herausforderungen verbunden ist. Nichtsdestotrotz tragen die Kreativität und das Wissen der Mitarbeiter*innen in signifikanter Weise zum Gesamterfolg eines Unternehmens bei. Dieser Umstand begründet die Notwendigkeit einer zielgerichteten Erfassung und Bewertung von Wissen, insbesondere vor dem Hintergrund einer präzisen Unternehmensbewertung im Kontext von Übernahmen. Die Diskrepanz zwischen dem Buch- und dem Marktwert verdeutlicht, dass eine umfassende Bewertung nicht allein auf finanziellen Kennzahlen basieren kann, da diese beiden Werte nicht zwangsläufig identisch sind. Außerdem lässt sich nur managen, was auch messbar ist. (vgl. Mertins/Alwert 2003, S. 578) In modernen Ansätzen zur Unternehmensbewertung gewinnt die Berücksichtigung qualitativer Faktoren zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen des Wissensmanagements werden spezifische Wissensziele definiert, die als Grundlage für die Entwicklung von Messkriterien dienen. Die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement kann demnach anhand vorher festgelegter Ziele gemessen werden. Eine Annahme besteht darin, dass der Unternehmenswert nicht ausschließlich aus klassischen monetären Werten resultiert, sondern auch bislang ungenau bestimmte Wissenswerte umfasst. (vgl. Krickl & Milchrahm, 2000, S. 113f.) Die Transformation von Mitarbeiter*innen in

Bezug auf die zuvor definierten Wissensziele dient als Indikator für die Evaluierung des Erfolgs des Wissensmanagements (vgl. Wälti 2015, S. 77).

3.4. Wissensmanagement und Informationstechnologie

Die Evolution der Informationstechnologie hat fundamentale Transformationen in den internen Operationen und Prozessen von Unternehmen induziert. Das Internet eröffnet im Bereich des Marketings und der Kommunikation mit Mitarbeitenden, Kunden und externen Partner*innen neue, bislang unerschlossene Dimensionen. Die Effizienz des Informationsaustausches zwischen verschiedenen Stakeholdern hat sich signifikant erhöht. Innerhalb von Unternehmen spielt insbesondere das Intranet eine zentrale Rolle für den Wissensaustausch, wobei der Zugang zu diesem internen Netzwerk ausschließlich Mitarbeitenden gewährt wird. In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Rolle der Informationstechnologie im Kontext des Wissensmanagements unterschiedlich bewertet: Einige Expert*innen betrachten sie lediglich als unterstützendes Werkzeug, während andere sie als essenzielle Grundlage für ein effizientes Wissensmanagement sehen. (vgl. Notté 2013, S. 73f.) Webbasierte Wissensmanagementsysteme bieten den Vorteil, dass Informationen direkt miteinander verlinkt werden können. Social Software wie Wikis, Blogs und Communities zeichnet sich durch hohe Interaktivität aus und eröffnet neue Möglichkeiten für die unternehmensinterne Wissensbildung und -verteilung. Eine entscheidende Voraussetzung für die Nutzung solcher Software durch die Mitarbeitenden – und damit für die kontinuierliche Entwicklung des unternehmensinternen Wissenspools – ist die Benutzerfreundlichkeit der Softwarelösungen. (vgl. Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 248ff.)

Moderne Softwarelösungen erweitern die Möglichkeiten zur Gestaltung interaktiver Lernprogramme und tragen somit zur Optimierung der unternehmensinternen Wissensverteilung bei. Insbesondere die Integration von spielerischen Elementen, wie etwa Punktesystemen zur Leistungsbeurteilung, adressiert den intrinsischen Spieltrieb des Menschen und kann die Lernmotivation steigern. Zudem ermöglichen Cloud-basierte Lösungen den Lernenden, unabhängig vom Standort und über diverse Endgeräte hinweg, auf Kurse und Schulungsprogramme zuzugreifen.

Diese technologischen Entwicklungen bieten erhebliche Flexibilität und fördern die Zugänglichkeit von Bildungsressourcen, was eine effiziente und kontinuierliche Wissensaneignung innerhalb des Unternehmens unterstützt. (vgl. Schildknecht 2018, S. 61)

3.5. Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement

Das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement nimmt den Geschäftsprozess als Ausgangspunkt für die Wissensidentifikation. Wissen, das innerhalb eines Geschäftsprozesses entsteht und zur Anwendung kommt, wird einer umfassenden Dokumentation, Analyse und Bewertung unterzogen. Die angewandten Methoden orientieren sich dabei eng an dem Referenzmodell des Fraunhofer IPK. Innerhalb der wertschöpfenden Geschäftsprozesse wird Wissen nicht nur erzeugt, sondern auch gespeichert, verteilt und angewendet. Die Rahmenbedingungen für den Lebenszyklus des Wissens werden durch die Gestaltungsfelder des Wissensmanagements definiert, zu denen Organisation, Informationstechnik, Führungssysteme, Unternehmenskultur, Personal und Controlling gehören (vgl. Heisig 2002, S. 48f.). Das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement stellt eine methodische Vorgehensweise zur Einführung von geschäftsprozessorientiertem Wissensmanagement dar. Dabei werden mithilfe eines standardisierten Verfahrens ausgewählte Wissensdomänen in Beziehung zu den Kernaktivitäten des Wissensmanagements gesetzt (vgl. Mertins/Orth 2009, S. 41). Das Vorgehensmodell gliedert sich in acht Phasen:

1. Bestimmung des Unternehmensbereichs, der Unternehmens-Wissensstrategie und der Kernkompetenzen.
2. Auswahl der wissensintensiven Geschäftsbereiche durch Abgleich der Kernkompetenzen mit den Wissenszielen.
3. Dokumentation der Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation und vorhandener Informationstechnik im Rahmen eines Wissensmanagement-Audits.
4. Analyse der wissensintensiven Geschäftsprozesse, Offenlegung von Stärken, Beschreibung des Wissensbedarfs und Identifikation von Verbesserungspotenzialen.
5. Entwicklung von Lösungsansätzen durch Anwendung der Gestaltungsbausteine des Wissensmanagements.
6. Planung, Einführung und Gestaltung der Wissensmanagementlösungen.

7. Realisierung und Einführung der Pilot-Wissensmanagementlösung.
8. Evaluation der Pilotlösung und anschließende Ausrollung im Unternehmen (vgl. Paul/Sakschewski 2012, S. 43ff.).

3.6. Initiierung eines Wissensmanagement Systems

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stehen bei der Implementierung eines effektiven Wissensmanagements vor spezifischen Herausforderungen, die primär aus ihrer Ressourcenknappheit im Vergleich zu größeren Unternehmen resultieren. Insbesondere der Faktor Zeit stellt in KMU eine limitierte Ressource dar, was häufig zu einer geringen Bereitschaft führt, diese für die Einführung neuer Instrumente zu investieren. Während Maßnahmen wie Stärke-Schwäche-Analysen aufgrund ihres geringeren Zeitaufwands noch Anwendung finden, werden zeitintensive Implementierungsprozesse oft nicht realisiert. Ein weiterer Faktor für die mangelnde Beteiligung der Mitarbeitenden an Wissensmanagementinitiativen ist die unzureichende Kommunikation des Nutzens, den solche Maßnahmen für ihre tägliche Arbeit bringen könnten (vgl. Finke 2009, S. 23). Angesichts der Tatsache, dass Bereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle für den Erfolg solcher Projekte spielen, sollte im Rahmen des Veränderungsmanagements eine effektive Kommunikationsstrategie entwickelt und implementiert werden, um die Unterstützung und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern. (vgl. Hagenloch/Müller/Scherber 2013, S. 226f.) Ein Modell, das die Ressource Wissen aus der Perspektive des Prozesses betrachtet und so den Nutzen für den tatsächlichen Arbeitsablauf fokussiert, ist das GPO-Wissensmanagement-Modell (vgl. Mertins/Orth 2009, S. 41f.).

4. VERTIEFTE ANALYSE DES ONBOARDING PROZESSES

In diesem Abschnitt wird die Konzeption des „Onboarding-Prozesses“ eingehend erörtert. Es erfolgt eine Analyse des aktuellen Status quo dieses Prozesses in der Gastronomiebranche, wobei die Ebenen des Onboarding-Prozesses gemäß der Typologie der 4 C's von Bauer (vgl. 2010, S. 2ff.) eingehend betrachtet werden. Des Weiteren erfolgt eine detaillierte Darstellung des zeitlichen Ablaufs dieses Prozesses anhand der vier aufeinanderfolgenden Phasen des Onboardings, wie sie definiert sind. Daraufhin wird die 4 Phasen Methode zur Evaluierung von Integrationsprogrammen betrachtet. Abschließend werden Instrumente beleuchtet, die zu einem effizienten Onboarding-Prozess beitragen.

4.1. Erläuterung Onboarding-Prozess

Orientierungsprogramme verfolgen das Ziel, neuen Mitarbeiter*innen ihr neues Arbeitsumfeld näherzubringen. In der Regel umfassen sie eine Vielzahl von Aktivitäten, die darauf abzielen, Informationen über die neue Organisation zu vermitteln. Die genannten Programme können integraler Bestandteil des Onboardings sein. Der gesamte Prozess geht jedoch über reine Orientierung hinaus und ist von wesentlicher Komplexität geprägt. Das übergeordnete Ziel dieser Maßnahmen besteht darin, neue Mitarbeiter*innen an das Unternehmen zu binden, ihr Engagement zu steigern und die Integration zu erleichtern. Dieser Prozess ist von persönlicher Natur, da er Erwartungen weckt und Richtungen vorgibt. Es reicht nicht aus, lediglich vordefinierte Checklisten, Videofilme und Webtrainings abzuarbeiten, um neue Mitarbeiter*innen zu motivieren oder sie mit dem neuen Unternehmen zu identifizieren. Eine entscheidende Komponente im Integrationsprozess ist die Vermittlung von Emotionen, da dies die einzige Möglichkeit ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. Im besten Fall unterstützt das Onboarding-Programm die organisatorische Sozialisation. (vgl. Harpelund/Hojberg/Nielsen 2019, S. 9f.) Es lässt sich beobachten, dass die Erwartungen, die im Zuge des Onboarding-Prozesses geweckt werden, oft nicht vollständig erfüllt werden. Neue Mitarbeiter*innen erhoffen sich in der Regel durch einen beruflichen Wechsel eine umfassende Verbesserung ihres Gehalts, der Unternehmenskultur oder ihres Arbeitsumfelds. Wenn die Einarbeitungsphase anschließend nicht den Erwartungen entspricht, kann die Enttäuschung

erheblich sein. Obwohl Unternehmen sich dieser Problematik bewusst sein sollten, geben lediglich zwölf Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter*innen an, mit dem Onboarding-Prozess zufrieden gewesen zu sein. Es ist wichtig zu beachten, dass dieser weit vor dem ersten Arbeitstag beginnt und sich über viele Monate erstreckt. (vgl. Walter/Matar 2023, S. 73ff.)

4.2. Status quo im Onboarding in der Gastronomie

Unternehmen in der Gastronomiebranche sind sich der entscheidenden Rolle bewusst, die ihre Frontline-Mitarbeiter*innen als Hauptakteur*innen für den Unternehmenserfolg spielen. Dieses Erkenntnis wird zumindest öffentlich von den Branchengrößen aktiv kommuniziert. Dennoch zeigt sich, dass professionelles und strategisches Personalmanagement in den täglichen Geschäftsabläufen der Unternehmen keine vorrangige Priorität darstellt. Im Vergleich zu anderen Branchen besteht ein erheblicher Bedarf an der Implementierung von Instrumenten und Prozessen, die auf die Verbesserung des Arbeitsumfeldes, die effiziente Rekrutierung, die Bindung der Mitarbeiter*innen und Schulungsmaßnahmen, einschließlich des Onboardings, abzielen. Ein weiterer Faktor, der berücksichtigt werden muss, ist der steigende Akademisierungsgrad potenzieller zukünftiger Mitarbeiter*innen, was die Erwartungen an eine professionelle Personalführung und -entwicklung in der Gastronomiebranche zusätzlich erhöht. (vgl. Gardini 2014, S. 62ff.) Die vernachlässigten Methoden und Instrumente des Personalmanagements haben einen erheblichen Einfluss auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Angestellten, was wiederum maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens beeinflusst. Internationale Studien haben belegt, dass eine gesteigerte Professionalisierung im unmittelbaren Personalmanagement, insbesondere bei Mitarbeiter*innen mit direktem Kund*innenkontakt, unabhängig von nationalen Grenzen, zu einem erhöhten Unternehmenserfolg führt. (vgl. Madera et al. 2017, S. 48ff.) Das in dieser Untersuchung behandelte Instrument der Personalentwicklung ist das Onboarding.

Dieser Prozess beginnt unmittelbar nach Abschluss des Auswahlverfahrens, wenn neue Mitarbeiter*innen bereit sind, ihre Stelle anzutreten. Das Hauptziel dieser Phase besteht darin, die nahtlose Integration neuer Mitarbeiter*innen in die bestehende Organisation sicherzustellen und sie mit den erforderlichen Qualifikationen auszustatten, um die gestellten Anforderungen bestmöglich

lich zu erfüllen. Insbesondere der Aspekt der Qualifikation, der als integraler Bestandteil der Personalentwicklung betrachtet wird, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine der Hauptgründe für offene Stellen oft die Unterqualifizierung potenzieller Mitarbeiter*innen ist. (vgl. Wien/Franzke 2013, S. 23f.) Zur Bewältigung dieser Herausforderung hat sich gezeigt, dass weder eine ausschließlich theoretische Vorbereitung noch die Methode des „ins kalte Wasser Werfens“ geeignet sind, um Personen in einer neuen Position zu etablieren, insbesondere wenn es sich um Positionen mit direktem Kund*innenkontakt oder Verkaufstätigkeiten handelt. Stattdessen wird empfohlen, während der Einarbeitungsphase beide Ansätze miteinander zu verknüpfen, um die Vorteile beider Methoden optimal zu nutzen. Bei Dienstleistungsunternehmen wird insbesondere die Methode des „On-the-Job“-Trainings bevorzugt. Dabei starten neue Mitarbeiter*innen direkt unter der Anleitung erfahrener Kolleg*innen mit ihrer aktiven Tätigkeit. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der Begrenzung des Produktivitätsverlusts, da die neuen Mitarbeiter*innen bereits während der Schulungszeit aktiv arbeiten. Allerdings birgt dieses Vorgehen das Risiko, dass Fehler und ungünstige Verhaltensweisen, die sich im Arbeitsalltag etabliert haben, von neuen Mitarbeiter*innen übernommen werden. (vgl. Haller 2012, S. 244ff.)

4.3. 4 C's im Onboarding

Neben den in Kapitel 4.5 erläuterten vier zeitlichen Phasen, die den Ablauf des Onboarding-Prozesses strukturieren, werden zur Sicherstellung eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses die sogenannten 4 C's als wesentliche Bausteine identifiziert. Diese stehen für Compliance (Konformität), Clarification (Klarstellung), Culture (Kultur, Unternehmenskultur) und Connection (Verbindung) und werden in diesem Abschnitt dargelegt. (vgl. Bauer 2010, S. 2ff.)

4.3.1. Compliance

Im Laufe der letzten Dekade hat der Begriff Compliance eine wesentliche Erweiterung seines Anwendungsbereichs erfahren. Ursprünglich war darunter primär die Verpflichtung von Unternehmen zu verstehen, sowohl geltendes Recht als auch interne Richtlinien zu befolgen. Mittlerweile

wird von den Unternehmen ein proaktives Handeln erwartet, das sicherstellt, dass sämtliche Organisationsmitglieder, einschließlich der Geschäftsleitung, die rechtlichen Vorgaben einhalten. Die Zunahme der regulatorischen Komplexität unterstreicht die Bedeutung präventiven Handelns, das darauf abzielt, Risiken vorzubeugen und Schäden zu minimieren. (vgl. Vetter 2009, S. 33ff.)

Die Relevanz von Compliance-Maßnahmen in Unternehmen hat sich deutlich gewandelt, vor allem in Reaktion auf öffentlichkeitswirksame Skandale, wie den Dieselskandal bei Volkswagen, die beträchtliche Schäden für das Ansehen eines Unternehmens nach sich ziehen können und somit dessen Fortbestand gefährden könnten. Historisch wurde Compliance häufig ausschließlich aus juristischer Perspektive betrachtet; jedoch erfordert die Befolgung gesetzlicher Regelungen oft individuelle Entscheidungen, wodurch das Thema auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht von Bedeutung ist. Die Compliance-Kultur eines Unternehmens, definiert als kollektive Bereitschaft zur Regelbefolgung, ist ein zentraler Bestandteil effektiver Compliance-Management-Systeme. Das primäre Ziel von Compliance-Initiativen in Unternehmen ist daher nicht nur die Identifizierung und Sanktionierung von Verstößen, sondern vor allem die Förderung eines eigenverantwortlichen Verhaltens der Mitarbeiter*innen. (vgl. Haack/Reimann 2012, S. 2ff.)

Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter*innen unter Umständen bereits beim Onboarding ausreichend über die relevanten Regelungen und gesetzlichen Vorschriften informiert werden, die ihre Tätigkeiten betreffen. Dies bildet eine grundlegende Voraussetzung für die Einhaltung der Corporate Compliance. (vgl. Schmidt 2010, S. 222ff.) Obwohl große Unternehmen aufgrund ihrer komplexeren Strukturen strengeren rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen, sind auch kleine und mittelständische Betriebe nicht von allgemeinen rechtlichen Anforderungen befreit und stellen aufgrund oft fehlender interner Kontrollprozesse ein bevorzugtes Ziel für Wirtschaftskriminalität dar. Studien zeigen, dass lediglich 59 Prozent der Fälle von Wirtschaftskriminalität durch interne Kontrollen aufgedeckt werden, was die Wichtigkeit eines funktionierenden Compliance-Management-Systems auch für KMU unterstreicht (vgl. Wendt 2012, S. 203ff.). In der österreichischen Gastronomie, die zu 97 Prozent aus kleinen und mittleren Betrieben besteht, ist die Relevanz von Compliance daher besonders hoch (vgl. Oschischnig 2023, S. 16).

4.3.2. Clarification

Unter dem Begriff Clarification ist das umfassende Verständnis aller Anforderungen und Erwartungen zu verstehen, die mit einer bestimmten Position einhergehen (vgl. Bauer 2010, S. 2ff.). Eine alleinige Stellenbeschreibung reicht nicht aus, um sämtliche erforderlichen Informationen für ein umfassendes Verständnis zu vermitteln. Dies liegt daran, dass nicht alle Herausforderungen und Aufgaben, die von einem*iner Stelleninhaber*in erwartet werden, schriftlich niedergelegt werden können. Die Stellenbeschreibung stellt lediglich eine Auflistung der minimalen Tätigkeiten dar, die für die Position erforderlich sind. Was von zentraler Bedeutung ist, ist sicherzustellen, dass die Aufgaben, die über die in der Stellenbeschreibung aufgeführten hinausgehen, nicht im Widerspruch zu den Hauptaufgaben stehen, die von dem*der Stelleninhaber*in erwartet werden. Sowohl die schriftlich niedergelegten Aufgaben als auch diejenigen, die über diese Beschreibung hinausgehen, bilden gemeinsam die Gesamtanforderungen. Dies sollte auch von dem*der Stelleninhaber*in in dieser Weise verstanden werden. (vgl. Ramhit 2019, S. 2ff.) Im Wissensmanagement ist sicherzustellen, dass das Wissen über die Anforderungen den Betroffenen zur Verfügung steht. Es ist nicht nötig, allen Mitgliedern einer Organisation das komplette Spektrum an Wissen zur Verfügung zu stellen, und wäre auch nicht effizient. Ein vorhergehender Selektionsprozess ist obligatorisch. (vgl. Probst/Raub/Romhard 2012, S. 152f.)

4.3.3. Culture

Unternehmen sowie weitere Organisationen, die als kollektive menschliche Akteure fungieren, können als soziale Strukturen charakterisiert werden, deren Ziel es ist, gemeinschaftlich festgelegte Ziele und Herausforderungen zu meistern. Innerhalb dieser Interaktionsprozesse entwickeln sich kohärente Muster des Handelns und Denkens, welche sich durch symbolische Handlungen der Organisationsmitglieder nach außen manifestieren. Eine mögliche Definition von Unternehmenskultur umfasst die von den Mitarbeiter*innen verkörperten gemeinsamen Normen, Werte und Denkhaltungen. Die Prägung der Unternehmenskultur wird durch vier zentrale Faktoren beeinflusst: Verankerungsgrad, Übereinstimmungsmaß, Systemkompatibilität und Umweltkompatibilität. Abhängig von der Ausprägung dieser Faktoren, lässt sich die Kultur eines Unternehmens als stark oder schwach charakterisieren. (vgl. Thommen et al. 2020, S. 569f.)

Forschungsergebnisse zeigen, dass die Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf die ökonomische Performance von Organisationen ausübt, was zur Etablierung des Konzepts der Unternehmenskultur in der Managementliteratur führte. Jenseits der wirtschaftlichen Implikationen erfüllt die Unternehmenskultur auch essenzielle Funktionen wie die Differenzierung von anderen Organisationen, die Schaffung einer kollektiven Identität, die Sinnstiftung, die Stabilisierung von Prozessen und die Steuerung des Verhaltens innerhalb der Organisation. Das Mitarbeiter*innenverhalten wird durch Richtlinien und Normen gesteuert, die auf den in der Organisation verankerten Werten basieren, welche ihrerseits aus der Unternehmensvision abgeleitet sind. (vgl. Homma/Bauschke 2010, S. 15ff.)

Die Kultur innerhalb eines Unternehmens ist ausschlaggebend dafür, welche Kenntnisse als relevant betrachtet werden und wie bereitwillig Mitarbeiter*innen ihr Wissen mit Kolleg*innen teilen (vgl. Müller/Nessler 2011, S. 265f.). Unternehmen, die eine deutliche und sowohl produkt- als auch mitarbeiter*innenorientierte Kultur vorweisen, tendieren dazu, im Vergleich zu weniger erfolgreichen Konkurrenten erfolgreicher zu sein. In solchen Betrieben sind die wenigen Richtlinien, Normen und Vorgaben äußerst präzise kommuniziert, was dazu führt, dass Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen der Hierarchie in nahezu jeder Situation wissen, was erwartet wird. Die Unternehmenskultur beeinflusst maßgeblich die Umsetzung der Marktstrategie eines Unternehmens. Die Implementierung neuer strategischer Ansätze erfolgt häufig in Verbindung mit Veränderungen in den betrieblichen Abläufen. Eine offene und anpassungsfähige Unternehmenskultur erleichtert die Implementierung solcher Strategien. (vgl. Bolz 2013, S. 28ff.) Während des Onboarding-Prozesses ist es von essenzieller Bedeutung, dass neue Mitarbeiter*innen ein Verständnis für die formalen und informellen Wertvorstellungen des Unternehmens entwickeln. (vgl. Bauer 2010, S. 2ff.)

4.3.4. Connection

Organisatorische Sozialisation bezeichnet den Prozess, bei dem neue Mitarbeiter*innen in ein neues betriebliches und soziales Umfeld eintreten. In diesem mehrstufigen Ablauf gewinnen sie Einblicke in die internen Verhaltensweisen und beginnen, erste Beziehungen zu ihren Kolleg*innen aufzubauen. Während dieser Sozialisationsphase erfolgen das Lernen und Anpassen an die betriebliche Kultur und die Aufnahme von relevantem Wissen auf verschiedenen Ebenen. Die

soziale Integration in diesem Kontext kann anhand von Indikatoren wie der Größe, dem Umfang, der Stärke und der Dichte des sozialen Netzwerks gemessen werden. (vgl. Mess/Woll 2010, S. 29f.) Während des Eingliederungsprozesses, in dem ein wechselseitiger Lernprozess und eine Integration stattfinden, erwirbt der*die neue Mitarbeiter*in allmählich die Werte des Unternehmens. Diese werden maßgeblich von der bestehenden Unternehmenskultur beeinflusst. Es besteht ein gegenseitiges Interesse daran, dass der*die neue Mitarbeiter*in rasch in den Betrieb integriert wird, um effizient die ihm*ihr übertragenen Aufgaben zu bewältigen. (vgl. Slopinski/Köhler/Wingen 2017, S. 4)

4.4. Level des Onboarding-Prozesses

Unternehmen lassen sich gemäß Bauer (vgl. 2010, S. 2ff.) in drei verschiedene Levels einteilen, abhängig von dem Grad, in dem sie die 4 C's im Onboarding-Prozess nutzen.

