Fördernde und hemmende Faktoren für die organisationale Identifikation neu eingestellter Personen während der Covid-19-Pandemie

Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Claus Jacobs**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

von:

Katharina Gros

aus Aarau (AG)

16-201-857

Winkelriedstrasse 63, 3014 Bern

katharina.gros@students.unibe.ch

Bern, 26.07.2021

Abstract

In der vorliegenden Masterarbeit wurde untersucht, inwiefern fördernde und hemmende Faktoren bestehen, welche die organisationale Identifikation von neu eingestellten Mitarbeitenden beeinflussen. Aufgrund von der aktuellen Situation der Corona-Pandemie wurden dabei durch qualitative Leitfadeninterviews mit während der Covid-19-Pandemie eingestellten Mitarbeitenden in Organisationen aus dem Sozialen Sektor Daten erhoben, um die erwähnten Faktoren ausfindig zu machen. Anhand einer Multiplen Fallstudie wurden verschiedene Faktoren ausgemacht, wobei diese anschliessend mit der Theorie zur organisationalen Identifikation sowie des Onboardings und den virtuellen Teams verglichen und ergänzt wurde. Daraus konnte der Schluss gezogen werden, dass in der Vermittlung des Fachlichen wenige Einbussen durch einen auf die Situation angepassten Einführungsprozess sowie der Tätigkeit ausschliesslich aus dem Homeoffice gemacht werden. Was bedeutet, dass auf der fachlichen Ebene die Voraussetzungen für eine gute organisationale Identifikation nicht verringert werden. Jedoch ist der zwischenmenschliche Kontakt ebenfalls ausschlaggebend für das Wohlbefinden und den Anschluss neu eingestellter Mitarbeitenden. Das heisst auf sozialer Ebene fehlt eine gute Grundlage für die organisationale Identifikation. Diesbezüglich kann vor allem der Pandemie-Situation sowie der Homeoffice-Pflicht die Schuld gegeben werden, trotzdem erscheint das Abholen von neu eingestellten Personen vernachlässigt worden zu sein, oder zumindest fehlte bis anhin ein Bewusstsein dafür, welche Wichtigkeit dies für Neulinge haben würde. Schliesslich ist der zwischenmenschliche Kontakt dies, was zentral für das Zugehörigkeitsgefühl der Angestellten ist, was ein zentraler Punkt für die organisationale Identifikation ist. Dennoch ist durch die Tatsache, dass die untersuchten Organisationen dem Sozialen Sektor angehören, bereits eine sehr hohe Identifikation mit den Werten der jeweiligen Organisation vorhanden, da oftmals bereits vor Stellenantritt eine gewisse Übereinstimmung mit diesen bestanden hat.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1