- **Level1: Passives Onboarding**

Unternehmen auf diesem Level fokussieren sich im Onboarding-Prozess hauptsächlich darauf, relevante Informationen wie beispielsweise Sicherheitsunterweisungen und formale Prozesse zu vermitteln. Die Elemente Culture und Connection werden nicht in Betracht gezogen. Etwa 30 Prozent der Unternehmen operieren auf diesem Level.

- **Level 2: High Potential Onboarding**

Wenn Compliance und Clarification im Onboarding-Prozess ausreichend berücksichtigt werden und bereits einige Ansätze existieren, um die Aspekte Culture und Connection zu integrieren, befindet man sich auf Level 2. Etwa 50 Prozent der Unternehmen bewegen sich auf diesem Level.

- **Level 3: Proaktives Onboarding**

Erst wenn alle vier Elemente der 4 C's integraler Bestandteil des Onboarding-Programms sind und aktiv vom Unternehmen gelebt werden, wird Level 3 erreicht. Nur etwa 20 Prozent der Unternehmen haben ihr Onboarding auf diesem höchsten Level umgesetzt.

(vgl. Bauer 2010, S. 2ff.)

4.5. Vier Phasen des Onboarding-Prozesses

Der Onboarding-Prozess wird vor dem eigentlichen Arbeitsantritt eingeleitet und erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von etwa sechs Monaten. In Abbildung 4 werden dessen vier Phasen dargestellt. (vgl. Walter/Matar 2023, S. 73ff.) Die zuvor erwähnten 4 C's nach Bauer (vgl. 2010 S. 2ff.), fungieren als qualitative Zielsetzung des Onboardings, während die vier Phasen den zeitlichen Ablauf dieses Prozesses veranschaulichen.

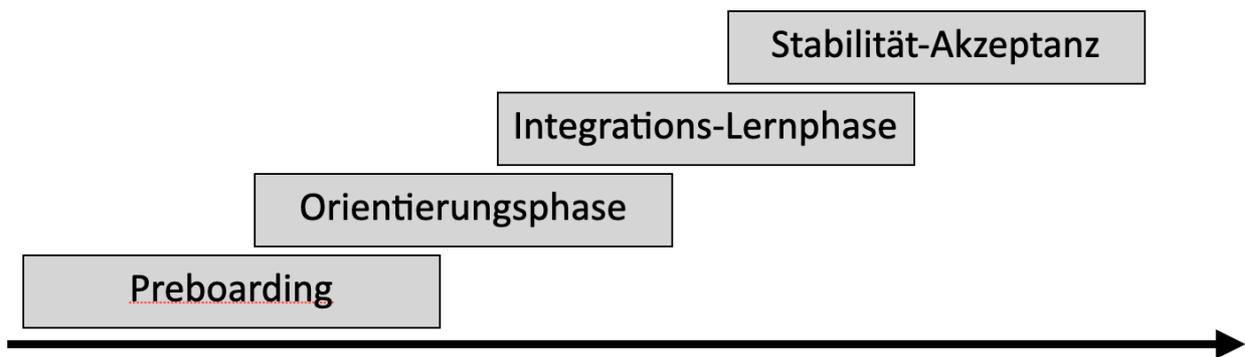


Abb. 4: 4 Phasen des Onboardings. Quelle: In Anlehnung an Walter/Matar 2023, S.73ff

4.6. Onboarding auf der Zeitachse

4.6.1. Preboarding

In der Phase des Preboardings wird primär darauf abgezielt, sämtliche vorbereitenden Maßnahmen zu treffen, um zu gewährleisten, dass sich der*die neue Mitarbeiter*in rasch orientieren kann und bereits ab dem ersten Arbeitstag einen optimal eingerichteten Arbeitsplatz vorfindet. Hierbei wird der Arbeitsplatz im Voraus vorbereitet, was eine erhebliche Zeitersparnis mit sich bringt, sobald diese*r vor Ort tätig wird. Bekannte Zeitfresser in diesem Kontext umfassen unter anderem das Einrichten notwendiger Zugänge, die Vorbereitung des Laptops, das Einrichten des Telefons und ähnliche Aufgaben. (vgl. Walter/Matar 2023, S. 74) Bei der Auswahl des Arbeitsplatzes ist darauf zu achten, den*die neue*n Mitarbeiter*in nicht an einer peripheren Position zu platzieren; idealerweise sollte der Platz in unmittelbarer Nähe zu dem*der zugewiesenen Pat*in liegen. Falls keine festen Arbeitsplätze im Unternehmen vorhanden sind, muss dieser Umstand frühzeitig mit dem*der neuen Mitarbeiter*in besprochen werden. (vgl. Brenner 2020, S. 22)

In dieser Phase des Onboarding-Prozesses ist es essenziell, regelmäßigen Kontakt mit den Kandidat*innen bis zu deren Unternehmenseintritt aufrechtzuerhalten, um zu signalisieren, dass sie im Unternehmen willkommen sind. Detaillierte Informationen über den geplanten Ablauf der Einarbeitung können dazu beitragen, die Nervosität der neuen Mitarbeitenden zu reduzieren. Zudem sollte proaktiv kommuniziert werden, falls seitens der Kandidat*innen weitere Unterlagen benötigt werden. Die zukünftigen Kolleg*innen sollten ebenfalls rechtzeitig über den Eintrittszeitpunkt und die Qualifikationen des neuen Mitarbeitenden informiert werden, um eine effiziente Einarbeitung zu gewährleisten. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S.127f.) Ein Patin oder ein Mentor sollte bereits in dieser Phase bestimmt werden, um dem zukünftigen Mitarbeitenden ab dem ersten Tag bei der fachlichen und sozialen Integration unterstützen zu können. (vgl. Schreiner/ Schmid 2015, S.168)

4.6.2. Die Orientierungsphase

Während der Orientierungsphase ist es von höchster Priorität, die an den*die neue*n Mitarbeiter*in gestellten Erwartungen zu klären. In der Praxis erweist sich dies oft als große Herausforderung, da die Erwartungen häufig weder klar formuliert noch schriftlich festgehalten sind. Die Integration in ein neues Umfeld erfordert die Anpassung an gestellte Anforderungen. Hierfür ist es essenziell, dass diese Erwartungen für alle beteiligten Parteien deutlich verständlich sind. (vgl. Schuster/Jespen 2017, S. 201) In den ersten Wochen im Unternehmen ist für den*die neue*n Mitarbeiter*in alles neu – neue Kolleg*innen, neue Räumlichkeiten und ein neues Unternehmensumfeld. Das Ziel in dieser Phase ist es, sich mit den neuen Gegebenheiten, einschließlich der Erwartungen, den Aufgaben und dem Umfeld, vertraut zu machen. Diese erste Zeit verlangt eine immense Aufmerksamkeitsleistung, da täglich eine Vielzahl neuer Informationen verarbeitet werden muss. (vgl. Brenner 2020, S. 36) Sollte bei neuen Mitarbeitenden Schulungsbedarf bestehen, ist es erforderlich, diesen zu ermitteln und entsprechende Schulungstermine festzulegen. Formale Einführungsveranstaltungen bieten zudem das Potenzial, neuen Mitarbeitenden die Orientierung im Unternehmensumfeld zu erleichtern. Solche Veranstaltungen werden jedoch häufig erst durchgeführt, wenn mehrere neue Mitarbeitende gleichzeitig ins Unternehmen eintreten.

In kleineren Unternehmen wird in der Regel eine Mindestteilnehmer*innenzahl von drei Personen vorausgesetzt, während in größeren Unternehmen die erforderliche Teilnehmer*innenzahl deutlich höher sein kann. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 133f.)

4.6.3. Integrations- und Lernphase

Erst nach Abschluss der Orientierungsphase sind die Mitarbeiter*innen in der Lage, mit der Integration zu beginnen und sich in den sozialen Kontext des neuen Unternehmens einzufügen. In diesem Zusammenhang wird ihr Können mit den Anforderungen der zugeteilten Tätigkeit abgeglichen und entsprechende Lernpläne werden erstellt. Die zuständige Führungskraft überwacht den Lernerfolg regelmäßig und passt den Lernplan bei Bedarf an. (vgl. Walter/Matar 2023, S. 75f.)

In den ersten Monaten formen sich die bis dahin gesammelten Eindrücke zu einem kohärenten Gesamtbild. Das Verhalten der Mitarbeiter*innen wird ebenfalls mit den im Laufe des Onboarding-Prozesses kommunizierten Werten abgeglichen. Sie gewöhnen sich ein und beginnen, erste Optimierungen für den Arbeitsprozess in Betracht zu ziehen. (vgl. Brenner 2020, S. 36f.) Auch in dieser Phase des Onboarding-Prozesses sind regelmäßige Feedbackgespräche von großer Bedeutung. Die verantwortliche Führungskraft sollte sich Informationen über den Fortschritt der Einarbeitung des neuen Mitarbeitenden sowohl von den betroffenen Kolleg*innen als auch vom zugewiesenen Paten bzw. der zugewiesenen Mentorin einholen. Dies ermöglicht die Erstellung eines ganzheitlichen Leistungsbildes. Sollte die Leistung des neuen Mitarbeitenden signifikant unter den Erwartungen liegen, ist es angebracht, ihn darüber zu informieren. Dies gibt dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, entsprechend zu reagieren und eine möglicherweise drohende Kündigung abzuwenden. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 136f.)

4.6.4. Stabilität und Akzeptanz

Diese Phase knüpft an die Lernphase an, in der die meisten zur Leistungserbringung benötigten Fähigkeiten erworben wurden, sodass die Mitarbeiter*innen nun in der Lage sind, ihre Aufgaben selbstständig zu erfüllen. Obwohl weiterhin Fragen beantwortet werden, ist nicht mehr mit der anfänglich zeitintensiven Unterstützung durch Kolleg*innen zu rechnen, wie dies in den vorherigen Phasen der Fall war (vgl. Lohaus 2016, S. 142). Für den Motivationsfaktor ist die während der

Lernphase erreichte Selbstwirksamkeit von entscheidender Bedeutung. Zudem werden in dieser Phase die bis dahin unternommenen Schritte während der Einarbeitungszeit reflektiert und können dadurch bei Bedarf angepasst werden. (vgl. Walter/Matar 2023, S. 76f.) Der Erfolg des Onboarding-Prozesses kann grundsätzlich anhand der Leistungsfähigkeit und der Integration des neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen bewertet werden. Darüber hinaus hat der Onboarding-Prozess einen erheblichen Einfluss auf Chance einen neuen Mitarbeitenden langfristig im Unternehmen zu halten. (vgl. Schreiner/Schmid 2015, S. 170)

4.7. Evaluierung des Onboardings nach dem Vier-Ebenen-Modell

Ein zentraler Aspekt des Controllings innerhalb der Personalentwicklung stellt die Evaluierung des Onboarding-Prozesses dar. Dieser Prozess kann im Rahmen der Bewertung ganzheitlich oder durch eine separate Beurteilung der einzelnen Maßnahmen analysiert werden. Als Kriterien für die Bewertung fungieren vorab definierte Zielsetzungen, das Design der Maßnahmen sowie das Ausmaß, in dem die Integration neuer Mitarbeitender erreicht wurde. (vgl. Lohaus/Habermann, 2016, S.143f.) Ein weit verbreitetes und anerkanntes Modell zur Evaluierung von Trainings- und Integrationsmaßnahmen ist das Vier-Phasen-Modell nach Kirkpatrick (2006), das in Abbildung fünf dargestellt ist (Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006).

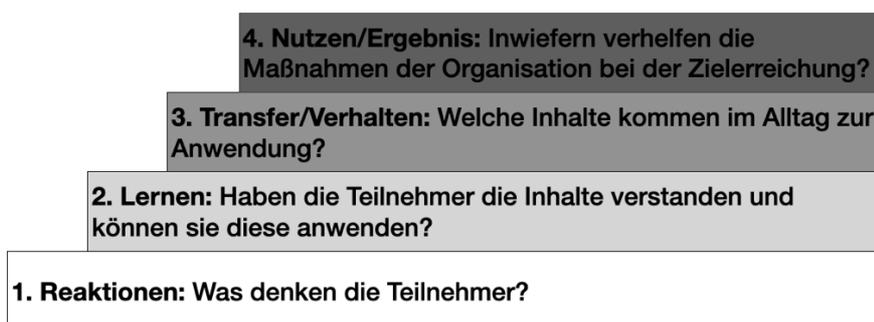


Abb. 5: 4 Phasen Modell nach Kirkpatrick. Quelle: In Anlehnung an Lohaus/ Habermann 2016, S.144

Kirkpatrick (2006) postuliert eine Abhängigkeit der vier Ebenen untereinander. Die Bedeutung für den Erfolg der Organisation steigt von Stufe zu Stufe. Stufe vier hat somit die größte Bedeutung für den Erfolg der Organisation. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 144) Es ist jedoch festzustellen, dass der Schwierigkeitsgrad, Zusammenhänge zwischen Training und im Endeffekt erbrachter Leistung festzustellen, mit jeder Stufe steigt (vgl. Gessler 2005, S. 3f.).

Für die Analyse der ersten Ebene werden Parameter wie die Qualität des Lernmaterials, die Atmosphäre, die Leistung der Vortragenden und die Qualität der Inhalte abgefragt. Die Bewertungen der Teilnehmenden werden oftmals stark von den letzten Eindrücken geprägt, die sie während der Maßnahme gesammelt haben. Auf der Ebene des Lernens werden die Leistungen mithilfe der vorher gesetzten Lernziele bewertet. Dies geschieht meist im Rahmen von Wissensüberprüfungen. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 144) Die Evaluierung der ersten beiden Ebenen kommt meist zum Einsatz und bildet den Normalfall in der Weiterbildungsevaluation. Zu bemerken ist, dass im Gegensatz zu den Aussagen von Kirkpatrick (2006) der Zusammenhang der ersten Ebene mit den anderen empirisch nicht nachgewiesen werden konnte. Jedoch kann auch, wenn Zufriedenheit den Output nicht messbar verbessert, Unzufriedenheit einen Erfolg von vornherein verhindern. (vgl. Gessler 2005, S. 4)

Für die Bewertung der dritten Ebene befragt man Teilnehmende einige Zeit nach der Schulungsmaßnahme mittels Interviews oder beobachtet sie in ihrem typischen Arbeitsumfeld. Es wird abgefragt oder beobachtet, inwieweit gelernte Inhalte Einfluss auf das Ergebnis der täglichen Arbeit haben. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 144) Das Trainingsprogramm gilt als gescheitert, wenn trotz nachgewiesenem Lernerfolg auf Stufe zwei auf Stufe drei keine erkennbare Veränderung festzustellen ist. Im optimalen Fall sollte vor und nach dem Training evaluiert werden, jedoch ist das in der Praxis meist nicht umsetzbar. (vgl. Gessler 2005, S. 4) Zur Bewertung der vierten Stufe wird ermittelt, inwieweit Unternehmensziele mittels geschulter Maßnahmen erreicht wurden. Basis sind meist betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Quantität und Qualität. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 145) Für soziale Themen ist die Messung der Ergebnisse besonders schwierig, da der Einfluss von anderen Faktoren, wie zum Beispiel parallellaufende andere Programme, nicht ausgeschlossen werden kann. Für eine evidente Bewertung müssten alle Faktoren ausgeschlossen und die Maßnahmen des Trainings isoliert betrachtet werden. (vgl. Gessler 2005, S. 5)

4.8. Weitere Effektive Onboarding-Instrumente

4.8.1. Storytelling

In dieser Arbeit wird Storytelling als Instrument zur Integration neuer Mitarbeiter*innen betrachtet, wobei viele Unternehmen bereits von seiner Wirksamkeit überzeugt sind und annehmen, es in erheblichem Maße zu praktizieren. Eine wissenschaftliche Analyse offenbart jedoch, dass nur wenige Prozesse, die tatsächlich mit Storytelling in Verbindung stehen, in den dokumentierten internen Abläufen von Unternehmen verzeichnet sind (vgl. Ettl-Huber 2014, S. 9). Diese Diskrepanz ist bemerkenswert, insbesondere vor dem Hintergrund, dass das Instrument des Storytellings während des Onboarding-Prozesses besonders geeignet ist, implizites und explizites Wissen an neue Mitarbeiter*innen zu vermitteln. Geschichten erweisen sich als ausgezeichnete Mittel, um anspruchsvolles Fachwissen auch für eine*n Lai*innen auf leicht verständliche Weise zu vermitteln, wobei die durch die Erzählung hervorgerufenen Emotionen dazu beitragen, das Gehörte nachvollziehbar zu machen und das Gelernte zu festigen. (vgl. Sander et al. 2023, S. 121)

Des Weiteren spielen Geschichten eine entscheidende Rolle im Aufbau kollektiver Erinnerungen innerhalb eines Unternehmens, wodurch sie maßgeblich zum Verständnis der Unternehmenskultur beitragen. Das Instrument des Storytellings eignet sich nicht nur zur expliziten Darstellung von Werten, Normen und Eigenschaften, sondern ermöglicht auch Einblicke in deren Integration in den Unternehmensalltag. Trotz der vielversprechenden Chancen, die Storytelling bietet, sind auch potenzielle Gefahren zu beachten. Die Überlieferung von Geschichten birgt das Risiko der Verfälschung, wodurch sie von ihrer ursprünglichen Intention abweichen können. Diese Abweichungen können Unsicherheit und Verwirrung unter den Mitarbeiter*innen verursachen. Um dem entgegenzuwirken, ist es erforderlich, dass Geschichten, die intern für die Unternehmenskommunikation genutzt werden, stets leicht verständlich formuliert sind. Darüber hinaus sollten sie frei von bedrohlichen, isolierenden oder ambivalenten Elementen sein. (vgl. Schneider/Köhler 2017, S. 159f.)

4.8.2. Mentoring

Hier wird der Unterschied zwischen dem behandelten Instrument des Mentorings und dem häufig fälschlicherweise synonym verwendeten Begriff der Patenschaft wissenschaftlich erörtert. Das Mentoring zeichnet sich dabei durch die langfristige Förderung der beruflichen Entwicklung durch, eine in der Regel höherrangige, Person aus, während die Patenschaft lediglich die Unterstützung einer oft gleichrangigen Person während der Einarbeitungsphase umfasst. Das Ziel besteht darin, sicherzustellen, dass der*die neu eingestellte Mitarbeiter*in die ihm*ihr übertragenen Aufgaben rasch erlernt und möglichst zeitnah eigenständig ausführen kann. (vgl. Lohaus/Habermann 2016, S. 20f.)

Mentoring manifestiert sich in einem deutlich umfassenderen Rahmen, indem es verschiedene wichtige Aufgaben im gesamten Employee Life Cycle erfüllt. Bereits vor der Rekrutierung fungiert ein erfolgreiches Mentoring-Programm als Marketingmaßnahme für das Unternehmen. Die Entwicklungsmöglichkeiten für zukünftige Mitarbeiter*innen spielen eine entscheidende Rolle bei der Auswahl ihres künftigen Arbeitgebers. Das Mentoring-Programm signalisiert dabei das Interesse des Unternehmens an der kontinuierlichen Entwicklung seiner Mitarbeiter*innen. Während des Onboardings dient es unter anderem dazu, implizites Wissen über das Unternehmen an den*die Mentee weiterzugeben. Es ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und gewährt Einblick in den Führungsalltag des Unternehmens. Darüber hinaus eröffnet das Mentoring die Möglichkeit, das formelle und informelle Netzwerk des Unternehmens zu erkunden. Während des Onboardings erhält der*die Mentee durch den persönlichen Austausch mit dem*der Mentor*in auch einen vertieften Einblick in das Wertegerüst des Unternehmens. Die Übereinstimmung der eigenen Werte mit denen des Unternehmens hat einen signifikanten Einfluss auf die langfristige Entwicklung des*der neuen Mitarbeiter*innen. (vgl. Rademacher/Weber 2017, S. 7ff.) Mentoring ist in Unternehmen als Onboarding-Maßnahme bereits etabliert und wird insbesondere aufgrund des persönlichen Austauschs mit neuen Mitarbeiter*innen als eine der wertvollsten Maßnahmen im Onboarding betrachtet. (vgl. Grabmair/Kovacs 2023, S. 419)

5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Abschnitt werden mithilfe der zuvor dargelegten Literatur die zwei theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Zusammen mit den Ergebnissen der empirischen Forschung dient dies der Beantwortung der Hauptforschungsfrage vorliegender Arbeit.

Beantwortung TSFF 1

Wie beschreibt die Fachliteratur Wissensmanagement und welche kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen dessen Erfolg?

In der Fachliteratur wird der Prozess des Wissensmanagements in die Bereiche Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung eingeteilt. Um die Grundlage für einen praktikablen Managementkreislauf zu legen, wurden noch die ergänzenden zwei Punkte Wissensbewertung und die allem vorangehenden Wissensziele hinzugefügt. Das Arbeiten an diesen Punkten dient dazu, Wissen innerhalb des Unternehmens zielgerichtet zu verwalten und zu steuern.

Grundsätzlich lässt sich das im Unternehmen vorhandene Wissen in implizites und explizites Wissen unterteilen. Explizites Wissen lässt sich leicht erfassen und schriftlich niederlegen. Dies ermöglicht eine einfache Speicherung und Verteilung, da niedergeschriebenes oder digital gesichertes Wissen einfach an Dritte weitergegeben werden kann. Im Gegensatz dazu lässt sich implizites Wissen nicht so einfach externalisieren und speichern. Dieses generieren Personen durch persönliche Erfahrungen, die sie im Laufe ihres Lebens machen. Entscheidungen, die anhand von implizitem Wissen getroffen werden, liegen auch Faktoren wie Einstellung, persönliche Weltanschauung und die eigenen Werte zugrunde. Implizites Wissen, da es an so viele persönliche Faktoren geknüpft ist, lässt sich nur sehr schwer erfassen und an Dritte übertragen. Ein in der Arbeit behandeltes Modell, das die fortlaufende Transformation von implizitem zu explizitem Wissen und umgekehrt darstellt, ist die Wissensspirale. Implizites Wissen transferiert zu explizitem Wissen und durch das Lernen von explizitem Wissen wird wiederum das implizite Wissen erweitert.

Was auch aus der Fachliteratur klar hervorgeht, ist, dass der Begriff Information im Alltag oft mit dem Begriff Wissen gleichgesetzt wird. Bei Betrachtung der Wissenstreppe nach North (zitiert

nach Schmid 2013, S. 9), ist jedoch zu erkennen, dass Wissen erst durch die intellektuelle Verarbeitung von Informationen durch einen Menschen entsteht. Das daraus entstehende Wissen ist durch die intellektuelle Kapazität des*der Verarbeitenden begrenzt. Betrachtet man die Wissensstreppe als Ganzes, zeigt sich auch, dass auf das erlangte Wissen Können folgt. Aus dem Können werden Handlungen, durch die Kompetenz entsteht. Diese erlangten Kompetenzen führen schließlich zum Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Dies zeigt auch, dass Unternehmen, die sich mit Prozessen wie den dargelegten beschäftigen, gegenüber den Mitbewerbenden Vorteile generieren können.

Um diese Prozesse innerhalb einer Organisation zu implementieren, ist es notwendig, dass diese Maßnahme von allen im Unternehmen Tätigen, inklusive des Top-Managements, mitgetragen wird. Die Führungsebene muss für die erfolgreiche Umsetzung schließlich auch finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen. Gerade Klein- und Mittelunternehmen haben im Vergleich zu Großunternehmen weniger Ressourcen dafür zur Verfügung. So werden oft nicht alle Bausteine des Wissensmanagement abgedeckt, sondern nur einzelne ausgewählt. Das Geschäftsprozess orientierte Wissens-Management Modell bietet hier die Möglichkeit Maßnahmen direkt anhand des für einen Geschäftsprozesses notwendigen Wissens einzuführen. Ebenfalls ist zu beachten, dass der Prozess des Wissensmanagements nicht nach der erfolgreichen Implementierung abgeschlossen ist. Es ist ein fortlaufender Prozess, der – wie alle Managementprozesse – in regelmäßigen Abständen evaluiert werden muss. Informationen, die nicht aktualisiert werden, führen zur Ineffizienz im Unternehmen und das Wissensmanagement erscheint kontraproduktiv. Wie effektiv das Wissensmanagement schließlich im Unternehmen umgesetzt wird, ist auch abhängig von der vorherrschenden Unternehmenskultur. Eine offene, kommunikative und fehler-tolerante Kultur trägt dazu bei, dass Mitarbeiter*innen ihr Wissen eher weitergeben und somit die Externalisierung erleichtern. Breit gestreutes Wissen führt dazu, dass dieses auch im Fall von Fluktuation für das Unternehmen erhalten bleibt. Es soll somit Ziel der Unternehmenskultur sein, die Wissensentwicklung und den Wissensaustausch zu fördern.

Für die Sicherung und die Verbreitung von Wissen innerhalb des Unternehmens und zwischen den Mitarbeiter*innen spielen IT-Systeme eine große Rolle. Informationen und Daten können digital gesichert werden und sind für jene, die diese benötigen, ortsunabhängig und unkompli-

ziert abrufbar. Schnell verfügbare Informationen führen zur Effizienzsteigerung. Eine Voraussetzung, die Prozesse des Wissensmanagements ebenfalls erfüllen müssen, ist Flexibilität. Informationen müssen sich innerhalb des Prozesses leicht ergänzen und aktualisieren lassen. Dies ist unbedingt erforderlich, damit das System auch im praktischen Alltag effektiv genutzt wird.

Jede*r Mitarbeiter*in trägt zum Erfolg von Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens bei. Traineeprogramme, Mitarbeiter*innenentwicklungsprogramme und ähnliche interne Maßnahmen führen zur Wissensentwicklung, zur -teilung und -verteilung innerhalb des Unternehmens. Diese Maßnahmen können allerdings nur effektiv eingesetzt werden, wenn sie von den Mitarbeiter*innen mitgetragen werden. Das Management des im Unternehmen vorhandenen Wissens, das zum größten Teil aus dem vorhandenen Wissen der im Unternehmen Tätigen besteht, sollte vonseiten des Top-Managements als fester Bestandteil in der langfristigen Unternehmensstrategie etabliert werden. Es muss klar und transparent kommuniziert werden, dass das Unternehmen an der Sicherung und der ständigen Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens interessiert ist, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es kann behauptet werden, dass die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter*innen, offene Kommunikation und klar strukturierte wie auch leicht handhabbare Prozesse bei der Umsetzung des Wissensmanagements als Erfolgsfaktoren gesehen werden können.

Beantwortung TSFF 2

Wie beschreibt die Fachliteratur den Onboarding-Prozess und welchen Einfluss hat Wissensmanagement für dessen Gestaltung?

Der Onboarding-Prozess hat zum Ziel, neue Mitarbeiter*innen möglichst effektiv und effizient in ein bereits bestehendes Unternehmen zu integrieren. Diese Integration umfasst fachliche und soziale Aspekte. Unter fachlichen Aspekten ist zum Beispiel zu verstehen, dass der*die neue Mitarbeiter*in alle Informationen erhält, die er*sie benötigt, um die an ihn*sie gestellten Aufgaben effizient zu erledigen. Ein sozialer Aspekt wäre die Integration in das bestehende Mitarbeiter*innen Team. Die Dimensionen, die während des Prozesses abgedeckt werden müssen, um eine effektive und effiziente Einarbeitung zu garantieren, sind Compliance, Clarification, Culture und Connection.

Unter Compliance fällt die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben beziehungsweise interner Richtlinien. Im Kontext der Gastronomie wären ein bekanntes Beispiel die HACCP-Regeln, die jeder Betrieb beachten muss. Im Rahmen des Onboardings ist darauf zu achten, dass dem*der neuen Mitarbeiter*in alle nötigen Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit es nicht zu Regelverstößen kommt. Das Wissensmanagement spielt dafür eine tragende Rolle, da die richtigen Informationen, die im Rahmen der Einarbeitung vermittelt werden sollten, unkompliziert, einfach aufbereitet und aktuell zur Verfügung stehen müssen. Clarification bedeutet, dass die Anforderungen und Erwartungen, die an eine*n Einzuschulende*n im Rahmen seiner*ihrer neuen Position gestellt werden, klar kommuniziert sind. Im Rahmen der Stellenbeschreibung sind oft nur die Mindestanforderungen an eine Stelle schriftlich niedergelegt. Es kommen noch persönliche Erwartungen etwaiger Vorgesetzter oder Kolleg*innen hinzu. Die Stellenbeschreibung zusammen mit diesen ergänzenden Erwartungen bildet schließlich die Gesamtanforderung an eine*n neue*n Stelleninhaber*in. Im Rahmen des Wissensmanagements ist sicherzustellen, dass alle Informationen verfügbar sind, die zur Erfüllung der Erwartungen benötigt werden.

Culture bezeichnet die Unternehmenskultur. Größere Firmen und Betriebe erbringen Wertschöpfung durch das Zusammenwirken verschiedenster Personen und Charaktere. Die Kultur prägt den Umgang dieser untereinander sowie den Umgang mit den Kund*innen. Auch aus öko-

nomischer Perspektive beeinflusst die Unternehmenskultur die wirtschaftliche Performance un-
gemein. Für das interne Wissensmanagement ist die Unternehmenskultur ein Faktor, der die Ef-
fektivität und die Effizienz beeinflusst. Je kommunikativer und offener die Kultur gestaltet ist,
desto bereitwilliger werden betriebsintern Informationen getauscht und desto besser können
diese für das Unternehmen genutzt werden. Unter Connection ist die Verbundenheit zum Unter-
nehmen zu verstehen. Neue Mitarbeiter*innen gewinnen in der ersten Zeit immer mehr Einbli-
cke ins Unternehmen, knüpfen erste soziale Kontakte und bauen Beziehungen zu Kolleg*en auf.
Allmählich übernehmen sie die im Unternehmen vorgelebten Werte, soweit sich diese nicht zu
sehr von den Erwartungen unterscheiden. Das Wissensmanagement unterstützt diese Phase
ebenfalls dadurch, dass diese Werte und die Vorgehensweisen im Unternehmen ausgearbeitet,
klar formuliert und abrufbar sind.

Es ist eine große Masse an Informationen nötig, um alle vier genannten Dimensionen abzude-
cken. Um eine Überforderung aufseiten des*der Einzuschulenden zu verhindern, ist eine gut do-
sierte und strukturierte Übermittlung dieser erforderlich. Der Prozess der Eingliederung wird in
vier Phasen betrachtet, während dieser die Integration erfolgt.

Während der Phase des Preboardings wird dafür gesorgt, dass alle Tätigkeiten unternommen
werden, damit sich der*die Einzuschulende willkommen fühlt. Ebenso wird das Arbeitsmaterial,
das benötigt wird, vorab hergerichtet. Beispiele dafür wären, dass Telefon eingerichtet und der
Laptop sowie der Arbeitsplatz vorbereitet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Ar-
beitsstelle nicht am Rand befindet. Wissensmanagement kann unterstützen, dass der*die Be-
werber*in sich schon vorab über das Unternehmen und die zukünftige Tätigkeit informieren
kann. Durch Onlinezugänge besteht auch die Möglichkeit, vorab Onlinekurse zu relevanten The-
men zu besuchen. Dieser Wissensvorsprung unterstützt die Einarbeitung. Die Orientierungs-
phase charakterisiert sich darin, dass der*die neue Mitarbeiter*in die Erwartungen mit dem tat-
sächlich Vorgefundenen abgleicht. Es ist eine gewisse Anpassung von Mitarbeiter*innen- und
Unternehmensseite vonnöten. Wichtig ist, dass die Kommunikation von Anfang an ehrlich und
transparent ist, damit es nicht zur Enttäuschung von Erwartungen kommt. Zu bedenken ist eben-
falls, dass für den*die Einzuschulende*n alles neu ist – neue Räumlichkeiten, neue Kolleg*innen,

neue Aufgaben. Es erfordert ein enormes Aufmerksamkeitspensum, um alles Neue zu verarbeiten. Wissensmanagement kann dabei unterstützen, diese Fülle an Informationen strukturiert aufzubereiten und aufzunehmen.

Auf die Orientierungsphase folgt die Integrations- und Lernphase. Erst nach Abschluss der Orientierung beginnt die eigentliche Integration. Es können nun das tatsächliche Können mit den Anforderungen abgeglichen und Lernpläne mithilfe des Wissensmanagements erstellt und adaptiert werden. Frühestens in dieser Phase beginnen Mitarbeiter*innen auch mit der Optimierung der für sie relevanten Arbeitsprozesse. Abschließend folgt die Phase der Stabilität und Akzeptanz. Sie sind in der Lage, den Großteil der an sie gestellten Aufgaben selbstständig zu lösen. Die gewonnene Selbstwirksamkeit trägt zur Motivation bei. Während dieser Phase können die bis dahin getätigten Aktivitäten reflektiert und unter Umständen angepasst werden.

Instrumente, die sich über den gesamten Prozess des Onboardings als zielführend erwiesen haben, sind das Mentoring, bei dem ein*e erfahrene*r Mitarbeiter*in den*die zu integrierende*n über alle Phasen hinweg als erste*r Ansprechpartner*in unterstützt und beisteht. Ebenso hat sich gezeigt, dass gerade wenn, wie im Onboarding üblich, große Mengen an Informationen verarbeitet werden müssen, das Instrument des Storytellings zur Effizienz bei der Verarbeitung beitragen kann. Um auch den Onboarding Prozess weiter entwickeln zu können ist genauso wie bei jedem Prozess im Management eine Evaluierung notwendig. Das 4 Phasen Modell nach Kirkpatrick (2006) bietet die Möglichkeit der Reflektion und zeigt Missstände auf.

6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise der empirischen Forschung erklärt und begründet. Ebenfalls wird auf den wichtigen Aspekt der Qualitätssicherung der Forschung eingegangen.

6.1. Methodologie

Die empirische Forschung unterscheidet zwischen quantitativer und qualitativer Methodik. Die quantitative Forschung ist gekennzeichnet durch den Einsatz standardisierter Messinstrumente, die dazu dienen, numerische Daten aus umfangreichen und repräsentativen Stichproben oder unter kontrollierten Bedingungen zu erheben und anschließend statistisch zu analysieren. Diese Daten werden verwendet, um theoretisch begründete Hypothesen zu überprüfen. (vgl. Döring 2023, S. 23) Im Gegensatz dazu werden in der qualitativen Forschung Daten, die für die Forschungsziele von Bedeutung sind, mithilfe nicht vollständig standardisierter Methoden, den sogenannten offenen Verfahren, erhoben. Dieses Vorgehen zielt darauf ab, eine Annäherung an die soziale Realität zu erreichen. Die Anwendung dieser offenen Methoden schließt jedoch nicht die Möglichkeit einer nachträglichen Quantifizierung der Daten aus. Von wesentlicher Bedeutung bei einer nachträglichen Quantifizierung ist, dass diese erst nach einer angemessenen Auseinandersetzung mit dem qualitativ erhobenen Material erfolgt und nicht auf der Grundlage von Daten, die durch standardisierte Verfahren gewonnen wurden. (vgl. Hopf 2016, S. 16)

Qualitative Forschung stellt keine reduzierte Form von Studien dar, die im Prinzip auch als standardisierte Befragung hätten durchgeführt werden können und zu ähnlichen Ergebnissen geführt hätten. Ein Unterscheidungsmerkmal zwischen qualitativer und quantitativer Forschung besteht darin, dass erstere mehr zirkuläre Elemente beinhaltet. Der Ablauf quantitativer Forschung ist chronologisch strukturiert und kann nachträglich nicht verändert werden. Dies betrifft die Formulierung der Forschungsfragen, die Datenerhebung, die Datenanalyse und schließlich die Theoriebildung. (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2019 S. 105f.) Die in dieser Arbeit verwendeten empirischen Daten basieren auf Meinungen und Einschätzungen von Branchenexpert*innen der Gastronomie. Es liegt daher nahe, dass die qualitative Methode gewählt wird.

6.2. Erhebungsmethode

Zum Zweck der Datenerhebung qualitativer Natur wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews initiiert. Diese wurden konzipiert, um einen Rahmen zu schaffen, der möglichst offen und kommunikativ ist. Ihr Ziel bestand darin, mindestens zehn Stunden an transkribierten Audiodaten von verwertbarem Charakter zu akquirieren. Zu diesem Zweck wurden insgesamt zehn Expert*innen befragt, wobei die durchschnittliche Dauer der Interviews eine Stunde betrug.

Leitfadenbasierte Expert*inneninterviews stellen ein geeignetes Instrument dar, um verschiedene Themen zu erörtern, die durch die Zielsetzung der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Interviewten bestimmt werden. Der vorbereitete Interviewleitfaden umfasst Themenblöcke und offene Fragen, die dem Interviewer als Orientierung dienen, um sicherzustellen, dass keine wesentlichen Aspekte vernachlässigt werden. Die nicht vollständig ausformulierten Fragen verleihen dem leitfadengestützten Interview eine Alltagsnähe, was es besonders geeignet macht, Informationen über das übliche Vorgehen in der Praxis von Expert*innen zu erfragen. Die klaren Kommunikationsregeln, die festgelegte Rollenverteilung während der Einzelinterviews und die Steuerung des Gesprächs seitens des Befragenden unterscheiden das Interview deutlich von alltäglichen Frage-Antwort-Situationen. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 111f.)

Das gemeinsame Interesse des Forschenden und der ausgewiesenen Expert*innen an der Branche erleichtert die Bereitschaft für ein Interview und bietet somit aus ökonomischer Forschungsperspektive weitere Vorteile gegenüber anderen Formen der Datenerhebung. Die Motivation der Teilnehmenden stellt dabei ein bekanntes Hindernis in der Interviewforschung dar. (vgl. Bogner/Menz 2002, S. 7f) Ziel der durchgeführten Expert*inneninterviews ist die Rekonstruktion von Wissensbeständen, die die Befragten über die üblichen Prozesse im Bereich des Onboardings und des Wissensmanagements in Unternehmen besitzen. Die Interviewmethode eignet sich insbesondere zur Gewinnung von expliziten Daten, da es oft schwierig ist, routiniertes implizites Wissen verbal zu artikulieren. (vgl. Pfadenhauer 2002, S. 113f.)

6.3. Sampling

In der qualitativen Forschung liegt eine primäre Zielsetzung darin, Äußerungen zu interpretieren und den zugrunde liegenden Sinn zu erschließen. Ein zentrales Anliegen besteht darin, wiederkehrende Muster oder Konzepte zu identifizieren, die sich hinter einer Vielzahl von Einzeläußerungen verbergen können. Die Qualität und Quantität der zu transkribierenden Aussagen sind dabei maßgeblich von der Qualität der Interaktion zwischen dem Interviewer und den Befragten abhängig. (vgl. Helfferich 2011, S. 22f.) Der Begriff des*der Expert*in bezeichnet in diesem Kontext Personen, die über spezifisches Wissen verfügen, welches sie von Lai*innen unterscheidet, häufig aufgrund ihrer Erfahrung oder ihrer beruflichen Tätigkeit. Entscheidend dafür, welche Person als geeignete*r Expert*in für ein qualitatives Interview angesehen wird, ist im Wesentlichen das Forschungsthema selbst. (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 11f.)

Für die vorliegende Arbeit, die sich mit den Potenzialen des Wissensmanagements im Onboarding von Gastronomiebetrieben befasst, wurden daher gezielt Personalverantwortliche aus der Branche als Expert*innen für die Interviews ausgewählt. Diese Personen verfügen über wesentlichen Einfluss auf die Prozesse des Wissensmanagements und des Onboardings innerhalb ihrer jeweiligen Unternehmen. Um die Unterschiede zwischen der Hotellerie und der Gastronomie in diesem Kontext zu beleuchten, wurden Verantwortungsträger*innen aus beiden Bereichen interviewt. Die Durchführung der Befragungen erstreckte sich im Durchschnitt über eine Stunde. Die Auswahl der Expert*innen erfolgte sowohl durch Internetrecherche als auch über persönliche Netzwerke. Die Kontaktaufnahme erfolgte dabei per E-Mail, telefonisch und über Messenger-Dienste. Die Interviews wurden sowohl persönlich als auch mittels Videokonferenz durchgeführt.

Interviewplan Masterthesis

	Betriebsart:	Kontaktaufnahme	Datum	Ort	Start	Ende	Dauer/Min
Interview 1	Personalchef*in Hotelkette	Per Mail 6.12.2024	16.1.2024 15:00	Graz	15:08	16:08	60
Interview 2	HR Manager*in Hotel & Charlets	Per Whatsapp 6.12.2024	17.1.2024 10:00	Online	10:15	11:23	68
Interview 3	Gesellschafter*in 2 Restaurants	Telefonisch 5.12.2024	17.1.2024 12:00	Wifi Graz	13:00	14:10	70
Interview 4	Kulinarische Leitung mehrere Restaurants	Telefonisch 5.12.2024	24.1.2024 10:00	Münzgrabenstr. Graz	10:45	12:05	80
Interview 5	F&B Manager*in Hotelkette	Telefonisch 5.12.2024	27.1.2024 20:00	Online	20:21	21:35	74
Interview 6	Betriebsleiter	Per Whatsapp 28.1.2024	29.1.2024 17:30	Online	17:45	19:03	78
Interview 7	Bankleitung Hotel	Per Whatsapp 4.2.2024	5.2.2024 10:00	Conrad v Hötzend.Str.	10:17	11:09	52
Interview 8	Hoteldirektor*in	Per Whatsapp 26.1.2024	7.2.2024 10:00	Online	10:55	11:27	32
Interview 9	Betriebsleiter 2 Restaurants	Per Whatsapp 28.1.2024	14.2.2024 9:30	Online	09:34	10:25	51
Interview 10	HR Manager*in Hotel Ressort	Per Messenger	15.2.2024 17:30	Online	18:28	19:29	61
Gesamt (soll 600Min)							626

Tab. 1: Übersicht Interviews. (Eigene Darstellung)

6.4. Auswertungsmethode

Die Audiodateien der durchgeführten Interviews wurden gemäß der Vorgabe „verschriftliche weitgehend das, was du hörst“ (Kruse 2015, S. 351), mittels einer Transkriptionssoftware in schriftliche Dokumente überführt. Die Transkripte, nach Anonymisierung, wurden zur weiterführenden Analyse in die Analyse-Software MAXQDA eingepflegt. Anschließend erfolgte die Auswertung dieser Daten durch die Anwendung der qualitativen, inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018). Dieses methodische Vorgehen erweist sich als besonders adäquat für die Evaluation sprachlicher Daten, die spezifisch für diese Forschungsarbeit mittels Interviews erhoben wurden. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 204)

Im Rahmen der qualitativen, inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse durchlaufen die zu analysierenden Daten einen Prozess von sieben Schritten. Anfänglich werden relevante Textpassagen hervorgehoben. Darauffolgend findet die Bildung von Hauptkategorien statt, welche sich aus den Forschungsfragen, der zugrundeliegenden Literatur und dem zuvor entwickelten Interviewleitfaden ableiten. Anschließend wird das Material erstmalig codiert, wobei die in den Interviews getätigten Aussagen basierend auf den vorgeformten Hauptkategorien klassifiziert werden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.) In einem weiteren Schritt wird das Material erneut vollständig durchgearbeitet und die Codierung präzisiert. Im Zuge dieser zweiten Codierungsphase werden überwie-

gend deduktiv, jedoch gegebenenfalls auch induktiv, Subkategorien entwickelt und den Textmaterialien zugeordnet. (vgl. Kuckartz 2018, S. 106ff.) Eine Übersichtstabelle mit den für diese Arbeit generierten Haupt- und Subkategorien findet sich im Anhang.

Nach Abschluss der zweiten Codierungsphase beginnt die Analysephase, in welcher für die einzelnen Interviews Zusammenfassungen erstellt werden, um eine verbesserte Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Der Prozess mündet in einer inhaltsanalytischen Auswertung des Gesamtmaterials, deren Ergebnisse im nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit präsentiert werden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 111 ff.)

6.5. Gütekriterien

Die Konzepte der Reliabilität, Validität und Objektivität sind grundlegende Aspekte der Gütemessung, die sich in sämtlichen Forschungsaktivitäten manifestieren. Obwohl diese klassischen Konzepte die quantitative Forschung dominiert haben, stellen sie die qualitative Forschung vor Herausforderungen in Bezug auf ihre Anwendbarkeit. (vgl. Flick 2019, S. 474) Es wurden daher alternative Kriterien für qualitative Forschung vorgeschlagen:

- Reliabilität: Dies bezieht sich auf die Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit und Auditierbarkeit der Ergebnisse.
- Interne Validität: Hierunter fallen die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Ergebnisse.
- Externe Validität: Diese betrifft die Übertragbarkeit und Passung der Ergebnisse auf andere Kontexte.
- Objektivität: Dies bezieht sich auf die Bestätigbarkeit der Ergebnisse (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202)

In dieser Forschungsarbeit wurden diese neu formulierten Kriterien berücksichtigt. Die Kontaktaufnahme, Terminplanung der Interviews und ihre Dauer wurden protokolliert. Audiomitschnitte der Expert*inneninterviews wurden erstellt und anschließend transkribiert sowie anonymisiert. Jegliche Erkenntnisse wurden dokumentiert und sind nachvollziehbar.

Insbesondere wurden die Kriterien der internen Studiengüte wie Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit berücksichtigt. Hier- von sind die Faktoren der externen Studiengüte, nämlich Übertragbarkeit und Verallgemeiner- barkeit, zu unterscheiden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 203)

7. DARLEGUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargelegt. Die Daten wurden mittels Expert*inneninterviews erhoben. Dafür wurden zehn Personalverantwortliche aus der Branche der Gastronomie befragt. Die folgenden Unterkapitel orientieren sich an den Hauptkategorien, die für die Codierung der Forschungsdaten verwendet wurden. Diese untergliedern sich nochmals in 22 Subkategorien, wovon 21 deduktiv und eine induktiv bestimmt wurden.

7.1. Onboarding in Gastronomieunternehmen

Die erste Hauptkategorie fokussiert sich auf die Gestaltung des Onboarding-Prozesses im täglichen Betriebsablauf. Sie untersucht die Herausforderungen, die mit diesem Prozess verbunden sind, identifiziert die für den Erfolg entscheidenden Faktoren, erörtert die Verantwortlichkeiten innerhalb des Betriebs und analysiert die durchschnittliche Dauer des Prozesses, bis eine vollständige Integration der Mitarbeiter*innen erreicht ist.

Ablauf Onboarding Prozess:

Im Rahmen der Interviews wird deutlich, dass divergierende Praktiken hinsichtlich des Zeitpunkts des Onboarding-Beginns existieren, die teilweise im Widerspruch zur vorherrschenden akademischen Literatur stehen. Besonders bemerkenswert ist, dass einige Unternehmen den Onboarding-Startpunkt mit dem Erstkontakt im Rekrutierungsprozess gleichsetzen. Diese Praxis wird vornehmlich in Organisationen beobachtet, die spezielle Verantwortlichkeiten im Bereich Human Resources etabliert haben, was wiederum auf eine bestimmte Unternehmensgröße hindeutet. Innerhalb dieser Phase wird ein besonderes Augenmerk auf direkte und schnelle Kommunikationswege gelegt, initiiert durch elektronische Korrespondenz und ergänzt durch telefonische Kontakte, um eventuelle Unklarheiten proaktiv zu adressieren. (vgl. IP10 2024, Z. 16-17, 19-20, 24-25) Eine hervorgehobene Praxis ist die aktive Kontaktaufnahme mit den zukünftigen Mitarbeiter*innenn eine Woche vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn, um letzte Unklarheiten zu klären (vgl. IP10 2024, Z. 29-31).

Eine weitere in Interviews artikulierte Perspektive, die mit der Lehrmeinung konform geht, besagt, dass der Onboarding-Prozess mit der positiven Entscheidung zur Einstellung eines Bewerbers* einer Bewerberin beginnt. Unmittelbar nach dieser Entscheidung wird der Kontakt zu den neuen Mitarbeiter*innen aufgenommen, um erste Informationen über das Unternehmen und zukünftige Ansprechpartner*innen zu übermitteln. (vgl. IP2 2024, Z. 14-20)

Eine dritte Betrachtungsweise setzt den Start des Onboardings mit dem ersten Arbeitstag gleich. Insbesondere in saisonabhängigen Betrieben ist es üblich, die neuen Angestellten einige Tage vor der Ankunft der ersten Gäste in das Unternehmen zu integrieren, um ihnen die Eingewöhnung ohne den Alltagsstress zu ermöglichen. (vgl. IP6 2024, Z. 20-22) Des Weiteren findet in der Praxis der sogenannte Probetag Anwendung, bei dem neue Mitarbeiter*innen für einige Stunden oder einen Tag im Unternehmen mitwirken, bevor über eine mögliche langfristige Zusammenarbeit entschieden wird. Diese Phase dient der Evaluation, inwiefern die Synergie zwischen dem*der Bewerber*in und dem bestehenden Team harmonisiert (vgl. IP4 2024, Z. 30-31, 35-36, 44-45; IP10 2024, Z. 64-65), woraufhin im Team über die Aufnahme des Mitarbeiters*der Mitarbeiterin in das Unternehmen entschieden wird. (vgl. IP4 2024, Z. 46-48)

In größeren Unternehmensstrukturen mit ausgebauter Infrastruktur variiert der Onboarding-Beginn je nach Position. Beispielsweise beginnt das Onboarding für Führungskräfte in Hotelbetrieben bereits vor dem ersten physischen Besuch ihrer zukünftigen Wirkungsstätte. (vgl. IP1 2024, Z. 15-16) In Einzelbetrieben, die bereits einen ausgeprägten Onboarding-Prozess vorweisen können, wird hingegen kein Unterschied zwischen den Abteilungen gemacht, da die grundlegenden Regeln und Werte des Unternehmens für alle Mitarbeiter*innen gleich sind und somit einheitlich vermittelt werden können. (vgl. IP9 2024, Z. 190-192, 194-196; IP10 2024, Z. 16)

Es ist auffällig, dass die Bedeutung der Unternehmenswerte im Onboarding-Prozess variabel hervorgehoben wird. Einige Interviewpartner*innen betonen die essenzielle Rolle der Unternehmenswerte, während diese in anderen Befragungen gänzlich unerwähnt bleiben. Unternehmen, die den Werten eine signifikante Bedeutung beimessen, sehen es als primäres Ziel, diese während des Onboardings zu vermitteln. (vgl. IP6 2024, Z. 38-41; IP3 2024, Z. 13)

Der Onboarding-Prozess, insbesondere für Personal in den Bereichen Küche, Service und Reinigung, ist in vielen Betrieben noch nicht formalisiert und standardisiert, sondern gestaltet sich von Fall zu Fall individuell. Die Meinungen über die Praxis, neue Mitarbeiter*innen direkt ins kalte Wasser zu werfen, variieren stark. Während einige Befragte darin ein Risiko für die Fluktuation sehen, betrachten andere, speziell in kleineren Betrieben, diese Methode als effizienten Weg zur schnellen Integration in das Unternehmen. (vgl. IP9 2024, Z. 21-24, 79-82; IP8 2024, Z. 20-21, 32, 76, 477; IP7 2024, Z. 32-33, 44; IP6 2024, Z. 24-26; IP4 2024, Z. 82-83; IP3 2024, Z. 68)

Trotz des offensichtlichen Bedarfs an Verbesserungen in der Standardisierung und Qualität des Onboarding-Prozesses, insbesondere vor dem Hintergrund des branchenweiten Fachkräftemangels, fühlen sich einige Mitarbeiter*innen in dem derzeit unstrukturierten System wohl. Es werden diverse Instrumente während des Onboardings eingesetzt, jedoch basieren Entscheidungen über deren Anwendung häufig auf Intuition. (vgl. IP6 2024, Z. 52-53, 136-137; IP5 2024, Z. 49-50; IP7 2024, Z. 44)

Eine konstante Praxis ist, dass die erste Station für neue Mitarbeiter*innen vor Ort eine Unternehmensführung ist, wobei der ideale Anspruch, dass die Unternehmensleitung persönlich teilnimmt, oft schwer umzusetzen ist (vgl. IP10 2024, Z. 41-44; IP5 2024, Z. 44-45, 25-26; IP4 2024, Z. 65; IP9 2024, Z. 28). Nach dieser Einführung wird der*die neue Mitarbeiter*in der zukünftigen Abteilung übergeben und einem Buddy zugewiesen, der während der Einarbeitungsphase als Mentor*in und Ansprechpartner*in dient. Die spezifischen Tätigkeiten, die im Rahmen dieser Anleitung im Vordergrund stehen, variieren je nach Abteilung. Während in den Bereichen Service und Küche eher praktische Abläufe vermittelt werden, stehen in höheren Funktionen spezifische Routinen im Fokus. (vgl. IP8 2024, Z. 23-30; IP7 2024, Z. 17-21, 28-29)

Die Abteilungen Küche und Service unterscheiden sich in ihren Einarbeitungspraktiken; ein*e erfahrene*r Koch*Köchin benötigt in der Regel weniger fachliche Einarbeitung als ein*e neue*r Servicemitarbeiter*in. Im Servicebereich kommen zudem häufiger Hilfsmittel wie Handbücher und Onboarding-Mappen zum Einsatz. Der Einarbeitungsprozess im Servicebereich beginnt typischerweise mit untergeordneten Tätigkeiten, bevor vollwertige Aufgaben im Gästeservice übernommen werden, wobei dieser Prozess nicht vordefiniert ist und sich individuell in den Betrieben entwickelt. (vgl. IP10 2024, Z. 100-113; IP9 2024, Z. 33-42; IP8 2024, Z. 37-39; IP5 2024, Z. 124-127)

Eine bemerkenswerte Praxis einiger Betriebe ist die Einholung von Feedback zum Onboarding-Prozess von den neu eingearbeiteten Mitarbeiter*innen. Dies beginnt mit ersten Anfragen während des Prozesses und endet üblicherweise mit einem Abschlussgespräch nach etwa einem Monat, um den Standpunkt des Bewerbers*der Bewerberin zu erfassen und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten für den Onboarding-Prozess zu identifizieren. (vgl. IP10 2024, Z. 82-89, 123-125; IP4 2024, Z. 51-54; IP2 2024, Z. 55-56, 59-61)

Herausforderungen im Onboarding

In größeren Gastronomieeinzelunternehmen ist teilweise eine dedizierte Position für das Humanressourcen-Management (HR-Management) etabliert, um die operativen Mitarbeiter*innen von administrativen Aufgaben, insbesondere dem Onboarding neuer Teammitglieder, zu entlasten. Diese Konstellation führt jedoch zu Herausforderungen, wenn die zuständige HR-Person nicht vor Ort verfügbar ist, wodurch die Verantwortung für das Onboarding temporär auf Personen übergeht, die möglicherweise nicht mit den einschlägigen und bewährten Methoden des Onboardings vertraut sind. Diesen mangelt es oft sowohl an Erfahrung als auch an Interesse, da Aufgaben wie das Onboarding nicht zu ihrem üblichen Tätigkeitsfeld gehören. (vgl. IP10 2024, Z. 162-170; IP2 2024, Z. 84-87; IP10 2024, Z. 272-275)

Laut den Interviewpartner*innen erfordern die im Onboarding-Prozess typischerweise durchgeführten Aktivitäten eine akribische Vorbereitung, um in Abwesenheit der zuständigen Person erfolgreich umgesetzt werden zu können (vgl. IP2 2024, Z. 424-425). In Unternehmensgruppen mit größerem Umfang zeigt sich, dass trotz der Verfügbarkeit digitaler Hilfsmittel und spezifisch für das Unternehmen entwickelter Onboarding-Materialien häufig Schwierigkeiten bei der praktischen Implementierung auftreten. Diese Unternehmen leiten ihre HR-Prozesse oft zentral, was eine direkte Kontrolle der Onboarding-Aktivitäten in den einzelnen Niederlassungen erschwert. (vgl. IP1 2024, Z. 144-173)

Eine zunehmend größere Herausforderung im Onboarding-Prozess der Branche stellt die sprachliche Barriere dar. In den Betrieben, insbesondere in den Küchen und im Housekeeping, werden bis zu zehn verschiedene Sprachen gesprochen, und es wird festgestellt, dass in Unternehmen teils mehr als fünfzig Prozent der Belegschaft nicht Deutsch als Muttersprache sprechen. Dies hat

zur Folge, dass das Onboarding intern von Kolleg*innen derselben Sprachgruppe, die als Arbeiter*innen tätig sind, übernommen wird, wodurch der geplante Onboarding-Prozess nicht zur Anwendung kommt. (vgl. IP5 2024, Z. 107-110; IP1 2024, Z. 153-155; IP10 2024, Z. 57-60)

Um mehrsprachige Mitarbeiter*innen zu erreichen, ist es erforderlich, alle schriftlichen Materialien, die für das Onboarding oder allgemein für das Wissensmanagement eingesetzt werden, in mehreren Sprachen anzufertigen. Zudem müssen obligatorische Schulungen, wie Arbeitssicherheitskurse, in verschiedenen Sprachen angeboten werden, was wiederum zu erhöhten Kosten für die Unternehmen führt. Digitale Tools können bei der Automatisierung und Bereitstellung mehrsprachiger Onboarding-Materialien unterstützen. (vgl. IP1 2024, Z. 158; IP2 2024, Z. 146-147, 155-157)

Ein weiterer Faktor, der einen wohlstrukturierten Onboarding-Prozess in der Gastronomie herausfordert, ist der Zeitmangel. In saisonabhängigen Betrieben ist das Personal knapp bemessen, und es steht oft keine geplante Arbeitszeit für das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen zur Verfügung. Zusätzlich erschweren Krankheitsfälle die Durchführung eines strukturierten Onboarding-Prozesses, da sie die verfügbaren Ressourcen weiter reduzieren. (vgl. IP1 2024, Z. 393; IP10 2024, Z. 159-160; IP10 2024, Z. 177-178; IP6 2024, Z. 81) Die fehlende Vorabstrukturierung des Einarbeitungsprozesses stellt Gastronomieunternehmen vor zusätzliche Herausforderungen, da unerfahrene Führungskräfte, die ansonsten in der Praxis versiert sind, vor der Durchführung einer strukturierten Einarbeitung zurückschrecken, wenn ihnen die erforderlichen Hilfsmittel und Leitfäden fehlen. (vgl. IP10 2024, Z. 180-183)

Mangelnde Struktur kann zudem dazu führen, dass neue Mitarbeiter*innen in den ersten Tagen mit Informationen überfrachtet werden und unklare Zuständigkeiten oft zu Misskommunikation und Missverständnissen führen. Eine vorab definierte Struktur ermöglicht es, individuell auf die Stärken und Schwächen der Bewerber*innen einzugehen und den Prozess kontinuierlich weiterzuentwickeln. (vgl. IP9 2024, Z. 37; IP5 2024, Z. 85-86; IP10 2024, Z. 157-159; IP8 2024, Z. 48-50)

Die Mehrheit der Expert*innen sieht digitale Hilfsmittel als wesentliche Unterstützung an, obwohl nicht alle Mitarbeiter*innen in der Küche, im Service oder im Housekeeping mit digitalen Technologien vertraut sind. Die Anforderungen an das Onboarding steigen, da immer mehr Quereinsteiger*innen in die Branche kommen, was eine umfassende Wissensvermittlung notwendig

macht, um den angestrebten Qualitätsstandard zu erreichen und das Verfahren für Bewerber*innen attraktiv zu gestalten (vgl. IP1 2024, Z. 86-87, 431-432; IP5 2024, Z. 348-349; IP9 2024, Z. 377-378).

Erfolgsfaktoren im Onboarding

Für eine effektive Integration neuer Mitarbeiter*innen in die betrieblichen Abläufe ist es unerlässlich, dass die anleitende Person sowohl über fachliche Kompetenz im spezifischen Bereich verfügt als auch über ausgeprägte soziale Kompetenzen. Expert*innen heben besonders die Bedeutung der Kommunikation hervor, bei der auf Klarheit und Transparenz der vermittelten Informationen zu achten ist. Es ist entscheidend, dass Ziele, Werte und die tatsächlichen betrieblichen Abläufe den neuen Mitarbeiter*innen auf eine offene und ehrliche Weise kommuniziert werden, ohne dabei zu Beschönigungen oder Täuschungen Zuflucht zu nehmen, da diese langfristig nicht zielführend sind und die Wahrheit zu einem späteren Zeitpunkt unweigerlich ans Licht kommt. (vgl. IP10 2024, Z. 193-194; IP9 2024, Z. 124-126) Des Weiteren ist es von Bedeutung, alle notwendigen Informationen für eine erfolgreiche Integration in das Unternehmen zu übermitteln. Ein zentraler Aspekt der initialen Kommunikation ist es, die Erwartungen des Unternehmens deutlich zu machen, um den neuen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben, diesen Erwartungen gerecht zu werden. (vgl. IP6 2024, Z.3 8-40; IP5 2024, Z. 91-92; IP5 2024, Z. 158)

Eine sorgfältige Vorabplanung ist für ein erfolgreiches Onboarding unerlässlich. Expert*innen empfehlen, die notwendigen Schritte als Checkliste zu notieren, um sie anschließend schrittweise abarbeiten zu können. Dies stellt sicher, dass kein wichtiger Punkt übersehen wird. Eine klare und transparente Planung vermittelt den neu einzuschulenden Personen Sicherheit, da sie sich an klar definierten Regeln orientieren können, was den Handlungsspielraum verdeutlicht. (vgl. IP9 2024, Z. 120-122; IP6 2024, Z. 133) Vor der Planung und Strukturierung des Onboardings ist es zudem unerlässlich, sich über die Anforderungen an die zukünftige Stelle klar zu werden. Nur mit einem klaren Verständnis der Erwartungen kann ein zielgerichteter Einarbeitungsprozess gestaltet werden. Für die erfolgreiche Umsetzung des geplanten Prozesses ist ausreichend Zeit einzuplanen, da individuelle Lerngeschwindigkeiten berücksichtigt werden müssen und ein Zeitpuffer sowie Geduld notwendig sind. Es wird positiv bewertet, wenn bewusst Zeit für den Onboarding-Prozess aufgewendet wird, um das Risiko eines frühzeitigen Ausscheidens der neuen Mitarbeiter*innen zu minimieren. (vgl. IP9 2024, Z. 118-119; IP6 2024, Z. 148-151)

Die Grundmotivation spielt eine signifikante Rolle bei der Aufnahme und Verinnerlichung neuer Informationen. Sowohl die Leidenschaft und Motivation der neuen Mitarbeiter*innen als auch das Engagement des bestehenden Teams sind entscheidend für den Erfolg der Einarbeitung. Ein engagiertes Team trägt maßgeblich dazu bei, neue Mitglieder effektiv einzuschulen. Die Unternehmenskultur und die gelebte Empathie innerhalb des Unternehmens sind ausschlaggebend für die Motivation des Teams. Insbesondere in der Gastronomie, wo eine gewisse Grundspannung zwischen den Abteilungen Küche und Service vorkommen kann, ist es wichtig, dass von der Führungsebene aktiv an der Bildung eines harmonischen Gesamtteams gearbeitet wird. Die interne Stimmung und Chemie sind nicht nur für das Betriebsklima, sondern auch für den Kund*innenutzen von Bedeutung, da Gäste die interne Stimmung wahrnehmen können. (vgl. IP8 2024, Z. 473-474; IP6 2024, Z. 170-173; IP9 2024, Z. 95-96)

In der Einschulungsphase ist ein kulanter Umgang mit Fehlern essenziell, um den Lerneifer der neuen Mitarbeiter*innen zu erhalten. Dies setzt eine im Unternehmen etablierte Fehlerkultur voraus, bei der nicht bei jedem kleinen Fehler sofort Konsequenzen drohen, um Hemmungen beim Nachfragen zu vermeiden, was den Prozess der Einarbeitung verlängern würde und als kontraproduktiv betrachtet werden kann. Gegenseitige Wertschätzung und Empathie sind daher Schlüsselfaktoren, damit sich alle Teammitglieder wertgeschätzt fühlen und ernsthaft an den gemeinsamen Zielen arbeiten. (vgl. IP8 2024, Z. 96-97; IP4 2024, Z. 155-156)

Die Expert*innen betonen außerdem die Wichtigkeit, die Einarbeitungsphase als Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu sehen, der einem ständigen Wandel unterliegt. Um Verbesserungspotenziale zu erkennen und gezielt umsetzen zu können, ist man auf das konstruktive Feedback von Personen angewiesen, die diesen Prozess durchlaufen haben. Dies unterstreicht die Bedeutung einer adaptiven Herangehensweise, die es ermöglicht, den Onboarding-Prozess kontinuierlich zu evaluieren und zu optimieren (vgl. IP6 2024, Z. 472-473, 548).

Ein erfolgreicher Onboarding-Prozess kann niemals ein starrer, für alle neuen Mitarbeiter*innen identisch ablaufender Prozess sein. Eine flexible und empathische Vorgehensweise ist erforderlich, um sich auf die individuellen Bedürfnisse und Charakteristiken der neuen Teammitglieder einzustellen. Eine Zielsetzung, die während der Interviews genannt wird, ist die Erreichung eines gleichen Zufriedenheitsniveaus bei Gästen und Mitarbeiter*innen, was den hohen Stellenwert

der Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Kontext des Onboardings unterstreicht. (vgl. IP4 2024, Z. 185-188, 434-435)

Zuständigkeit für das Onboarding

In strukturierten Gastronomieunternehmen, in denen dedizierte Mitarbeiter*innen innerhalb der Humanressourcen-Abteilung für Personalangelegenheiten zuständig sind, wird der Onboarding-Prozess, wie von Expert*innen häufig berichtet, in den meisten Fällen überwiegend von dieser Abteilung durchgeführt. Diese organisatorische Maßnahme entlastet jene in stärker praxisorientierten Abteilungen signifikant von der zusätzlichen Belastung durch den Onboarding-Aufwand. Die Befragten unterstreichen mehrfach, dass die Arbeitsbelastung in diesen Bereichen bereits ohne den zusätzlichen Aufwand des Onboardings als sehr hoch anzusehen ist. (vgl. IP10 2024, Z. 207-208, 221-226; IP5 2024, Z. 227-229)

Eine in den Interviews genannte Voraussetzung für eine effektive Einarbeitung ist, dass die verantwortliche Person Freude am Einschulungsprozess hat. Aufgrund der bereits hohen Auslastung in diesen Abteilungen kann diese Voraussetzung jedoch nicht immer erfüllt werden. Nachdem die theoretischen Inhalte von der HR-Abteilung mit den neuen Mitarbeiter*innen bearbeitet wurden, erfolgt eine Übergabe an die jeweilige Fachabteilung. (vgl. IP5 2024, Z. 205, 223-225; IP2 2024, Z. 214-215)

In der jeweiligen Fachabteilung obliegt es dann der vor Ort verantwortlichen Führungskraft, die neuen Mitarbeiter*innen möglichst schnell in den praktischen Arbeitsalltag zu integrieren. Viele Führungskräfte leiten die Einarbeitung während des ersten kurzen Zeitraums, müssen die Verantwortung jedoch aufgrund begrenzter eigener Zeitressourcen und teilweise mangelnder sozialer Kompetenzen, die jedoch für die Vermittlung des Unternehmensgeists, der Werte und des Teamgefühls essenziell sind, an Mitarbeiter*innen weitergeben. (vgl. IP5 2024, Z. 218-219)

Als vorteilhaft wird hervorgehoben, dass zukünftige Kolleg*innen, die die Einarbeitung übernehmen, oft besser in der Lage sind, kleinere Arbeitsaufgaben zu erklären, da sie täglich mit diesen Tätigkeiten konfrontiert sind. Zudem wird die Hemmschwelle für die zukünftige Zusammenarbeit gesenkt, wenn von Beginn an mehrere Personen in den Prozess der Einarbeitung involviert sind. (vgl. IP9 2024, Z. 143-145)

Ein*e Interviewpartner*in bringt es mit dem Satz „It takes a Village to raise a child“ (IP4 2024, Z. 978-979) auf den Punkt, was die Bedeutung des kollektiven Einsatzes im Einarbeitungsprozess unterstreicht. Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Einarbeitung durch Kolleg*innen zielführend umgesetzt wird, ist, dass diese bereits längere Zeit im Betrieb tätig sind und die notwendige Erfahrung aus dem täglichen Geschäft mitbringen (vgl. IP9 2024, Z. 157).

Dauer Onboarding-Prozess

Die Expert*innenmeinungen konvergieren dahingehend, dass die Dauer des Onboarding-Prozesses stark variabel und abhängig von individuellen Faktoren ist. Als generelle Richtlinie über verschiedene Positionen hinweg wird ein Zeitraum von einem Monat als adäquater Anhaltspunkt betrachtet. Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Länge der Einarbeitungsphase ist die spezifische Vorerfahrung der einzuschulenden Person. Vorhandene fachliche Ausbildungen oder relevante Vorerfahrungen können die Zeit bis zur selbstständigen Übernahme von Aufgaben durch die neuen Mitarbeiter*innen erheblich reduzieren. (vgl. IP10 2024, Z. 114-117, 249-250)

Dem gegenüber steht die Beobachtung, dass der Mangel an fachlich qualifizierten Personen in der Gastronomie die Dauer bis zur vollständigen selbstständigen Arbeitsfähigkeit verlängert, was eine entsprechende Allokation von Zeitressourcen erforderlich macht. (vgl. IP6 2024, Z. 148) Ein weiterer differenzierender Faktor ist die Unternehmensgröße; in kleineren, familiär geprägten Unternehmen kann sich der Onboarding-Prozess aufgrund der geringeren Komplexität und besseren Überschaubarkeit der Strukturen verkürzen. Expert*innen äußern zudem die Ansicht, dass neue Mitarbeiter*innen in der Lage sind, die ihnen übertragenen Aufgaben bereits nach einer relativ kurzen Einarbeitungsphase zu etwa achtzig Prozent zu erfüllen, wenngleich die vollständige Integration länger andauert. (vgl. IP9 2024, Z. 244-246; IP5 2024, Z. 255-257) Der Zeitrahmen bis zur vollständigen Integration hängt auch von der im Unternehmen verbrachten Zeit ab, wobei für Teilzeitbeschäftigte im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten eine längere Dauer bis zur vollständigen Eingliederung veranschlagt wird. (vgl. IP8 2024, Z. 143-149)

Spezifische Positionen und die damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungen beeinflussen ebenso maßgeblich die Dauer des Onboardings. Insbesondere bei Managementpositionen, wie beispielsweise der eines Hotel-Direktors, kann sich der Onboarding-Prozess auf bis zu einem Jahr erstrecken. (vgl. IP1 2024, Z. 258) Aufgrund der Vielfalt der angebotenen Produkte und der

erhöhten Anforderungen an sozialen Kompetenzen dauert der Integrationsprozess im Servicebereich erfahrungsgemäß länger als in anderen praxisbezogenen Abteilungen. Als essenziell wird erachtet, dass bei der Festlegung der Dauer des Onboardings die Individualität jeder neuen Person berücksichtigt und ein angemessenes Maß an Geduld aufgebracht wird. Die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt führt zudem dazu, dass diverse Positionen nur noch schwer oder im schlimmsten Fall gar nicht besetzt werden können. (vgl. IP9 2024, Z. 239-24; IP5 2024, Z. 299-303)

Kennzeichen von erfolgreichem Onboarding

Von den Expert*innen werden spezifische oberflächliche Merkmale als Indikatoren für einen erfolgreichen Onboarding-Prozess herausgestellt. Zu diesen zählen unter anderem, dass alle initial offenen Fragen der Mitarbeiter*innen beantwortet wurden sowie die Erfüllung der Anforderungen der Position und die vollständige Abarbeitung der festgelegten Lernziele. Zudem wird die langfristige Motivation maßgeblich durch die soziale Integration in das Team beeinflusst. (vgl. IP5 2024, Z. 482-485; IP1 2024, Z. 548)

Die Messung des Integrationsgrads kann effektiv durch die Beobachtung alltäglicher Situationen im Arbeitskontext erfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die ungezwungene Teilnahme der neuen Mitarbeiter*innen an gemeinschaftlichen Mittagspausen mit den Kolleg*innen, was ein positives Zeichen für eine gelungene Integration darstellt. Des Weiteren deutet die Demonstration intrinsischer Motivation, erkennbar durch aktives Nachfragen und den Wunsch, zusätzliches Wissen zu erlangen, auf die Qualität des Onboarding-Prozesses hin. (vgl. IP10 2024, Z. 513-514; IP9 2024, Z. 425-428) Zum Abschluss des Einarbeitungsprozesses sollte der*die neue Mitarbeiter*in, unabhängig von der spezifischen Tätigkeit in Bereichen wie Küche, Service, Housekeeping, Rezeption oder Management, in der Lage sein, herausfordernde Situationen, die sich während eines Arbeitstages ergeben können, eigenständig und selbstbewusst zu bewältigen. Weitere positive Anzeichen für ein erfolgreiches Onboarding sind eine autonome Arbeitsweise und die Bereitschaft, über die geforderten Leistungen hinaus zu gehen. Ein zusätzliches gutes Zeichen ist, wenn der*die Mitarbeiter*in Freude an der Arbeit zeigt und eigeninitiativ Unterstützung anbietet, falls ein Teammitglied Hilfe benötigt. (vgl. IP8 2024, Z. 272-273; IP3 2024, Z. 458)

Als quantitative Instrumente zur Bewertung der Qualität des Onboarding-Prozesses werden Frühfluktuation, Gästebewertungen und Qualitätsaudits identifiziert. Während letztere vorrangig in größeren Unternehmen Anwendung finden, können die ersten beiden Instrumente ebenso in kleineren Betrieben eingesetzt werden, um Einblicke in die Effektivität des Onboarding-Prozesses zu gewinnen. (vgl. IP1 2024, Z. 496, 516-519)

7.2. Instrumente im Onboarding

Die zweite Hauptkategorie widmet sich eingehend der Analyse und Bewertung der Instrumente, die im Onboarding-Prozess effektiv eingesetzt werden. Hier werden die Erfolgsfaktoren dieser Instrumente untersucht und evaluiert, ob digitale oder analoge Mittel als vorteilhafter angesehen werden. Zudem wird beleuchtet, ob und welche Negativbeispiele in der Anwendung dieser Instrumente bekannt sind. Ein weiterer Fokus liegt auf der Erörterung, welche Werkzeuge für den Transfer von personenbezogenem Wissen während des Onboardings genutzt werden können. Abschließend wird erhoben, was einen erfolgreichen Onboarding-Prozess charakterisiert.

Instrumente und Hilfsmittel im Onboarding

Aus den durchgeführten Interviews geht hervor, dass die Nutzung von Instrumenten und Hilfsmitteln für Onboarding-Prozesse in Unternehmen erheblich variiert. Expert*innen sind sich jedoch einig über den unbestreitbaren Nutzen solcher Werkzeuge, die der Strukturierung dieser Prozesse dienen. Des Weiteren wird festgestellt, dass die Verbreitung dieser Instrumente auch innerhalb der Unternehmen zwischen verschiedenen Abteilungen differiert. (vgl. IP7 2024, Z. 187-188, 197-198; IP4 2024, Z. 329-330; IP3 2024, Z. 71) Während in einigen Abteilungen Prozesse bis ins kleinste Detail schriftlich festgehalten werden, nutzen andere Abteilungen möglicherweise nicht einmal einfache Hilfsmittel wie Checklisten. (vgl. IP8 2024, Z. 150-157) Die eingesetzten Instrumente lassen sich in digitale und analoge Hilfsmittel kategorisieren, wobei analoge Werkzeuge weiter in schriftliche Dokumentationen und persönlich durchgeführte Prozesse, die etwa für das Onboarding verwendet werden, unterteilt werden können.

Das primäre Dokument im Einarbeitungsprozess, die Onboarding-Mappe, wird den neuen Mitarbeiter*innen überreicht und enthält Informationsbroschüren über das Unternehmen, eine An-

sprechpartner*innenliste, ein Factsheet sowie die Hausordnung. Speziell die Hausordnung erweist sich als essenziell für jene, die in firmeninternen Unterkünften wohnen. Für Auszubildende wird eine spezielle Version, die Lehrlingsmappe, verwendet. (vgl. IP10 2024, Z. 283-308; IP5 2024, Z. 315) Expert*innen betonen die Bedeutung, den bereitgestellten Dokumenten einen nicht vollständig standardisierten Charakter zu verleihen. Durch persönliche Elemente, wie einen Willkommensbrief, der auch handschriftlich verfasst sein kann, und kleine Geschenke, wird versucht, den neuen Mitarbeiter*innen einen warmen Empfang zu bereiten. (vgl. IP10 2024, Z. 315-316; IP2 2024, Z. 24, 27)

Listen und schriftliche Festlegungen von Prozessen, die ursprünglich für die Qualitätssicherung alltäglicher Arbeitsabläufe entwickelt wurden, dienen in der Einarbeitungsphase als Orientierungshilfen für die Neuen. In der Gastronomie wird beispielsweise die Rezeptniederschrift als unverzichtbares Instrument genannt, das dazu beiträgt, ein konsistentes Geschmackserlebnis zu gewährleisten – ein Schlüsselaspekt für den wirtschaftlichen Erfolg. Um Inspiration zu fördern und den neuen Mitarbeiter*innen einen Einblick in den Kochstil zu ermöglichen, werden auch klassische Kochbücher bereitgestellt. (vgl. IP9 2024, Z. 278-287; IP4 2024, Z. 339-341; IP3 2024, Z. 618)

Digitale Ressourcen, wie Onboarding-Videos, werden in der Gastronomie ebenfalls genutzt. Sie bieten zukünftigen Mitarbeiter*innen bereits vor Arbeitsbeginn einen ersten Einblick in das Unternehmen und sprechen unterschiedliche Lerntypen an, um den Informationsgehalt zu maximieren. Viele Betriebe haben zudem Checklisten, To-do-Listen und andere Dokumente digitalisiert und stellen diese über E-Mail oder interne Kommunikationsplattformen zur Verfügung. (vgl. IP3 2024, Z. 278-284, 266-267; IP4 2024, Z. 572-574)

In größeren Unternehmensgruppen findet E-Learning Anwendung, um auch praxisorientierte Tätigkeiten in Bereichen wie Housekeeping, Küche oder Service zu vermitteln. Ein Vorteil dieser Methode ist die mehrsprachige Darstellung der Schulungen. Technische Unterstützung wird als essenziell erachtet, falls Probleme mit E-Learning auftreten. Trotz der zunehmenden Digitalisierung bleibt in der Gastronomie der persönliche Kontakt zentral. Persönlich durchgeführte Schulungen und Eins-zu-Eins-Einarbeitungen werden von Expert*innen als besonders wertvoll erachtet. Das Buddy-System wird als verbreitete und effektive Praxis für das persönliche Onboarding hervorgehoben. (vgl. IP1 2024, Z. 61-63, 80-81, 270; IP2 2024, Z. 49; IP7 2024, Z. 190)

Unternehmen, die bewusst eine Vielzahl von Onboarding-Instrumenten einsetzen, sind sich der Bedeutung kontinuierlicher Weiterentwicklung bewusst. Aktiv wird Feedback von neuen Mitarbeiter*innen zum Onboarding-Prozess eingeholt, was als wichtiges Instrument für die fortlaufende Optimierung des Integrationsprozesses angesehen wird. (vgl. IP6 2024, Z. 304-306; IP2 2024, Z. 56)

Vor- und Nachteile von digitalen/analogen Hilfsmitteln

Im Kontext des Onboarding-Prozesses erkennen Expert*innen ein erhebliches Potenzial in der Anwendung digitaler Tools und Hilfsmittel. Gleichwohl werden auch potenzielle Risiken einer vollständig digitalisierten Prozessgestaltung thematisiert. Die digitalen Technologien eröffnen für Onboarding-Instrumente Gestaltungsmöglichkeiten, die jene von traditionellen und analogen Methoden bei weitem übertreffen. Digitale Schulungen oder Informationsdokumente können interaktiv und spielerisch konzipiert werden, was zusätzliche Anreize für die Nutzenden schafft, sich mit diesen Inhalten auseinanderzusetzen. Diese Tools ermöglichen somit erweiterte Interaktionsmöglichkeiten für die Anwender*innen. (vgl. IP7 2024, Z. 259-260; IP1 2024, Z. 82) Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung liegt in der vereinfachten Aktualisierbarkeit von Dokumenten und Prozessabläufen. Einmal aktualisierte Inhalte sind unmittelbar für die Endnutzenden verfügbar, wodurch der Druck physischer Unterlagen entfällt. (vgl. IP10 2024, Z. 321-324; IP6 2024, Z. 382-384)

Die Aktualisierung analoger Unterlagen konfrontiert die Verantwortlichen mit der Herausforderung, alle Betroffenen über die Änderungen zu informieren und dabei sicherzustellen, dass die neuen Informationen adäquat rezipiert und verstanden werden. Im digitalen Sektor hingegen lässt sich die Zielgruppe automatisiert über Aktualisierungen informieren, und es kann unmittelbar eine Wissensüberprüfung angeschlossen werden, was den organisatorischen Aufwand reduziert. Dank der allgegenwärtigen Verfügbarkeit von Mobiltelefonen ist der Zugriff auf Intranet oder digitale Schulungsplattformen rund um die Uhr und unabhängig vom Standort möglich, während analoge Dokumente aufgrund ihrer Ortsgebundenheit weniger zugänglich sind. (vgl. IP7 2024, Z. 241-243; IP1 2024, Z. 52) In Bereichen mit direktem Gästekontakt werden Mobiltelefone allerdings oft als störend empfunden, was die Notwendigkeit aufzeigt, alternative Zugangsmöglichkeiten zu digitalen Ressourcen für die Mitarbeiter*innen zu schaffen. Als eine Lösung hierfür

werden in den Interviews Tablets genannt, die in vielen Restaurants bereits für die Reservierungsverwaltung eingesetzt werden und somit auch für den Abruf digitaler Checklisten und Dokumente genutzt werden könnten. (vgl. IP9 2024, Z. 296-310)

Ein signifikantes Hindernis für die Digitalisierung des Onboardings und des Wissensmanagements in der Gastronomiebranche stellt die oft mangelnde Affinität der Mitarbeiter*innen zu digitalen Prozessen dar. Insbesondere in praktischen Berufsfeldern, in denen der menschliche Faktor und das handwerkliche Geschick im Vordergrund stehen, zeigt sich eine Skepsis gegenüber der Arbeit am Computer. (vgl. IP3 2024, Z. 689-690) Ebenso erweisen sich ältere Generationen oftmals als weniger vertraut mit digitalen Medien, was einen erheblichen Aufwand erfordert, um diese zur Nutzung digitaler Plattformen zu bewegen und sie zur selbstständigen, langfristigen Arbeit damit zu motivieren. Die wahrgenommene Standardisierung und die damit einhergehende unpersönliche Wirkung digitaler Medien können auf emotionaler Ebene abschreckend wirken, weshalb analoge und persönliche Ansätze zur Motivation unverzichtbar bleiben. Einige Interviewteilnehmende beschrieben sich selbst als haptisch orientiert, da ihnen der Umgang mit physischen Dokumenten im Alltag leichter fällt. (vgl. IP8 2024, Z. 187-188; IP9 2024, Z. 348-350; IP9, Z. 328-332) Die Gefahr, dass auf digitale Mittel im Falle eines Netzwerks- beziehungsweise Stromausfalls nicht zugegriffen werden kann, wird von den Befragten ebenfalls thematisiert und kritisch betrachtet. (vgl. IP9 2024, Z. 316-318)

Zusammenfassend lässt sich aus den Interviews ableiten, dass weder ausschließlich digitalisierte noch vollständig analoge Prozessabläufe als optimal betrachtet werden. Ein modularer Ansatz des Onboardings, bei dem analoge und digitale Werkzeuge gemeinsam zum Einsatz kommen und so die Vorteile beider Methoden synergistisch genutzt werden können, erscheint den Expert*innen als vielversprechender Weg. (vgl. IP4 2024, Z. 360-367; IP1 2024, Z. 344-345)

Negativerfahrungen mit Onboarding Instrumenten

Aus den durchgeführten Interviews ergibt sich ein Negativbeispiel, welches die gescheiterte Implementierung einer internen digitalen Schulungsplattform illustriert. Diese Plattform, die unter anderem Fragenkataloge sowie Service- und Weinschulungen beinhaltete, wird als kostenintensiv beschrieben. Trotz der erheblichen Investitionen wurde das Angebot nicht angenommen, was die Plattform für das Unternehmen nutzlos machte und keinen Mehrwert erbrachte. (vgl. IP10

2024, Z. 377-383) Ein weiteres Problemfeld, das in Bezug auf analoge Hilfsmittel aufgezeigt wird, ist die vernachlässigte Aktualisierung von Handbüchern. Bei der Übergabe solcher Handbücher an neue Mitarbeiter*innen im Rahmen des Onboardings stellte sich heraus, dass ein signifikanter Anteil der Informationen veraltet war, was die Effektivität des Onboardings minderte. (vgl. IP7 2024, Z. 277-281)

Darüber hinaus werden unstrukturierte Prozesse kritisiert, bei denen Entscheidungen intuitiv und abhängig vom jeweiligen Tagesablauf getroffen werden. Solche Vorgehensweisen werden als überholt und negativ bewertet, insbesondere wenn es den einschulenden Verantwortlichen an grundlegender Motivation mangelte. (vgl. IP6 2024, Z. 440-442; IP5 2024, Z. 209-210) Dies birgt das Risiko, dass neue Mitarbeiter*innen sich demotiviert fühlen und das Unternehmen schnell wieder verlassen. Zudem wird auf die in der Branche verbreiteten sprachlichen Barrieren hingewiesen, welche die Onboarding-Erfahrung negativ beeinflussen können. Die bereits erwähnten digitalen Instrumente bieten durch die Möglichkeit automatisierter Übersetzungen einen Ansatz zur Minderung dieses Problems. (vgl. IP4 2024, Z. 465-470)

Negative Erfahrungen werden auch im Hinblick auf die Motivation der Schulenden während der Integrationsphase gemacht. Trotz der Investition in persönliche, analoge Schulungsmaßnahmen und grundsätzlich positivem Teilnehmer*innenfeedback blieb der gewünschte Erfolg aus. Zunächst schienen die vermittelten Kenntnisse angewandt zu werden, doch nach kurzer Zeit fiel das Verhalten in alte Muster zurück, was die Nachhaltigkeit der Schulungsmaßnahmen infrage stellt. (vgl. IP3 2024, Z. 374-376)

Erfolgsfaktoren von Onboarding Instrumenten

Im Rahmen der Untersuchung wird die Frage erörtert, welche Eigenschaften ein Instrument aufweisen muss, um akzeptiert und genutzt zu werden, ohne die zuvor beschriebenen negativen Erfahrungen zu wiederholen. Die Individualität und Flexibilität eines Tools werden von den Befragten als entscheidende Faktoren für den Erfolg eines Instruments im Bereich des Wissensmanagements und Onboardings identifiziert. (vgl. IP10 2024, Z. 411; IP6 2024, Z. 458) Es ist von Bedeutung, dass ein Instrument so gestaltet ist, dass es bei den Mitarbeiter*innen intrinsische Motivation zur Nutzung weckt. Ein klares und ästhetisch ansprechendes Design unterstützt dies.

Zudem wird die einfache Bedienbarkeit als essenziell erachtet, da, wie bereits erwähnt, die Zielgruppe nicht ausschließlich aus Digital Natives besteht, sondern auch analog affine Personen einschließt. (vgl. IP9 2024, Z. 367-368; IP6 2024, Z. 458)

Trotz der Notwendigkeit einer übersichtlichen Gestaltung betonen Expert*innen die Bedeutung der Vollständigkeit von Onboarding-Tools. Diese müssen sämtliche für den Integrationserfolg relevanten Informationen enthalten, ohne die Nutzenden durch eine Überfülle an Informationen zu überlasten. Je nach Abteilung variieren diese Informationen in ihrer Natur. Während im Küchenbereich praktisch-fachliche Informationen im Vordergrund stehen, erfordern Bereiche mit Gästekontakt auch Elemente der Persönlichkeitsentwicklung. (vgl. IP6 2024, Z. 476-488; IP5 2024, Z. 87-88)

Angesichts der Tatsache, dass die Zielgruppe der Maßnahmen überwiegend aus Erwachsenen besteht, deren Lernverhalten sich signifikant von dem von Kindern unterscheidet, ist es bei der Gestaltung entscheidend, möglichst viele Lerntypen anzusprechen. Es wird hervorgehoben, dass der Zusammenhang zwischen den zu erlernenden Inhalten und deren praktischer Anwendung stets ersichtlich sein muss, um die Motivation der Lernenden aufrechtzuerhalten. Zudem wird von einem erfolgreichen Onboarding-Instrument gefordert, dass es aktuell ist und sich von den Zuständigen leicht anpassen und ergänzen lässt. (vgl. IP4 2024, Z. 496; IP1 2024, Z. 420-421; IP9 2024, Z. 371-372)

Bei der Planung eines solchen Instruments ist es essenziell, die zu erreichenden Ergebnisse klar zu definieren und messbar zu machen. Auch in diesem Kontext wird von den Expert*innen betont, dass der zwischenmenschliche Faktor und Empathie für die erfolgreiche Implementierung eines Onboarding-Tools unabdingbar sind. (vgl. IP7 2024, Z. 293-294; IP3 2024, Z. 408)

Geeignete Instrumente für den Transfer von personenbezogenem Wissen

Im Rahmen der durchgeführten Interviews heben Expert*innen hervor, dass ein erheblicher Teil des für den Erfolg in der Gastronomie wesentlichen Wissens an individuelle Fachkräfte gekoppelt ist. Die Motivation dieser Schlüsselpersonen, ihr spezialisiertes Wissen eigeninitiativ und systematisch innerhalb des Unternehmens zu teilen und somit dessen langfristige Verfügbarkeit und Nutzbarkeit zu gewährleisten, stellt eine bedeutende Herausforderung dar. Dabei ist anzumerken, dass die Bereitschaft zur Wissensteilung maßgeblich von den individuellen Präferenzen der

Fachkräfte abhängt. (vgl. IP8 2024, Z. 244; IP6 2024, Z. 528-529; IP5 2024, Z. 457-458) Ferner wird darauf aufmerksam gemacht, dass es in der Verantwortung der Führungsebene liegt, aktiv bei den Mitarbeiter*innen anzusetzen, um relevantes Wissen zu identifizieren und dessen Transfer zu initiieren. (vgl. IP4 2024, Z. 786-788)

Als effektive Strategie zur Übertragung dieses personengebundenen Wissens erkennen die Expert*innen die direkte, persönliche Schulung bzw. Weitergabe. Diese Methode findet in verschiedensten Formen Anwendung in der Praxis, wobei on-the-job Trainings, wie interne Weinschulungen, bei denen Sommelières oder Sommeliers ihr Fachwissen unmittelbar an Kolleg*innen weitergeben, als besonders erfolgversprechend hervorgehoben werden. Ebenso werden Schulungen durch externe Lieferanten und Produzenten, die ihr spezifisches Produktwissen den Mitarbeiter*innen vermitteln, als effektiv betrachtet. Die Möglichkeit, das Erlernte direkt anzuwenden, wird dabei als besonders vorteilhaft erachtet. (vgl. IP10 2024, Z. 456-459, 494-497)

Des Weiteren wird der Positionswechsel bzw. der Mitarbeiter*innenaustausch als förderlich für den Wissenstransfer zwischen den Angestellten angesehen. Beispielsweise wird die Unterstützung von Lehrlingen, die ein Praktikum bei renommierten Küchenchef*innen absolvieren möchten, als wertvoll erachtet, da das neu erworbene Wissen anschließend im eigenen Unternehmen geteilt wird und somit einen Mehrwert generiert. Unternehmen mit mehreren Niederlassungen fördern den interdisziplinären Wissenstransfer unter anderem durch zentral organisierte Probekochveranstaltungen, die einen Rahmen für den Austausch zwischen Führungskräften unterschiedlicher Konzepte bieten und somit den Transfer von personengebundenem Wissen unterstützen. (vgl. IP10 2024, Z. 473-478; IP9 2024, Z. 397-398)

Um die Nutzbarkeit des Wissens auch bei potenzieller Fluktuation zu gewährleisten, wird die digitale Sicherung als zweckdienlich erachtet. Die Nutzung von Virtual Reality-Technologie wird als zukunftssträchtige Möglichkeit zur Unterstützung dieses Prozesses genannt. (vgl. IP8 2024, Z. 265; IP4 2024, Z. 576)

7.3. Potenzial von Wissensmanagement in der Gastronomie

In dieser Kategorie wird zunächst die Frage nach dem Wissensstand neuer Mitarbeiter*innen untersucht. Sie beleuchtet, welche Instrumente sich für die Wissensweitergabe im Rahmen des

Wissensmanagements eignen, erörtert Methoden zur Motivation der Mitarbeiter*innen, ihr Wissen aktiv zu teilen, und analysiert, wie das geteilte Wissen innerhalb des Unternehmens gespeichert wird. Abschließend wird die Haltung der Expert*innen zum Thema Wissensverlust betrachtet sowie eruiert, welche Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens für den gesamten Prozess bestehen.

Wissensstand neue Mitarbeiter*innen

Die befragten Personen konstatieren signifikante Veränderungen im vorhandenen Wissensniveau neuer Mitarbeiter*innen zum Zeitpunkt ihres Eintritts in das Unternehmen. Insbesondere bei jungen Menschen, die sich bewusst für eine Ausbildung in der Gastronomie entscheiden, wird ein umfangreicher Fundus an Vorwissen sowie ein daraus resultierendes Selbstbewusstsein festgestellt. Dies wird von Expert*innen auf den verbesserten Zugang zu Informationen und die Informationsfülle, die durch fortschrittliche Kommunikationstechnologien vermittelt wird, zurückgeführt. (vgl. IP10 2024, Z. 525-526, 531-533)

Eine im Rahmen der Interviews identifizierte Herausforderung besteht darin, dass sich die jungen Erwachsenen ihres Wissens stark bewusst sind, es ihnen jedoch an praktischer Erfahrung mangelt. Dies wird treffend von einer interviewten Person formuliert: „Ich glaube, dass heute die meisten Leute sehr viel wissen, aber praktisch sehr wenig Ahnung haben“ (IP4 2024, Z. 659-660).

Der Fachkräftemangel in der Gastronomie, verbunden mit einem erhöhten Anteil an Quereinsteiger*innen, trägt ebenfalls dazu bei, dass das Niveau des mitgebrachten Wissens tendenziell sinkt. Ein weiteres Hindernis stellt die Sprachbarriere dar, da Quereinsteiger*innen oftmals nicht Deutsch als Muttersprache sprechen, was die Wissensvermittlung erschwert. Eine Anforderung an den Onboarding-Prozess ist daher, den Wissensrückstand so weit wie möglich auszugleichen. (vgl. IP3 2024, Z. 481-482; IP8 2024, Z. 292-293; IP5 2024, Z. 218) Auch bei gastronomisch ausgebildeten Fachkräften wird ein Defizit in fachlichen Kompetenzen beobachtet. Praktische Tätigkeiten, die im Alltag eines Restaurants essenziell sind, bereiten den Mitarbeiter*innen Schwierigkeiten, da diese im Rahmen ihrer Ausbildung nicht ausreichend geübt wurden. Dies wird auf den Wandel der Branche zurückgeführt, wobei bestimmte Praktiken, die heute nur noch in gehobenen Restaurants anzutreffen sind, nicht mehr zum Ausbildungsrepertoire aller Betriebe gehören. (vgl. IP9 2024, Z. 451-455, 471-473)

Ein weiterer in den Interviews erwähnter Faktor ist, dass höher ausgeschriebene Löhne potenziell zu einem erhöhten Wissensstand bei neuen Mitarbeiter*innen beitragen können. Zudem wird angeführt, dass die Anforderungen der Gastronomie von Quereinsteiger*innen oftmals unterschätzt werden, was zu einer Überforderung der neuen Mitarbeiter*innen führen kann. (vgl. IP1 2024, Z. 574-575; IP3 2024, Z. 481-482)

Instrumente, um Wissen zu teilen

Im Rahmen der Befragung zur Wissensvermittlung und -erweiterung unter Mitarbeiter*innen haben Expert*innen diverse Methoden und Ansätze identifiziert, die zur Förderung des Wissensaustauschs innerhalb von Unternehmen beitragen. Organisationen, die bereits über entwickelte Strukturen in den Bereichen Human Resources und Personalentwicklung verfügen, implementieren Programme wie eine Lehrlings- oder Führungskräfteakademie, um den internen Wissenstransfer zu optimieren. (vgl. IP10 2024, Z. 426) Zusätzlich werden externe Weiterbildungsveranstaltungen, exemplarische Schulungen zu spezifischen Themen wie Fleischverarbeitung in Metzgereien, als effektive Methoden zur Wissensvermittlung hervorgehoben. Die Möglichkeit der persönlichen Schulung durch erfahrene Mitarbeiter*innen wird während der Interviews positiv bewertet, da diese Form der Wissensweitergabe nahtlos in den Arbeitsalltag integriert werden kann und nur minimale Zusatzbelastungen mit sich bringt. Insbesondere die Leidenschaft des*der Schulenden für die zu vermittelnde Thematik erhöht den Mehrwert der Schulung, da die Teilnehmenden Informationen in diesem Kontext leichter aufnehmen. (vgl. IP7 2024, Z. 441-442; IP3 2024, Z. 155-156, 542-545)

Als eine weitere Methode der internen Schulung wird der Einsatz von Videos genannt. Die Aufnahme von Informationen via Video stellt für die Lernenden einen geringeren Aufwand dar als die Auseinandersetzung mit schriftlichen Dokumenten. Videos können flexibel konsumiert werden, und die Produktion qualitativ ausreichender Inhalte wird von den Verantwortlichen als realisierbar angesehen. Dies macht das Medium besonders geeignet für die Vermittlung von Anleitungen zu praktischen Tätigkeiten. (vgl. IP9 2024, Z. 488-489, 505-507; IP2 2024, Z. 567-569)

In Bezug auf die reine Übermittlung betriebsinterner Informationen bevorzugen Befragte aus dem Hotelgewerbe Customer Relationship Management (CRM)-Systeme oder spezifische Ho-

telsoftware als primäre Kommunikationsmittel. In reinen Gastronomiebetrieben spielt das Intranet eine prägende Rolle. (vgl. IP7 2024, Z. 416; IP1 2024, Z. 160; IP9 2024, Z. 488) Digitale Kalender finden ebenfalls Anwendung für diesen Zweck. Personen, die eine haptische Informationsaufnahme bevorzugen, nutzen analoge Ordner oder klassische Whiteboards, die in den Abteilungen angebracht sind. Diese, vergleichsweise aufwendigeren, Methoden werden gegenüber der mündlichen Übertragung bevorzugt, da bei Letzterer essenzielle Informationen verloren gehen können, bevor sie die Zielgruppe erreichen. (vgl. IP10 2024, Z. 575-585; IP8 2024, Z. 318; IP6 2024, Z. 590-591, 601-603)

Motivation, um Wissen zu teilen

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die Unternehmenskultur als primärer Motivator für die Weitergabe von Wissen identifiziert wurde. Eine wesentliche Voraussetzung für die Förderung des Wissensaustauschs ist die Schaffung eines kommunikativen und offenen Arbeitsumfelds, in dem Mitarbeiter*innen die Freiheit zum Austausch besitzen. Dies wird am effektivsten erreicht, indem Führungskräfte die angestrebte Praxis aktiv vorleben. (vgl. IP1 2024, Z. 613-614,629; IP9 2024, Z. 527-529; IP4 2024, Z. 780) Eine Herausforderung stellt dabei oftmals das Eigeninteresse der Führungskräfte dar, weshalb es von großer Bedeutung ist, den Dialog mit jedem*jeder Mitarbeiter*in individuell zu pflegen. Es wird hervorgehoben, dass jene, die in ihren spezifischen Tätigkeitsfeldern arbeiten, häufig über tiefgreifendere Einblicke in praktische Abläufe verfügen als ihre Vorgesetzten, da letztere von diesen Prozessen entfernt sind. Fehlt eine ausgeprägte Kommunikationskultur, können wichtige Erkenntnisse zu Arbeitsprozessen verloren gehen, und Mitarbeiter*innen sind weniger geneigt, ihr Wissen zu teilen. (vgl. IP4 2024, Z. 1182-1189)

Die Bereitschaft zur Wissensteilung steigt, wenn Mitarbeiter*innen ihre Passion für ihre Arbeit frei ausüben können. Einige Unternehmen fördern dies durch die Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, beispielsweise durch die Möglichkeit, Auslandserfahrungen zu sammeln, was wiederum die intrinsische Motivation zur Wissensteilung innerhalb des Unternehmens signifikant erhöht. (vgl. IP10 2024, Z. 478-481) Einzelne Mitarbeiter*innen, die beispielsweise durch spezielle Fachkenntnisse in exotischer Küche, Weinwissen oder als versierte

Showbarkeeper*innen hervorstechen, können durch ihre einzigartigen Arbeitsweisen andere Kolleg*innen inspirieren und zur Weiterentwicklung anregen. Die dadurch ausgelöste Begeisterung und die entstehende positive Gruppendynamik steigern die intrinsische Motivation zur Wissensvermittlung. Die Effekte dieser Motivation auf die Mitarbeiter*innen variieren individuell; während einige stärker auf monetäre Anreize reagieren, bevorzugen andere Freizeit oder Weiterbildungsmöglichkeiten, deren Kosten vom Unternehmen getragen werden. (vgl. IP10 2024, Z. 626-633; IP5 2024, Z. 686-587; IP4 2024, Z. 844-846)

Es wird auch festgestellt, dass insbesondere in älteren Generationen Personen dazu neigen, ihr Wissen zurückzuhalten, was das Risiko birgt, dass dieses Wissen mit ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen verloren geht. Um solche Personen zur Wissensteilung zu bewegen, ist eine zielgerichtete, einfühlsame Kommunikation erforderlich. Als Schlüsselfaktoren für eine Unternehmenskultur, in der Wissen freudig geteilt wird, gelten Anerkennung und Wertschätzung. (vgl. IP6 2024, Z. 699-700, 713-716; IP2 2024, Z. 612-613)

Stand bei der Wissensbewahrung

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern in den betreffenden Unternehmen Routinen zur langfristigen Speicherung von für den Arbeitsalltag relevantem Wissen etabliert sind. Ein Teil der Befragten gab an, dass in ihren Zuständigkeitsbereichen bisher keine systematischen Ansätze zur Wissenssicherung praktiziert werden. Im Gegensatz dazu berichtete der andere Teil der Teilnehmenden, dass solches Wissen bereits in Form von Qualitätshandbüchern und ähnlichen Dokumenten festgehalten wird. (vgl. IP6 2024, Z. 747; IP4 2024, Z. 871; IP1 2024, Z. 673; IP10 2024, Z. 667-678) Während der Interviews kam zudem zur Sprache, dass es Fälle gibt, in denen Abteilungen von neuen Mitarbeiter*innen übernommen werden, ohne dass schriftliche Aufzeichnungen über die bis dahin praktizierten Prozesse vorliegen. Dies unterstreicht die Bedeutung der langfristigen Speicherung von bestehendem und angewendetem Wissen. (vgl. IP10 2024, Z. 658-662)

Die Bedeutung einer soliden Kommunikationsbasis innerhalb des Unternehmens und eines kontinuierlichen Austauschs über Arbeit und wesentliche Prozesse wird von den Interviewpartner*innen ebenfalls hervorgehoben. Dies wird als ein Mittel identifiziert, um Wissen auch nach dem Ausscheiden einzelner Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu bewahren. Ex-

pert*innen betrachten das Instrument des Offboarding-Gesprächs als sinnvoll, um betriebsrelevantes Wissen zu identifizieren und zu sichern. (vgl. IP9 2024, Z. 586-589, 567-571; IP10 2024, Z. 655) Dennoch wird empfohlen, dieses Wissen in regelmäßigen Abständen zu dokumentieren. Die Dokumentation von Wissen sollte sich als integraler Bestandteil von Arbeitsprozessen etablieren, wobei die kontinuierliche Aktualisierung der dokumentierten Inhalte essenziell ist, um deren spätere nahtlose Anwendung zu gewährleisten. (vgl. IP1 2024, Z. 684-690; IP10 2024, Z. 675) Selbst bei bereits dokumentiertem Wissen ist ein gewisses Maß an Wissensverlust unvermeidlich. Dies ist auf die Individualität der Informationsrezipient*innen zurückzuführen, die eigene Prioritäten setzen und somit unterschiedliche Aspekte der vermittelten Informationen umsetzen, wodurch ein Teil der ursprünglichen Informationen verloren geht. Als zukunftssträchtiges Instrument für die Speicherung von betriebsinternem Wissen werden interne Kommunikationsapps identifiziert. (vgl. IP5 2024, Z. 613-614; IP4 2024, Z. 732-735)

Wissensverlust

Die Befragung zeigt, dass die Fluktuation von Arbeitskräften und der damit einhergehende Verlust von Fachwissen von Fachleuten als signifikantes Risiko für Organisationen betrachtet wird. Die unzureichende Konservierung und die mangelnde dokumentarische Erfassung von Prozessen resultieren in einem beträchtlichen Mehraufwand für Unternehmen. Besonders gravierend wirkt sich der Weggang langjähriger Mitarbeiter*innen in Schlüsselpositionen aus, dessen Konsequenzen erhebliche ökonomische Einbußen nach sich ziehen können. (vgl. IP7 2024, Z. 561; IP5 2024, Z. 626; IP10 2024, Z. 691-695) Die Abwanderung von Führungspersonal, wie beispielsweise Küchenchef*innen oder Restaurantleiter*innen, führt zu einem Verlust an praktischem Know-how, was wiederum das Risiko eines Qualitätsverlusts in sich birgt. Die Kompensation oder Wiedererlangung der ursprünglichen Qualität bindet erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen. Angesichts der Tatsache, dass die Qualität der Dienstleistung in der Gastronomie maßgeblich von der Persönlichkeit der Dienstleistenden geprägt ist, kann die durch den Weggang eines Mitarbeiters*iner Mitarbeiterin entstandene Lücke trotz theoretischer Dokumentation nur schwer geschlossen werden. (vgl. IP8 2024, Z.3 72-373; IP9 2024, Z. 618-621; IP6 2024, Z. 801-802)

Des Weiteren ist das Führungsverhalten, das von Mitarbeiter*innen an den Tag gelegt wird, stark subjektiv geprägt. Auch wenn Prozesse dokumentiert werden, wird eine nachfolgende Führungskraft die Position aufgrund individueller Stärken und Schwächen unterschiedlich ausfüllen. Dies

stellt untergeordnete Mitarbeiter*innen vor die Herausforderung, sich an neue Führungsstile anzupassen. (vgl. IP8 2024, Z. 376-378) Das Top-Management ist sich der beschriebenen Risiken des Wissensverlusts oft nicht bewusst. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Kosten für die Neubesetzung von Stellen als eher versteckte Kosten wahrgenommen werden. (vgl. IP2 2024, Z. 680-683)

Zuständigkeit für Wissenstransfer

Die Befragten betonen, dass die Verantwortung für den Transfer von Wissen zwischen Mitarbeiter*innen grundsätzlich bei all jenen liegt, die Personalverantwortung tragen (vgl. IP5 2024, Z. 663-665). Die Überwachungs- und Kontrollaufgaben in diesem Kontext werden dem Top-Management zugeschrieben. Es wird als eine Selbstverständlichkeit angesehen, dass Mitarbeiter*innen die Verpflichtung haben, ihr Wissen so zu konservieren und weiterzugeben, dass es dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht. (vgl. IP10 2024, Z. 709-715)

Die Initialisierung der Wissenserhebung sowie die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements obliegen jedoch primär der Führungsebene, die ebenfalls entscheidet, für welche Zielgruppen das akkumulierte Wissen von Relevanz sein wird. (vgl. IP9 2024, Z. 636-639) Die Effektivität des Wissensmanagementprozesses erfordert demnach eine kooperative Zusammenarbeit aller Hierarchieebenen innerhalb der Organisation. Die spezifische Ausgestaltung dieser Strukturen ist maßgeblich von der Größe des Unternehmens abhängig. (vgl. IP8 2024, Z. 381; IP4 2024, Z. 981, 994)

Wissenstransfer durch Fluktuation bzw. MA-Austausch (induktiv)

In den durchgeführten Interviews kristallisiert sich das Thema des Wissenstransfers durch Mitarbeiter*innen Fluktuation als eine induktive Subkategorie heraus. Verschiedene befragte Personen identifizieren die Fluktuation als eine Chance für Unternehmen, sich durch das neu eingebrachte Wissen der nachrückenden Belegschaft weiterzuentwickeln. Expert*innen betonen, dass es charakteristisch für die Branche sei, dass Mitarbeiter*innen in regelmäßigen Intervallen das Unternehmen wechseln, was zu ihrer fachlichen Weiterentwicklung beiträgt. (vgl. IP4 2024, Z. 894-896; IP2 2024, Z. 687-689) Insbesondere für höher positionierte Angestellte wird eine längere Verweildauer im Unternehmen als vorteilhaft erachtet. So wird beispielsweise angeführt,

dass Küchenchef*innen in großen internationalen Hotelketten üblicherweise spätestens alle fünf Jahre innerhalb der Kette versetzt werden, um die kontinuierliche Weiterentwicklung zu fördern. (vgl. IP4 2024, Z. 943-944)

In den Interviews werden Fälle erwähnt, in denen der Wechsel von Betriebszugehörigkeiten, sei es temporär oder permanent, vom aktuellen Arbeitgeber aktiv unterstützt und gefördert wurde. Dies erfolgte beispielsweise durch die Förderung von befristeten Praktika, bei denen der Zeitpunkt der Rückkehr zum ursprünglichen Unternehmen von vornherein festgelegt war, oder durch Kooperationen mit Partnerbetrieben, die einen Austausch von Mitarbeiter*innen ermöglichten. In solchen Fällen wechselten die Angestellten in den Partnerbetrieb, nachdem sie alles erlernt hatten, was im jeweiligen Konzept umgesetzt wird. (vgl. IP10 2024, Z. 473-478; IP4 2024, Z. 1091-1100)

Zudem kann eine zu lange Verweildauer ohne Fluktuation als Risiko angesehen werden, da Mitarbeiter*innen, die übermäßig lange im Unternehmen bleiben und kein Interesse an persönlicher Entwicklung zeigen, die positive Entwicklung des Betriebs hemmen können (vgl. IP2 2024, Z. 689-691).

7.4. Umsetzung Wissensmanagement im Arbeitsalltag

Die finale Hauptkategorie konzentriert sich auf die Umsetzbarkeit von Wissensmanagement in der täglichen Praxis von Unternehmen. Diese Kategorie analysiert, welche vorhandenen Ressourcen für das Wissensmanagement effektiv genutzt werden können. Sie untersucht die Vorteile, die sich aus einem effektiven Wissensmanagement für das Tagesgeschäft ergeben, identifiziert das für den Betrieb wesentliche Wissen und beleuchtet den daraus resultierenden Nutzen für die Kund*innen. Zuletzt wird betrachtet, welcher Mehrwert für diese daraus generiert werden kann.

Verfügbare Ressourcen für Wissensmanagement

Gemäß der überwiegenden Meinung der befragten Expert*innen verfügen die Betriebe über die erforderlichen Ressourcen, um einen aktiven Prozess des Wissensmanagements zu implementieren. Technologische Hilfsmittel wie Kassensysteme, Warenwirtschaftsprogramme und Softwarelösungen für Hotels sind in zahlreichen gastronomischen Einrichtungen vorhanden. Die Po-

tenziale, die solche Systeme für die Speicherung und Erhaltung von Wissen bieten, werden jedoch im Rahmen des Wissensmanagements in den Unternehmen noch nicht vollständig ausgeschöpft. (vgl. IP10 2024, Z. 727; IP7 2024, Z. 611-616)

Ein erheblicher Teil der Befragten gibt zudem an, dass selbst die ansonsten knappe Ressource Zeit für die Durchführung eines aktiven Wissensmanagements verfügbar ist, besonders in Betrieben, deren Auslastung saisonabhängig ist und sich somit in der Zwischensaison Möglichkeiten dafür bieten. (vgl. IP3 2024, Z. 778-781) Auch digitale Instrumente wie Online-Meeting-Plattformen, Suchmaschinen, Wissensdatenbanken, Mobiltelefone und Ähnliches sind in den Unternehmen vorhanden und werden im Zuge der alltäglichen Arbeitsprozesse eingesetzt. Diese Hilfsmittel können die Implementierung von aktivem Wissensmanagement unterstützen. Ob Wissensmanagement praktiziert wird, hängt letztendlich vom Bewusstsein und der Motivation des Top-Managements ab. (vgl. IP3 2024, Z. 791-792; IP5 2024, Z. 682-685; IP2 2024, Z. 649-651)

Vorteile von Wissensmanagement für die Praxis

Im vorliegenden Abschnitt wird der hypothetische Zustand erörtert, in dem Unternehmen ein optimales Wissensmanagement vollständig in ihre Strukturen und Abläufe integriert hätten. Die Konsensmeinung der Befragten deutet darauf hin, dass eine solche Integration ausschließlich positive Effekte auf die operationellen Prozesse innerhalb des Unternehmens nach sich ziehen würde. Spezifisch wird angeführt, dass eine derartige Optimierung der Arbeitsabläufe durch die allgemeine Verfügbarkeit von Informationen bezüglich der optimalen Ausführung dieser Prozesse zu signifikanten Effizienzsteigerungen unter anderem im Onboarding führen könnte. (vgl. IP8 2024, Z. 406; IP9 2024, Z. 713; IP5 2024, Z. 732-733) Expert*innen meinen, dass die resultierenden Zeiteinsparungen durch die Zugänglichkeit und Transparenz von optimierten Abläufen, sei es in schriftlicher Form oder via Videomaterial, realisiert würden. Darüber hinaus würde die Reduktion der aufgewendeten Arbeitsstunden direkt die Wirtschaftlichkeit der betreffenden Organisationen positiv beeinflussen, da jede Arbeitsstunde mit Kosten verbunden ist. (vgl. IP6 2024, Z. 910-911; IP5 2024, Z. 748)

Ein weiterer bedeutender Vorteil eines perfekt integrierten Wissensmanagements ist der barrierefreie Zugang der Mitarbeiter*innen zu Informationen, Erklärungen und Richtlinien, was ihnen

ermöglicht, auch in unsicheren Situationen mit größerem Selbstvertrauen zu agieren. Die omnipräsente Verfügbarkeit von Unterstützung und Hilfestellungen könnte zudem die Anzahl von Fehlern in Arbeitsprozessen reduzieren und die Motivation der Mitarbeiter*innen bei der Bewältigung von Aufgaben steigern, indem die Angst vor unbekanntem Tätigkeiten minimiert wird. (vgl. IP5 2024, Z. 733-734; IP4 2024, Z. 1086-1087) Die dadurch entstehende unterstützende Unternehmenskultur könnte laut den Expert*innenmeinungen auch zu einer Reduktion der Mitarbeiter*innenfluktuation beitragen. Eine längere Verweildauer im Unternehmen, gepaart mit einer motivierten und angstfreien Herangehensweise an neue Aufgaben, würde letztendlich auch die Kund*innenzufriedenheit erhöhen. (vgl. IP4 2024, Z. 1088; IP5 2024, Z. 734) Dies führt zu positiveren Bewertungen der erbrachten Dienstleistungen, was sich wiederum positiv auf die ökonomische Performance des Unternehmens auswirkt. Abschließend wird hervorgehoben, dass manche Krisensituationen vermieden werden könnten, wenn alle erforderlichen Informationen für einen reibungslosen Arbeitsablauf systematisch gespeichert und jederzeit unkompliziert sowie klar ersichtlich für diejenigen, die sie benötigen, verfügbar wären. (vgl. IP6 2024, Z. 908-909) Dies verkörpert eines der primären Ziele von Wissensmanagementinitiativen.

Identifikation von wichtigem Wissen

In diesem Teil der Interviews heben Expert*innen mehrere kritische Wissensbereiche hervor, die sich insbesondere auf die Belegschaft beziehen. Primär wird die essenzielle Bedeutung des Bewusstseins für den Wert jedes*jeder einzelnen Mitarbeiter*in betont, da diese in der Gastronomiebranche als Hauptakteur*innen in der Erbringung von Dienstleistungen fungieren. Ähnlich kritisch ist das Wissen um die individuelle Motivation jeder Person, um deren maximale Leistungsfähigkeit zu mobilisieren. (vgl. IP8 2024, Z. 453-454; IP9 2024, Z. 694-698) Des Weiteren wird das Verständnis für die spezifischen Eigenheiten der Mitarbeiter*innen als bedeutsam für die Erleichterung und Optimierung der internen Kommunikation herausgestellt. (vgl. IP2 2024, Z. 862-863)

Ein mindestens ebenso wichtig erachtetes Wissensgebiet betrifft die Identität des Unternehmens. Hierbei geht es um Kenntnisse bezüglich der Werte, nach denen sich der Betrieb ausrichtet, der Gestaltung seiner Dienstleistungen, seiner Unique Selling Propositions sowie um ein Verständnis für die Beweggründe und Bedürfnisse der Kund*innen. (vgl. IP10 2024, Z. 777-778; IP6

2024, Z. 624; IP3 2024, Z. 886-887; IP7 2024, Z. 676-677) Ein allgemeiner Konsens über die Bedeutung dieses Wissens und Bewusstseins für diese Aspekte wird als maßgeblich für den Unternehmenserfolg angesehen.

Andere Expert*innen wiederum messen rein wirtschaftlichen Kennzahlen eine höhere Priorität bei. Sie argumentieren, dass ein umfassender Überblick über Wareneinsatz und Personalkosten in der Hierarchie der Wissensbedeutung einen höheren Stellenwert einnimmt. (vgl. IP5 2024, Z. 714-716, 721) Diese Perspektiven verdeutlichen die Vielschichtigkeit des für den Erfolg gastronomischer Unternehmen relevanten Wissens, wobei sowohl zwischenmenschliche als auch wirtschaftliche Faktoren als entscheidend betrachtet werden.

Kund*innennutzen von erfolgreichem Wissensmanagement

Laut den Aussagen von Expert*innen resultiert aus der vollständigen Implementierung eines effektiven Wissensmanagementsystems eine signifikante Qualitätssteigerung der von den Kund*innen wahrgenommenen Dienstleistung. (vgl. IP10 2024, Z. 805) Die Hintergrundspeicherung umfangreichen Wissens, das für Mitarbeiter*innen zugänglich ist, führt zu einer verbesserten Beratungsqualität. Von Kund*innen werden die Abläufe im gastronomischen Betrieb als nahtlos wahrgenommen, was auf die umfassende Information aller Mitarbeiter*innen über optimierte Durchführungsprozesse zurückzuführen ist. Zudem ermöglicht die Verfügbarkeit des gesicherten Wissens, dass diese auch auf tiefgründige Anfragen der Gäste adäquat reagieren können. (vgl. IP9 2024, Z. 718-719; IP8 2024, Z. 42; IP6 2024, Z. 944-945)

Die durch das Wissensmanagement erzielte Qualitätssteigerung überschreitet häufig die Erwartungen der Gäste, was zur Generierung neuer Stammkund*innen und zur Bindung bestehender Kund*innen beiträgt. (vgl. IP10 2024, Z. 807-809) Des Weiteren wird das Kund*innenerlebnis durch die positive Atmosphäre, die durch die motivierende Wissenskultur geprägt ist, nachhaltig positiv beeinflusst. (vgl. IP4 2024, Z. 1141) Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung eines strategisch ausgerichteten Wissensmanagements für die Steigerung der Dienstleistungsqualität und die Förderung der Kund*innenbindung in der Gastronomie.

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Abschnitt werden die zwei zuvor festgelegten empirischen Teilfragen beantwortet, indem die Ergebnisse aus den Expert*inneninterviews herangezogen werden. Diese Antworten, zusammen mit den Lösungen zu den theoretischen Teilfragen, tragen dazu bei, die Hauptfrage der Forschung zu klären.

Beantwortung ESFF 1

Wie beschreiben Expert*innen den Onboarding-Prozess in der Gastronomie und welche Instrumente erweisen sich in diesem Kontext als besonders effektiv?

Der Fachkräftemangel konfrontiert die Gastronomiebranche mit erheblichen Herausforderungen. Diese Problematik manifestiert sich durch die zunehmende Rekrutierung von Quereinsteiger*innen für Positionen, die ansonsten vakant bleiben würden. Diese Entwicklung macht deutlich, dass traditionelle Einarbeitungspraktiken, wie das sogenannte „ins kalte Wasser Werfen“, in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erstreckt sich über sämtliche Bereiche der Branche, von praktisch orientierten Positionen wie Restaurantfachkräfte, Housekeeping und Köch*innen bis hin zu Managementpositionen. Folglich haben sich die Anforderungen an den Onboarding-Prozess und das Wissensmanagement signifikant erhöht.

Im Kontext des Onboarding-Prozesses wird die Notwendigkeit einer sorgfältigen Vorplanung und Strukturierung immer deutlicher. Bereits im Vorfeld muss innerhalb des Unternehmens eine Klärung erfolgen, welche Anforderungen an die jeweilige Stelle gestellt werden und inwiefern der Onboarding-Prozess dazu beitragen kann, dass die neuen Mitarbeiter*innen diese Erwartungen erfüllen können. Die Verantwortlichkeiten während der gesamten Einarbeitungsphase müssen eindeutig festgelegt und dokumentiert werden. Dabei ist es essenziell, den Prozess so zu gestalten, dass alle erforderlichen Werkzeuge und Hilfsmittel festgelegt, geplant und vorbereitet werden. Expert*innen weisen auf Probleme hin, die entstehen, wenn die Vertretung der Zuständigkeiten nicht im Vorfeld geklärt ist. Werden Zuständigkeiten übertragen, müssen die Ziele und Maßnahmen für die Einarbeitung der Vertretung nicht nur erklärt, sondern auch entsprechend vorbereitet werden.

In größeren Unternehmen übernimmt die Personalabteilung, sofern vorhanden, die Einführung und den theoretischen Teil des Onboardings. Diese Phase dient der Vermittlung von Grundregeln, Werten und der Unternehmenskultur. Die Bedeutung der Unternehmenskultur ist in der gastronomischen Branche noch nicht überall erkannt worden. Betriebe, die deren Wichtigkeit erkennen, messen ihr jedoch eine entscheidende Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg bei.

Für die erste theoretische Phase des Onboardings sind Hilfsmittel wie Onboarding-Ordner und die obligatorische Führung durch die zukünftige Arbeitsstätte von Bedeutung. Die Anforderungen an diese und alle weiteren Instrumente umfassen Anpassungsfähigkeit, Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, Aktualität, einfache Bedienbarkeit und die Abdeckung möglichst vieler Lerntypen. Der Onboarding-Prozess sollte im Rahmen der Möglichkeiten für jede Person individualisiert werden, um den unterschiedlichen Voraussetzungen und dem individuellen Vorwissen der Bewerber*innen gerecht zu werden. Zudem ist es wichtig, dass durch die verschiedenen Instrumente alle notwendigen Informationen übermittelt werden, die die neuen Mitarbeiter*innen benötigen, um die gestellten Herausforderungen bewältigen zu können.

Die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Updates der während des Onboardings übermittelten Informationen wird betont, um vermeidbare Fehler und Zeitverluste zu minimieren. Digitale Tools bieten die Möglichkeit, Informationen strukturiert weiterzugeben und das vermittelte Wissen beispielsweise durch angehängte Quizze direkt zu überprüfen. Der Einsatz analoger Mittel würde hingegen einen signifikant höheren Aufwand erfordern.

Fehlt im Unternehmen eine eigene Human Resource Abteilung, wird der theoretische Teil des Onboardings von den Führungskräften, wie dem*der Restaurantleiter*in, dem*der Küchenchef*in oder der Büroleitung übernommen. Anschließend wird der Integrationsprozess in der jeweiligen Abteilung fortgeführt, wobei in den Bereichen Service, Küche und Housekeeping das Erlernen praktischer Fähigkeiten im Vordergrund steht. Im Management und an der Rezeption liegt der Fokus auf der Eingliederung in die bestehende Führungspraxis. Häufig wird in dieser praktischen Phase das Buddy-System eingesetzt, bei dem ein*e erfahrene*r Mitarbeiter*in die Verantwortung für die Einarbeitung übernimmt und unterstützend wirkt. Wesentliche Fähigkeiten für diese Rolle umfassen langjährige Erfahrung im Unternehmen, Empathie und Motivation für diese Aufgabe. Negative Erfahrungen wurden bereits gemacht, wenn Mitarbeiter*innen

durch die Übernahme solcher Aufgaben selbst überlastet wurden, was zu suboptimalen Integrationsprozessen führt. Als effektiv für den Wissenserwerb in dieser Phase gelten direkte Schulungen und Videos, das sie als besonders geeignet angesehen werden, um praktisches Wissen ortsunabhängig zu vermitteln.

Ob ein Unternehmen eine strukturierte Integration betreibt, hängt davon ab, ob das Management die Notwendigkeit und Bedeutung eines schnellen Wissenstransfers erkennt. Eine kommunikative und offene Unternehmenskultur, in der ständiger Austausch unter den Mitarbeiter*innen gelebt wird, bildet die Grundlage für einen stabilen Mitarbeiterstamm im Unternehmen. Die wirtschaftliche Relevanz eines schnellen Integrationsprozesses muss allen Führungskräften bewusst sein, damit Mitarbeiter*innen so schnell wie möglich wirksam sein können und produktiv sind. Es bedarf eines Zusammenspiels aller Hierarchieebenen, wobei jede*r Mitarbeiter*in das im Rahmen seiner*ihrer Tätigkeit erworbene Wissen allen zur Verfügung stellen muss. Die Motivation hierzu ist individuell. Einige neigen dazu, ihr Wissen zurückzuhalten, um eine gewisse Wichtigkeit zu suggerieren. In diesen Fällen liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, mit Einfühlungsvermögen dafür zu sorgen, dass dieses Wissen zum Zwecke der Integration geteilt wird und nicht im Rahmen der Fluktuation für das Unternehmen verloren geht. Veranstaltungen, bei denen langjährige Mitarbeiter*innen ihr Wissen an neue Kolleg*innen weitergeben, tragen zur Verteilung und damit zur langfristigen Wissens-Sicherung bei.

Die Integration eines strukturierten Onboarding Prozesses in einem in der Gastronomie tätigen Unternehmen erfordert einen wohlüberlegten und geplanten Prozess bei der Planung der einzusetzenden Instrumente. Dieser Prozess muss sich mit möglichst geringem Aufwand in das alltägliche Geschäft integrieren lassen. Digitale Instrumente wie eine Wissensmanagementsoftware können dabei unterstützend wirken. Besonders in praktisch orientierten Abteilungen ist zu beachten, dass dort Mitarbeiter*innen tätig sind, die digitalen Lösungen skeptisch gegenüberstehen und eine theoretische Arbeitsweise ablehnen. Die Vorteile eines strukturierten Integrationsprozesses, wie die Steigerung der Qualität durch perfekt geschultes Personal und Zeitersparnis durch schnell abrufbare und gut strukturierte Informationen, sind unübersehbar.

Beantwortung ESFF 2

Welche Potenziale bietet Wissensmanagement für die Gastronomie laut Expert*innenmeinung und wie lässt sich dieses realisieren?

Die systematische Implementierung von Wissensmanagementpraktiken in der Gastronomiebranche ist bisher nicht weit verbreitet, obgleich aus Expert*inneninterviews deutlich wird, dass die ökonomischen Risiken, die mit Mitarbeiter*innenfluktuation und dem daraus resultierenden Verlust von Know-how verbunden sind, durchaus wahrgenommen werden. Als zentrale Säulen für die effektive Durchführung von Wissensmanagementprozessen innerhalb eines gastronomischen Unternehmens werden die dort tätigen Individuen identifiziert. Für die Integration sämtlicher Mitarbeiter*innen in den Wissensmanagementprozess ist eine offene und kommunikative Unternehmenskultur essenziell. Diese wird primär durch das Vorleben der gewünschten Praktiken durch die Führungskräfte gefördert. Solch eine Unternehmenskultur begünstigt zudem die Weiterbildung neuer Mitarbeiter*innen, indem ein Umfeld geschaffen wird, das von positiver Kommunikation und einer toleranten Fehlerkultur geprägt ist, was wiederum Barrieren abbaut und den Einstieg für neue Mitarbeiter*innen erleichtert.

Digitale Hilfsmittel wie E-Learning-Plattformen finden bereits in größeren Gastronomieunternehmen Anwendung. Diese Tools werden insbesondere im Rahmen von Führungskräfte trainings und Lehrlingsakademien genutzt, um die kontinuierliche Entwicklung der Belegschaft zu fördern. Expert*innen erkennen in diesen digitalen Werkzeugen den Vorteil, dass sie schnell angepasst und aktualisiert werden können. Aufgrund ihrer Onlineverfügbarkeit ist zudem ein ortsunabhängiger Zugriff möglich, der in der Praxis oft über private Mobiltelefone der Beschäftigten erfolgt. Allerdings kann von den Mitarbeiter*innen nicht erwartet werden, ihre privaten Geräte für berufliche Zwecke zu nutzen. Als Lösungsansatz für den Fall, dass diese ihre privaten Endgeräte nicht verwenden möchten, wird vorgeschlagen, Tablets zur Verfügung zu stellen, die in vielen Betrieben bereits vorhanden sind. Für den Wissensmanagement-Prozess bieten solche Online-Lernangebote die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter*innen auch außerhalb ihres Arbeitsplatzes mit relevanten Inhalten vertraut machen können. Auch die Strukturierung des Wissensmanagement Prozesses kann durch Onlineplattformen in einer organisierten Form dargestellt werden, was Mitarbeiter*innen einen strukturierten Überblick über das im Unternehmen gesicherten Wissen ver-

schaft. Weit verbreitete digitale Mittel wie Online-Meeting-Plattformen, Messenger-Dienste, Intranet und Reservierungstools sind omnipräsent und tragen bereits zu einer gesteigerten Effizienz in den Unternehmen bei.

Schriftliche Prozessdokumentationen, die die für den täglichen Betriebsablauf wichtigen Abläufe Schritt für Schritt erläutern, sind ebenfalls ein Instrument, das teilweise in Form von Handbüchern in der Gastronomiebranche umgesetzt wird. Diese Dokumentationen helfen, Qualitätseinbußen und Effizienzverluste zu minimieren, auch wenn erfahrene Mitarbeiter*innen ausscheiden. Eine kontinuierliche Überarbeitung, Anpassung und Aktualisierung dieser Mittel ist essenziell, damit sie im Rahmen des Wissensmanagements zielführend eingesetzt werden können. Für den Onboarding-Prozess dienen solche schriftlichen Hilfsmittel insbesondere als Unterstützung für neue Mitarbeiter*innen, da sie ermöglichen, Fragen selbstständig zu klären, was oft als angenehmer empfunden wird. Diese Werkzeuge können auch in digitaler Form gespeichert und über die bereits erwähnten Online-Lernplattformen zugänglich gemacht werden, was die genannten Vorteile weiter verstärkt.

In der Praxis werden für die Vermittlung neuen Wissens und die damit verbundene Weiterentwicklung der Belegschaft bevorzugt Kurzschulungen eingesetzt, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Deren Erfolg hängt maßgeblich von der Durchführung ab. Als Referent*in besteht die Möglichkeit, durch die Demonstration von Fachkenntnissen zur Weiterbildung der Kolleg*innen beizutragen. Für die Integration ist ein Umfeld förderlich, in dem der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) des Unternehmens und der Mitarbeiter*innen offen gelebt wird, da dies die zuvor beschriebene offene Kommunikationskultur widerspiegelt. Ein weiteres zentrales Instrument für die Wissenssicherung im Rahmen des Wissensmanagements in gastronomischen Betrieben sind Kurzmeetings, die meist vor Beginn des Services durchgeführt werden. Diese fördern den Austausch unter den Mitarbeiter*innen und tragen dazu bei, dass das im Unternehmen vorhandene Wissen verteilt wird. Meetings bieten auch einen geeigneten Rahmen, um neue Kolleg*innen offiziell vorzustellen und somit einen Beitrag zur sozialen Integration zu leisten.

Technologien, die für den reibungslosen Ablauf im Alltag eines gastronomischen Betriebes essenziell sind, wie Hotelsoftware, CRM-Management-Programme und Kassensysteme, bieten

Funktionen, bei denen Informationen über Gäste, Produkte, Präferenzen, Rezepturen oder Allergien hinterlegt werden können. Diese Möglichkeiten werden in der Praxis noch nicht vollständig genutzt. Neue Mitarbeiter*innen könnten jedoch durch diese Tools leicht auf relevante Informationen zugreifen, was zu einer kompetenteren Beratung und damit auch zu einer steigenden Dienstleistungsqualität beitragen könnte.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Ressourcen, die ein zielführendes Wissensmanagement unterstützen würden, in den Betrieben teilweise bereits vorhanden sind bzw. praktiziert werden. Es mangelt häufig lediglich am Bewusstsein, dass durch einen gezielten Einsatz dieser Praktiken der Wissensmanagement Prozess erheblich bereichert werden könnte.

9. CONCLUSIO, AUSBLICK UND LIMITATION

9.1. Conclusio

Welche Auswirkungen hat Wissensmanagement auf die Effizienz des Onboarding Prozesses in der Gastronomie?

Wissensmanagement hat das grundlegende Ziel, die Nutzung der immer wertvoller werdenden Ressource Wissen zu optimieren. Es werden Prozesse definiert und festgelegt, um für das Unternehmen relevante Wissensziele zu formulieren, das bereits vorhandene Wissen im Betrieb zu identifizieren, neues Wissen zu erwerben, bereits Vorhandenes im Unternehmen weiterzuentwickeln, das Wissen an die richtigen Personen zu verteilen, dafür Sorge zu tragen, dass dieses auch genutzt wird und um es langfristig für das Unternehmen zu bewahren und regelmäßig zu bewerten. Das Modell der Wissensbausteine, das in Kapitel 3.3 dargelegt wurde, bietet den Rahmen für diese Vorgänge. In der Branche der Gastronomie spitzt sich das Problem des Fachkräftemangels immer weiter zu. Stellen können nicht oder nur mit Personen mit mangelnder Qualifikation besetzt werden. Durch diesen Umstand ist ein effizienter und effektiver Onboarding Prozess wichtiger als je zuvor.

Das Onboarding hat zum Ziel, neue Mitarbeiter*innen fachlich und sozial möglichst schnell ins bestehende Unternehmen zu integrieren. Dadurch, dass ungelerntem Personal mehr Wissen während der Integration vermittelt werden muss als Fachkräften, um die Qualitätsanforderungen der Kund*innen zu erfüllen, steigen die Anforderungen an die Wissensvermittlung während der Integrationsphase. Wissensmanagement ist das Instrument, das die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer in dieser Phase ermöglicht. Der in der Branche typische Zeitmangel stellt sich als Herausforderung für den Onboarding-Prozess dar. Des Weiteren steht die mangelnde digitale Affinität mancher Führungskräfte einem optimalen Integrationsvorgang im Weg. In größeren Betrieben werden aus diesen Gründen die administrativen Aufgaben oft schon von Human Resource Mitarbeiter*innen erledigt. Eine weitere Herausforderung für den Einarbeitungsprozess in der Gastronomie stellt laut Expert*inneninterviews die sprachliche Barriere dar. Es ist in der Praxis keine Seltenheit, dass in einer Küche über zehn verschiedene Nationen

vertreten sind. Für den Onboarding Prozess bedeutet dies, dass Unterlagen und andere Hilfsmittel, die dafür genutzt werden, in unterschiedlichsten Sprachen angefertigt werden müssen. Digitale Lernplattformen können im Rahmen des Wissensmanagement dahingehend unterstützen, als dass sie mittels Informationstechnologie Lernunterlagen vollautomatisch in mehrere Sprachen übersetzen können.

Der Kund*innennutzen wird im Servicebereich unter anderem durch persönliche Betreuung generiert und ist stark von individuellen Charaktereigenschaften abhängig. Mitarbeiter*innen sammeln oft jahrelang Erfahrung im Umgang mit Gästen und entwickeln so Fähigkeiten, die sie neben fachlichem Wissen als Gastgeber*innen auszeichnen. Diese spezielle Art von Wissen zählt laut Fachliteratur (vgl. Kap. 3.1.1) zum impliziten Wissen und lässt sich im Gegensatz zu explizitem Wissen nur sehr schwer auf andere Personen übertragen. Mithilfe der Spirale des Wissens wird dargestellt, wie dieses implizite Wissen externalisiert und zu explizitem Wissen umgewandelt wird. Durch die Verknüpfung des explizitem Wissen mit den eigenen Erfahrungen des*der Aufnehmenden entsteht neues implizites Wissen.

In den Küchen steht die Produktion von Speisen im Vordergrund. Die Basis für eine gleichbleibende Qualität bei Speisen bilden Rezepte. Diese sind meist schon schriftlich niedergelegt und stehen anderen Mitarbeiter*innen unkompliziert zur Verfügung. Um während der Einarbeitung diese Maße an implizitem und explizitem Wissen an neue Kolleg*innen möglichst effizient weiterzugeben, ist es vonnöten, den Onboarding-Prozess vorweg zu planen und zu strukturieren. Wissens Management ist dafür die Voraussetzung.

Als bewährte Instrumente haben sich das Mentoring und das Storytelling etabliert. Es ist auch zu überlegen, wie viel Wissen in welcher Phase des Integrationsprozesses erforderlich ist, um neue Mitarbeiter*innen nicht zu überfordern. Mittels eines gut implementierten Wissensmanagementsystems lassen sich Onboarding Workshops, Face-to-Face-Schulungen, Videos und schriftliche Unterlagen zu einem Lehrgang strukturieren. Dies hat den Vorteil, dass der Prozess für neue Mitarbeiter*innen transparent und übersichtlich ist. Außerdem führt ein vorab gut strukturierter Prozess zu effizienter Wissensvermittlung. Im Rahmen des Integrationsprozesses sind die vier Dimensionen Compliance, Clarification, Culture und Connection abzudecken, um eine gelungene Integration zu gewährleisten. (vgl. Kap. 4.3) Im Bereich Compliance unterstützt ein gut durch-

dachtes Wissensmanagementsystem bei der strukturierten Bereitstellung der nötigen Informationen, um unternehmensinterne Regeln und Gesetze zu beachten. Für die Clarification ist im Rahmen des Wissensmanagements zu beachten, dass alle Erwartungen, die an den*die neue*n Mitarbeiter*in gestellt werden, auch klar kommuniziert werden. Die Culture im Unternehmen spiegelt sich ebenfalls im Wissensmanagement wider. Je besser die Kommunikationskultur, desto mehr Informationen werden seitens der Belegschaft bereitwillig zur Verfügung gestellt. Wenn die Kommunikationskultur ausgeprägt ist und die Werte des Unternehmens im Rahmen des Wissensmanagements auch transparent wiedergegeben und gelebt werden, führt dies zu Connection zwischen Betrieb und Mitarbeiter*innen. Um zu gewährleisten, dass die Wissensverteilung, die Wissensbewahrung und Wissensnutzung im Unternehmen funktionieren, sind digitale Mittel unverzichtbar. So gut wie jede Person trägt heute ein digitales Endgerät in der Hosentasche und hat somit täglich vierundzwanzig Stunden die Möglichkeit, auf die Wissensressourcen im Unternehmen zuzugreifen, sofern diese digital verfügbar sind. Dies muss im Rahmen des Wissensmanagements gewährleistet werden. Für den Onboarding-Prozess bedeutet diese ständige zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Wissensressourcen enorme Vorteile.

Schon in der Phase des Preboardings haben zukünftige Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, auf Kurse oder sonstiges digital gesichertes Wissen zuzugreifen. Außerdem bietet der unkomplizierte Zugang zu Wissen den Vorteil, dass im Falle von Nachfragen keine Hemmschwellen überschritten werden müssen. Durch diese effizienten Gestaltungsmöglichkeiten wird die Integrationszeit von neuen Mitarbeiter*innen verkürzt. Da mangelnde Zeit bereits als Herausforderung für die Integration identifiziert wurde, ist das ein Vorteil. Ständiges Weiterentwickeln der im Unternehmen vorrätigen Informationsbasis und ein gelebtes Wissensmanagement vonseiten des Top-Managements haben das Potenzial, die Kommunikationskultur innerhalb eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Bei der Weiterentwicklung ist ebenfalls auf regelmäßige Aktualisierungen des bestehenden Datenmaterials zu achten. Mangelnde Pflege führt zu veralteten Informationen, welche sich wiederum negativ auf das Wissensmanagement auswirken und den Integrationsprozess neuer Mitarbeitender durch mangelnde Aktualität der Lernunterlagen verlängern würde.

Durch die bereits dargelegte bestehende Fluktuation in der Branche stehen Unternehmen ebenfalls vor der Herausforderung, dass Wissen das Unternehmen mit den Mitarbeiter*innen verlässt, bevor es langfristig gesichert worden ist. Im Rahmen des Wissensmanagements sind Prozesse zu etablieren, um solches Wissen rechtzeitig zu sichern und so langfristig zugänglich zu machen. Eine gut etablierte Kommunikationskultur fördert den innerbetrieblichen Austausch. Dies ist eine weitere Möglichkeit, wie Wissen für das Unternehmen langfristig gesichert werden kann, da es so auf mehrere Personen verteilt wird. Mitarbeiter*innen stehen in den ersten Phasen der Integration vor der Herausforderung, dass sie mangels nötigen Wissens nicht selbst wirksam sein können. Dies kann durch gut strukturierte und gut geplante Informationsweitergabe während des Onboardings mittels Wissensmanagements verhindert werden. Praktische Beispiele für Anwendungen, die den Onboarding-Prozess unterstützen können, wären: Online-Schulungen, Webinare, digital hinterlegte Mitarbeiter*innenhandbücher, Lernvideos, Imagefilme usw. Mithilfe der genannten Instrumente lässt sich ein kompletter Schulungsplan, der während der Integration durchlaufen wird, planen und vorbereiten. Bei der Gestaltung können durch die Nutzung der diversen Instrumente auch alle Lerntypen angesprochen werden, was zu einer Maximierung der Wissensweitergabe beiträgt. Ein gut integriertes Wissensmanagement führt dazu, dass dem Unternehmen klar ist, über welches Wissen es verfügt und welches benötigt wird, um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen. Es kennt die Mittel, wie fehlendes Wissen extern beschafft werden kann, und entwickelt das im Unternehmen bereits vorhandene aktiv weiter. Das Wissen wird intern effektiv verteilt, und jede*r hat die nötigen Informationen, um die Aufgaben zu erledigen, die an die jeweilige Position gestellt werden. Das vorhandene Wissen wird innerhalb der Unternehmung effektiv genutzt, und wichtiges Wissen wird langfristig gesichert. Wie andere Managementprozesse auch, wird der Wissensmanagementprozess regelmäßig evaluiert und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein gut integrierter Wissensmanagementprozess zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Auch die schnelle Integration von neuen Mitarbeiter*innen hat Potenzial für wirtschaftliche Verbesserungen im Unternehmen. Je kürzer die Zeit, bis diese selbstwirksam arbeiten können, desto geringer die Kosten, die durch eine etwaige Doppelbesetzung einer Position entstehen. Daraus lässt sich schließen, dass ein gut integriertes und strukturiertes Wissensmanagement Möglichkeiten bietet, durch den zielgerichteten Einsatz

von Schulungsmaßnahmen den Onboarding Prozess für neue Mitarbeiter*innen angenehmer, strukturierter und kürzer zu halten. Ebenso ist die Planung eines solchen Integrationsprozesses durch das Vorhandensein der nötigen Unterlagen unkomplizierter und für jene Personen, die mit solchen Tätigkeiten nicht täglich zu tun haben, leichter umzusetzen. Dies führt zu einer Kostenersparnis für das Unternehmen. Es zeigt sich, dass ein durch Wissensmanagement unterstützter, gut strukturierter und geplanter Onboarding Prozess für Unternehmen in der Gastronomie zukünftig enorm wichtig ist.

9.2. Ausblick

Die in der Arbeit gestellten Forschungsfragen konnten durch die Literaturrecherche und die Expert*inneninterviews ausreichend beantwortet werden. Es hat sich gezeigt, dass ein gut implementierter Wissensmanagementprozess zukünftig in der Branche der Gastronomie dazu beitragen könnte, sowohl das Onboarding effektiver zu gestalten als auch interne Prozesse zu optimieren. Ein offener und transparenter Umgang mit der Ressource Wissen und ein vom Top-Management angestoßener Prozess zur internen Wissensentwicklung würden zu erhöhter Motivation in der Belegschaft führen. Unternehmen mit einem gut etablierten Wissensmanagement werden gegenüber Mitbewerbern, die dieses noch nicht betreiben, zahlreiche Vorteile erarbeiten – zufriedene Gäste sowie professionelle und motivierte Mitarbeiter*innen. Die Herausforderungen des vermehrten Bedarfs, die Belegschaft selbst auszubilden bzw. weiterzubilden, spitzen sich durch den vermehrten Fachkräftemangel zu. Ein durchdachter Umgang mit der Ressource Wissen bietet über den Onboarding-Prozess hinaus eine praktikable Lösung.

9.3. Limitation

Diese Arbeit betrachtet die Auswirkungen des Wissensmanagements im Onboarding in der kompletten Gastronomie. Dadurch, dass die Branche als Ganzes betrachtet wurde, konnte nicht tief auf die einzelnen Abläufe und individuellen Herausforderungen eingegangen werden, die die Gastronomie und Hotellerie mit sich bringen. Ein konzentrierter Blick auf Verbesserungspotenziale von Wissensmanagement für die einzelnen Abteilungen eines gastronomischen Betriebes würde Material für weitere Forschung bieten. Ebenso hat die Arbeit aufgezeigt, dass sich die

Branche mangels Fachkräften im Wandel befindet. Es wäre denkbar, weitere Forschung zum Thema Gastronomie ohne Fachkräfte zu betreiben. Welche Auswirkungen hat das Ausbleiben von Fachkräften auf die Gästezufriedenheit? Vor welchen Herausforderungen stehen die Betriebe dadurch? Welche Anforderungen muss die Branche erfüllen, um zukünftig als attraktiv angesehen zu werden? Es wäre generell erstrebenswert, eine Branche wie die Gastronomie, die so viel zum sozialen Wohlbefinden beiträgt, wissenschaftlich genauer zu analysieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen:

Ackermann, Benno/Krancher, Oliver/North, Klaus/Schildknecht, Katrin/Schorta, Silvia (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund-Methodik-Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Verlag.

Amelingmeyer, Jenny (2004): Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. 3. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag GmbH.

Bauer, Talya N. (2010): Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. In: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf [13.09.2023].

Bodendorf, Freimut (2006): Daten- und Wissensmanagement. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): Die Verlockung Experteninterviews: forschungspraktische Vorzüge einer Erhebungsform. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 7–29.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Bolz, Heinrich (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung: Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Brenner, Doris (2020): Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Clases, Christoph/Wehner, Theo (2002): Handlungsfelder im Wissensmanagement. In: Lüthy, Werner/Voit, Eugen/Wehner, Theo (Hrsg.): Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: Vdf Hochschulverlag, S. 39–56.
- Deike, Julia (2007): Wechselwirkungen zwischen Wissensweitergabe und Personalentscheidungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/ GWV Fachverlag GmbH.
- Dick, Michael/Wehner, Theo (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, Werner/Voit, Eugen/Wehner, Theo (Hrsg.): Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: Vdf Hochschulverlag, S. 7–28.
- Dierkes, Maik-Julian (2017): Programmdesign für ein erfolgreiches Onboarding neuer Führungspersönlichkeiten – Darstellung des First Leadership Programms bei der Lufthansa Technik. In: Von Au, Corinna (Hrsg.): Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten: Diagnose, Assessment und Integration. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 177–194.
- Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial-und Humanwissenschaften. 6. Auflage. Berlin: Springer Verlag.
- Ettl-Huber, Silvia (2014): Storypotenziale, Stories und Storytelling in der Organisationskommunikation. In: Ettl-Huber, Silvia: Storytelling in der Organisationskommunikation: Theoretische und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 9–26.
- Finke, Ina (2009): Einführung von Wissensmanagement. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen-Lösungen-Praxisbeispiele. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S.23–32.
- Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 473–488.
- Gardini, Marco A. (2014): Personalmanagement im Tourismus. In: tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft Jg. 6. (2014) Heft 1, S. 57–73.

Gentsch, Peter (1999): Wissen managen mit innovativer Informationstechnologie: Strategien-Werkzeuge-Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gessler, Michael (2005): Gestaltungsorientierte Evaluation und der Return on Investment von Weiterbildungsprogrammen. In: https://www.bwpat.de/ausgabe9/gessler_bwpat9.pdf [12.5.2024].

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Grabmair, Marlene/Kovacs, Carrie (2023): Organisationale Sozialisationstaktiken und deren Zusammenhang mit Rollenklarheit und Arbeitszufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2023) Vol. 77, S. 419.

Gust von Loh, Sonja (2009): Evidenzbasiertes Wissensmanagement. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.

Grames, Patrick Philipp (2020): Wissenstransfer in Organisationen: Entwicklung eines Methodenkonzepts des Wissensmanagements zur Sicherung von Erfahrungswissen, zur Vermeidung von Wissensverlust und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Grames/publication/343049857_Wissenstransfer_in_Organisationen_Entwicklung_eines_Methodenkonzepts_des_Wissensmanagements_zur_Sicherung_von_Erfahrungswissen_zur_Vermeidung_von_Wissensverlusten_und_zur_Einarbeitung_neuer_Mitarbeiter/links/5f13479292851c1eff1c29a2/Wissenstransfer-in-Organisationen-Entwicklung-eines-Methodenkonzepts-des-Wissensmanagements-zur-Sicherung-von-Erfahrungswissen-zur-Vermeidung-von-Wissensverlusten-und-zur-Einarbeitung-neuer-Mitarbeiter.pdf [29.10.2023].

Haack, Lars-Ulrich/Reimann Martin C. (2012): Compliance Framing-Framing Compliance: Universität Magdeburg Faculty of Economics and Management Working Paper No. 06/2012.

Hagenloch, Eckart/ Müller; Stefan/ Scherber, Mario (2013): Organisatorische Umsetzung. In: Bayer, Franz/ Kühn, Harald (Hrsg.): Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S.225–248.

Haller, Sabine (2012): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Instrumente: 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Harpelund, Christian/Hojberg, Morten/Nielsen, Kasper Ulf (2019): Onboarding: Getting New Hires Off to a flying Start, Emerald Publishing Limited.

Heisig, Peter (2002): GPO-WM: Methoden und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In: Abecker, Andreas (Hrsg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer Verlag, S.47–65.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Hopf, Christel (2016): Schriften zur Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Wulf/Kuckartz, Udo (Hrsg.): Schriften zur Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 13–240.

Homma, Norbert/Bauschke, Rafael (2010): Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten- Methoden, Prozesse, Tools. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kirkpatrick, Donald L./ Kirkpatrick, James D. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3.Ausgabe. San Francisco: Berrett-Koehler Puplicher, Inc.

Klotz, Michael/Strauch, Petra (2001): Wissensmanagementsysteme-Komponenten und Erfolgsfaktoren für den Einsatz. In: Britzelmaier, Bernd/Geberl, Stephan/Weinmann, Siegfried (Hrsg.): Informationsmanagement- Herausforderungen und Perspektiven. Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden: B.G Teubner GmbH.

Kreitel, Willhild Angelika (2008): Ressource Wissen: Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krickl, Oliver/Milchrahm, Elisabeth (2000): Integrativer Ansatz zur Wissensbewertung. In: Knorz, Gerhard/Kuhlen Rainer (Hrsg.): Informationskompetenz-Basiskompetenz in der Informationsgesellschaft, Proceedings des 7. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI 2000), Darmstadt. 8-10. November 2000. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbh, S. 113–126.

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kusterer, Steffen (2008): Qualitätssicherung im Wissensmanagement: Eine Fallstudienanalyse. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Linsinger, Lucia/Kirsten, Mathias (n. d.): Wissenserwerb und Wissensmanagement in deutschen Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme. In: <https://publica-rest.fraunhofer.de/ser-ver/api/core/bitstreams/dd3473c0-227c-407a-b0fa-cdf13d8c5cc9/content> [07.04.2024].

Lohaus, Daniela/Habermann, Wolfgang (2016): Integrationsmanagement-Onboarding neuer Mitarbeiter. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Madera, Juan M./Dawson, Mary/Guchait, Priyanko/Mapel Belarmino, Amanda (2017): Strategic human resources management research in hospitality and tourism. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 29 No. 1, S. 48–67.

Mayerl, Martin/Lachmayr, Norbert (2021): Deckung des Fachkräftebedarfs durch Ausbildung? Berufswahlverhalten und Laufbahnentwicklung am Beispiel des Tourismussektors. In: https://oeibf.at/wp-content/plugins/zotpress/lib/request/request.dl.php?api_u-ser_id=2190915&dlkey=SZPV6NMS&content_type=application/pdf , S. 156–178 [21.4.2024].

Mertins, Kai/Alwert, Kay (2003): Integrierte Wissensbewertung: Ein Instrument zur Bewertung, Steuerung und Bilanzierung von Wissen. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb Jahrgang. 98 (2003) 11, S. 578–582.

Mertins, Kai/Orth, Roland (2009): Wissensorientierte Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen-Lösungen-Praxisbeispiele. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S.41–48.

Mescheder, Bernhard/Sallach, Christian (2012): Wettbewerbsvorteile durch Wissen: Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Mess, Filip/Woll, Alexander (2010): Sport und organisationale Sozialisation – eine empirische Studie Förderung der sozialen Integration von neuen Mitarbeitern in Betrieben. In: Sport und Gesellschaft Jahrgang 7, Heft. 1. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag, S. 27–44.

Mühlböck, Monika/Titelbach, Gerlinde/Brunner, Sebastian/Vogtenhuber, Stefan (2023): Analyse des Fachkräftebedarfs in Österreich anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren. In: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/6600/1/ihs-report-2023-muehlboeck-titelbach-brunner-et-al-analyse-fachkraeftebedarfs-oesterreich-oekonomischer-knappheitsindikatoren.pdf>, [21.04.2024].

Müller, Julia/Nessler, Claudia (2011): Einblicke in den interaktiven Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Unternehmenskultur. In: <https://dl.gi.de/items/71eb7930-1a4f-4a48-98d0-8f661df57c66> [12.04.2024].

Nonaka, Ikujiro (2007): The Knowledge-Creating Company. In: Harvard Business Review, Vol. 85 (7-8), S. 162–171.

Notté, Kai (2013): Wissensmanagement im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Verlag.

Oschischnig, Ulrike (2023): Gastronomie: Branchendaten. Wien: Wirtschaftskammer Österreich-Abteilung für Statistik. In: https://wko.at/statistik/branchenfiv/b_601.pdf [25.10.2023].

Paier, Dietmar (2009): Endbericht: Fachkräftemangel in der Steiermark. In: https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_Endbericht_2009_Fachraeftemangel_Steiermark.pdf ,[21.04.2024].

Paul, Siegfried/ Sakschewski, Thomas (2012): Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche: Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Pfadenhauer, Michaela (2002): Auf gleicher Augenhöhe reden: Das Experteninterview-ein Gespräch zwischen Experten und Quasi-Experten. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 113–130.
- Pietschmann, Bernd P./Ruhtz, Vanessa (2001): Knowledge Management. In: Personal (München), Vol. 53(5), S. 242–249.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhard, Kai (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Przyborski, Anglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2019): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 117–133.
- Rademacher, Ute/Weber, Ulrike (2017): Mentoring im Talentmanagement: Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Ramhit, Ketan S. (2019): The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. In: SA Journal of Human Resource Management Vol. 17. In: https://www.researchgate.net/publication/336143502_The_impact_of_job_description_and_career_prospect_on_job_satisfaction_A_quantitative_study_in_Mauritius [10.10.2023].
- Sander, Evelina/Thiele, Lisa/Kröber, Carina/Kauffeld, Simone/Dick, Manuel (2023): Onboarding in KMU: Verstehen, Reflektieren, Gestalten. In: Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 3: Ergebnisse und Best Practice des BMBF-Forschungsschwerpunkts „Zukunft der Arbeit: Mittelstand-innovativ und sozial. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 109–153.
- Schildknecht, Katrin (2018): Lernen Wissenstransfer: Lernen in einer agilen Welt, lebenslanges Lernen und organisationales Lernen. In: Ackermann, Benno/Krancher, Oliver/North, Klaus/Schildknecht, Katrin/Schorta, Silvia: Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund-Methodik-Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Verlag. S.53-78.

Schmid, Hedwig (2013): Barrieren im Wissenstransfer, Ursachen und deren Überwindung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Schmidt, Bernd (2010): Informationsmanagement und Compliance. In: Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke (Hrsg.): Wissen und Wissensmanagement: Chancen in der Wirtschaftskrise. Oldenburg: BIS-Verlag, S. 217-233.

Schmidt, Katherina (2013): Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Schneider, André/Köhler, Julia (2017): Wertevermittlung durch Storytelling in der CSR-Kommunikation. In: Wagner, Riccardo/Roschker, Nicole/Moutchnik, Alexander Hrsg.: CSR und Interne Kommunikation: Forschungsansätze und Praxisbeiträge. Berlin: Springer Gabler Verlag, S. 155–168.

Schneider, Christine R. (2008): Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen: Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schreiner, Emanuel/ Schmid, Ellen (2015): Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In: Peus, Claudia/ Braun, Susanne/ Hentschel, Tanja/ Frey, Dieter (Hrsg.): Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S.161–174.

Schuster, Pia/Jespen, Stefan (2017): Erwartungen der Mitarbeiter/innen an Führungspersonlichkeiten-Entwicklung eines Tools bei Daimler Financial Services. In: Von Au, Corinna (Hrsg.): Auswahl und Onboarding von Führungspersonlichkeiten: Diagnose, Assessment und Integration. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 195–212.

Slopinski, Andreas/Köhler, Luisa/Wingen, Sarah (2017): Methoden zur organisationalen Sozialisation von kaufmännischen Auszubildenden. In: bwp@ Ausgabe Nr. 32. In: http://www.bwpat.de/ausgabe32/slopinski_etal_bwpat32.pdf [20.10.2023].

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht: 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Trojan, Jörg (2006): Strategien zur Bewahrung von Wissen: Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Twumasi Ampofo, Emmanuel/Karatepe, Osman M./Mensah, Ismael/Tabi Wilberforce, Maxwell (2023): The effect of employee recognition on restaurant employees' job embeddedness, knowledge sharing and service orientation: abusive supervision as a moderator. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 35 No. 10, S. 3612–3637.

Vetter, Eberhard (2009): Compliance in der Unternehmenspraxis. In: Wecker, Gregor/Van Laak, Hendrik (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis. 2. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, S. 33–47.

Wagner, Daniela (2015): Gastronomie als Forschungsfeld. In: Fritz, Klaus Peter/Wagner, Daniela (Hrsg.): Forschungsfeld Gastronomie: Grundlagen-Einstellungen- Konsumenten. Wiesbaden: Springer, S. 1–17.

Walter, Cornelia/Matar, Zeina (2023): Internationale Fachkräfte für die DACH-Region: Finden, binden und entwickeln in einer Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer/Gabler Verlag.

Wälti, Beatrice (2015): Das Paradoxon der Wissensverteilung und -nutzung: Der Mensch im Zentrum. Hamburg: disserta Verlag.

Wehling, Peter (2018): Wissen und Nichtwissen. In: Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. Köln: Herbert von Halem Verlag, S.485–494.

Wendt, Mathias (2012): Compliance Management und Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. In: Behringer, Stefan (Hrsg.): Compliance für KMU: Praxisleitfaden für den Mittelstand. Berlin: Schmidt Verlag, S. 203–213.

Wien, Andreas/Franzke Normen (2013): Systematische Personalentwicklung: 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Sonstige Quellen:

Berchoux, Joseph (1819): La Gastronomie. In:

<https://www.google.de/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://archive.org/details/b21525249&ved=2ahU->

[KEWjCzNiT_LeGAXqhV0HHUaaB_oQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw3cDrMF4oK9L4bjmWJUOUkz](https://www.google.de/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://archive.org/details/b21525249&ved=2ahU-KEWjCzNiT_LeGAXqhV0HHUaaB_oQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw3cDrMF4oK9L4bjmWJUOUkz)

[02.09.2023].

Expert*innengespräch IP1 (16.01.2024): Personalchef*in, geführt von Christian Schrempf, Graz.

Expert*innengespräch IP2 (17.01.2024): HR-Manager*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Expert*innengespräch IP3 (17.01.2024): Gesellschafter*in, geführt von Christian Schrempf, Graz.

Expert*innengespräch IP4 (24.01.2024): Kulinarische Leitung, geführt von Christian Schrempf, Graz.

Expert*innengespräch IP5 (27.01.2024): F&B Manager*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Expert*innengespräch IP6 (29.01.2024): Betriebsleiter*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Expert*innengespräch IP7 (05.02.2024): Bankettleiter*in, geführt von Christian Schrempf, Graz.

Expert*innengespräch IP8 (07.02.2024): Hoteldirektor*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Expert*innengespräch IP9 (14.02.2024): Betriebsleiter*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Expert*innengespräch IP10 (15.02.2024): HR-Manager*in, geführt von Christian Schrempf, Online.

Mügler, Silvan/Liechti, Lena/Scharrer, Markus (2022): Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus: Schlussbericht. In: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/bildung-und-fachkraefte/engagement-fuer-fachkraefte/situationsanalyse-fachkraefte/download-11393A25-72AA-4242-8F29-E44B82FB1F1A.secure>, S. 19–21 [08.09.2023].

Wikesmann, Uwe/Antoniewicz, Heiko/Wilkesman, Maximiliane (2022): Hinterher ist man immer schlauer!: Wissenstransfer in der gehobenen Gastronomie. Wiesbaden: Springer Verlag.

Wko (2022): Berufsgruppen-Einteilung. In: <https://www.wko.at/branchen/noe/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Gastgewerbe--Betriebsarten-2022.pdf> [09.09.2023].

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

<u>MBA Unternehmensmanagement JG 2022</u>	
Interview Nr:	Datum:
Durchgeführt:	Ort:
	Start:
	Ende:
<p><u>HK 1: Onboarding im Gastronomieunternehmen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Einstieg SK1.1: Ablauf Onboarding Schritt für Schritt? ○ SK 1.2: Welche Herausforderungen im Onboarding? ○ SK 1.3: Wovon hängt Erfolg des Onboardings ab? ○ SK 1.4: Wer macht das Onboarding und Warum? ○ SK 1.5: Dauer Onboarding, wovon hängt Dauer ab? 	<p><u>Notizen:</u></p>
<p>Fragewörter:</p> <p>Welche Erfahrungen...? Welche Anforderungen...? Welche Maßnahmen zur ... wären sinnvoll? Was läuft gut?.....</p>	

<u>MBA Unternehmensmanagement JG 2022</u>	
Interview Nr:	Datum:
Durchgeführt:	Ort:
	Start:
	Ende:
<u>HK 2: Geeignete Instrumente für das Onboarding</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Einstieg SK 2.1: Welche Hilfsmittel, Unterstützung im Onboarding? ○ SK 2.2: Welche Mittel werden bevorzugt? Digital/analog ○ SK 2.3: Negativerfahrung mit Instrumenten im Onboarding? ○ SK 2.4: Eigenschaften Onboarding Tools damit effektiv sind? ○ SK.2.5: welches Instrument für Transfer personenbezogenes Wissen? ○ SK.2.6: Wie Merkt man das Onboarding erfolgreich war? 	<u>Notizen:</u>
Fragewörter: Welche Erfahrungen...? Welche Anforderungen...? Welche Maßnahmen zur ... wären sinnvoll? Was läuft gut?..... Was läuft schlecht?.....	

<u>MBA Unternehmensmanagement JG 2022</u>		
Interview Nr: Durchgeführt:	Datum: Ort:	Start: Ende:
<u>HK 3: Potentiale von Wissensmanagement in der Gastronomie</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Einstieg SK3.1: Wie ist Wissenstand neuer MA bei Eintritt? ○ SK3.2: Welche Werkzeuge funktionieren, um Wissen zu teilen Theoretisch & Praktisch ○ SK3.3: Wie motiviert man MA zum Wissen teilen ○ SK3.4: Stand bei der Wissensbewahrung, Speicherung (welche Methoden im Betrieb naheliegend) ○ SK3.5: Wissensverlust, Fluktuation ○ SK3.6: Zuständigkeit Wissenstransfer im Betrieb 		<u>Notizen:</u>
Fragewörter: Welche Erfahrungen...? Welche Anforderungen...? Welche Maßnahmen zur ... wären sinnvoll? Was läuft gut?..... Was läuft schlecht?..... Welche Maßnahmen.....??		

<u>MBA Unternehmensmanagement JG 2022</u>		
Interview Nr:	Datum:	Start:
Durchgeführt:	Ort:	Ende:
<u>HK 4: Umsetzung Wissensmanagement als Basis für Wissenstransfer</u>		<u>Notizen:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Einstieg SK 4.1: Welche Ressourcen stehen für Wissensmanagement zur Verfügung Technische, personelle ○ SK 4.2: Vorteile funktionierendes Wissensmanagement für die Praxis? ○ SK 4.3: Wie identifiziert man wichtiges Wissen? ○ SK.4.4: Wie trägt Wissensmanagement zum Kundennutzen bei ○ Immer Offene Frage am Schluss (haben sie noch etwas hinzuzufügen)!!!!!! ○ Datenschutzblatt unterschrieben? 		
Fragewörter: Welche Erfahrungen...? Welche Anforderungen...? Welche Maßnahmen zur ... wären sinnvoll? Was läuft gut?..... Was läuft schlecht?.....		

A - 2 Kategorien-Schema

Kategorien Interviews

HK.1: Onboarding in Gastronomieunternehmen	SK.1.1 Ablauf Onboardingprozess	HK.2: Instrumente im Onboarding	SK.2.1 Instrumente, hilfsmittel im Onboarding
	SK.1.2 Herausforderungen im Onboarding		SK.2.2 Bevorzugt Digital oder Analoge Hilfsmittel
	SK.1.3 Erfolgsfaktoren im Onboarding		SK.2.3 Negativerfahrungen mit Onboarding Instrumenten
	SK.1.4 Zuständigkeit für Onboarding		SK.2.4 Erfolgsfaktoren Onboarding Instrumente
	SK.1.5 Dauer Onboardingprozess		SK.2.5 geeignete Instrumente für Transfer von Personenbezogenem Wissen
			SK.2.6 Kennzeichen von erfolgreichem Onboarding
HK.3: Potential von Wissensmanagement in der Gastronomie	SK.3.1 Wissensstand neuer MA	HK.4: Umsetzung Wissensmanagement	SK.4.1 Verfügbaren Ressourcen für Wissensmanagement
	SK.3.2 Instrumente um Wissen zur Teilen		SK.4.2 Vorteile Wissensmanagement für die Praxis
	SK.3.3 Motivation zum Wissen teilen		SK.4.3 Identifikation wichtiges Wissen
	SK.3.4 Stand bei der Wissensbewahrung		SK.4.4 Wissensmanagement und Kundennutzen
	SK.3.5 Wissensverlust		
	SK.3.6 Zuständigkeit für Wissenstransfer		
	*SK.3.7 Wissenstransfer durch Fluktuation/ MA Austausch		
*induktive Kategorie			