2 Theoretischer und konzeptioneller Rahmen ... 2

2.1 Virtuelle Teams ... 2

2.1.1 Vor- und Nachteile von Teleheimarbeit und virtuellen Teams ... 2

2.2 Onboarding ... 5

2.3 Zwischenfazit virtuelle Teams und Onboarding ... 6

2.4 Organisationale Identifikation ... 7

2.4.1 Beeinflussung von organisationaler Identifikation ... 11

2.4.1.1 Fördernde Faktoren und hemmende Faktoren ... 11

2.5 Strategien zur Förderung der organisationalen Identifikation ... 12

3 Methodisches Vorgehen ... 14

3.1 Forschungskontext ... 14

3.1.1 Ausgangslage Covid-19 ... 14

3.1.2 Statistiken zu Teleheimarbeit 2020 ... 15

3.1.3 Organisationen des öffentlichen beziehungsweise Sozialen Sektor ... 16

3.1.4 Veränderungen der Arbeits- und Anstellungsverhältnisse durch die Covid-19-Pandemie ... 18

3.2 Begründung der Methodenwahl ... 19

3.3 Feldzugang und Rekrutierung ... 20

3.4 Datenerhebung und Sampling ... 21

3.4.1 Interviewleitfaden neu eingestellte Mitarbeitende ... 22

3.4.2 Interviewleitfaden Personen aus dem HR ... 23

3.5 Datenauswertung ... 24

3.6 Gütekriterien für die qualitative Forschung ... 25

4 Ergebnisse ... 26

4.1 Interviewte Personen und Fallbeschreibungen ... 26

4.1.1 Caritas Schweiz ... 27

4.1.2 Pro Juventute Schweiz ... 29

4.1.3 Schweizerisches Rotes Kreuz ... 32

4.1.4 Fazit 34

4.2 Beeinflussende Faktoren für die organisationale Identifikation 35

4.2.1 Allgemeine Situation 35

4.2.2 Digitalisierung 38

4.2.3 Hemmende Faktoren für die Ausbildung eines Zugehörigkeitsgefühls 41

4.2.4 Fördernde Faktoren für die Integration in der Organisation und im Team 48

4.2.4.1 Identifikation mit der Organisation 52

5 Diskussion 54

5.1 Einschränkungen für die organisationale Identifikation 54

5.2 Fördermassnahmen für die organisationale Identifikation 56

6 Schlussbetrachtung 57

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage 57

6.2 Reflexion 59

6.3 Ausblick 60

Anhang I

I. Literaturverzeichnis I

II. Selbständigkeitserklärung VIII

III. Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit IX

1 Einleitung

In der Zeit der Pandemie erscheint es nicht nur schwierig, eine neue Stelle zu finden, sondern es ist auch herausfordernd, sich bei einer Neueinstellung in der neuen Organisation zurecht zu finden. Viele Mitarbeitende, die kurz vor oder während der Covid-19-Pandemie eingestellt wurden, arbeiten seit Beginn des Arbeitsverhältnisses fast ausschliesslich im sogenannten Homeoffice, was ihre Integration in die Organisation erschweren könnte, da sogar erprobte Mitarbeitende dabei auf Herausforderungen stossen (C. Schäfer & Mair, 2020). Aufgrund dieser Tatsachen wird in dieser Masterarbeit die Frage untersucht, inwiefern sich neu eingestellte Personen im sozialen Sektor zu Zeiten der Covid-19-Pandemie mit ihrer Arbeitsorganisation identifizieren. Um dies ermitteln zu können, wird folgende Forschungsfrage bearbeitet: *«Welche fördernden und hemmenden Faktoren beeinflussen die organisationale Identifikation von während der Covid-19-Pandemie eingestellten neuen Mitarbeitenden?».* In dieser Studie werden insbesondere Organisationen aus dem Sozialen Sektor untersucht, da die Identifikation mit der Organisation in missionsgetriebenen Institutionen als besonders wünschenswert angesehen wird. Denn bei Tätigkeiten für das Gemeinwohl wird eine höhere intrinsische Motivation bei den Mitarbeitenden ausgelöst, sofern diese mit ihren Werten übereinstimmen (Ritz & Thom, 2019, S. 380). Demzufolge erscheint es in diesem Sektor besonders spannend zu erörtern, wie stark die Identifikation unter den vorherrschenden Umständen entwickelt werden kann.

Aus der vorhandenen Literatur geht hervor, dass stärkere Identifikation mit der Organisation, in der gearbeitet wird, positive Auswirkungen für die Angestellten sowie für das Unternehmen selber hat. Dies zeigt, dass eine hohe organisationale Identifikation der Mitarbeitenden erstrebenswert ist. Diese Arbeit soll einerseits die Faktoren ermitteln, welche die Identifikation von neu eingestellten Personen beeinflussen. Wobei der Fokus auf der Teleheimarbeit liegt. Denn die Zahl der ganz oder teilweise im Homeoffice tätigen Personen ist bereits vor der Covid-19-Pandemie beträchtlich gestiegen. Ausserdem werden Organisationen immer diversifizierter, schlanker und globaler, aber durch diese vermehrte Dezentralität verschwinden sie nicht. Trotz der Veränderungen ist es für Organisationen essentiell, dass sie Mitarbeitende haben, welche langfristig, durch ihre Anstellung als Teil des Unternehmens, die Organisation ausmachen. Denn es ist undenkbar, eine ausschliesslich virtuelle Organisationsvariante zu haben (Van Dick, 2004, S. 8). Andererseits soll erforscht werden, inwiefern Massnahmen zur Verbesserung der organisationalen Identifikation getroffen werden können, welche in der Situation der Covid-19-Pandemie umsetzbar sind.

2 Theoretischer und konzeptioneller Rahmen

In den nachfolgenden Kapiteln soll nun hergeleitet werden, wie die Forschungsfrage zu beantworten ist. Es werden bereits vorhandene Studien und Theorien aufgezeigt, welche sich mit den Thematiken der Teleheimarbeit und der organisationalen Identifikation beschäftigen. Dabei soll herauskristallisiert werden, wo Lücken bestehen und inwiefern mit dieser Arbeit gegebenenfalls ein Beitrag zur Förderung der organisationalen Identifikation geleistet werden kann.

2.1 Virtuelle Teams

Laut dem Bundesamt für Statistik wird Teleheimarbeit wie folgt definiert und zwei Aspekte unterschieden. Einerseits wird von Heimarbeit gesprochen, wenn mindestens 50% von zu Hause aus gearbeitet wird. Damit somit gilt das «zu Hause» als üblicher Arbeitsort. Ausserdem ist entscheidend, ob zu der genannten Heimarbeit auch Telearbeit gehört. Telearbeit andererseits bedeutet, dass über das Internet auch Daten mit den Auftrag- oder Arbeitgebenden ausgetauscht werden (Bundesamt für Statistik BFS, 2016, S. 1-2). Teleheimarbeit wird in der Schweiz Umgangssprachlich Homeoffice genannt. Gemäss Staatssekretariat für Wirtschaft meint der Begriff., dass Menschen ihre Arbeit teilweise oder ganz von zu Hause aus verrichten. Normalerweise ist dabei der Arbeitsplatz zu Hause mit demjenigen im Betrieb durch Kommunikationsmittel elektronischer Art verbunden (SECO Direktion für Arbeit, 2019, S. 4). Diese Herleitung steht in enger Verbindung mit den virtuellen Teams. Aber anders als die Telearbeit steht bei virtuellen Teams die Kooperation im Fokus (Konradt & Hertel, 2002, S. 30). Für diese Arbeit ist der Aspekt der Kooperation besonders wichtig, da gerade bei Neueinstellungen auch die Integration der neuen Mitarbeitenden ins Team von Bedeutung ist. Durch die Anordnung der Homeoffice-Pflicht durch den Bundesrat wurden die Möglichkeiten des persönlichen Austausches vor Ort stark beschränkt oder unmöglich. Wodurch schätzungsweise der Grossteil der Kommunikation in einem virtuellen Rahmen stattfindet.

2.1.1 Vor- und Nachteile von Teleheimarbeit und virtuellen Teams

Die Teleheimarbeit ist kein neues Phänomen, dennoch ist sie aufgrund der Pandemie zu einer allgegenwärtigen Tatsache geworden, die viel mehr Menschen betrifft als beispielsweise im Vorjahr (vgl. Kapitel 3.1.2). Das Gebiet der Teleheimarbeit wurde bereits im Vorfeld der Pandemie von verschiedenen Forschenden untersucht. Dabei liessen sich bereits typische Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform erkennen. Vorteile bestehen aus Sicht der Organisation sowie aus Sicht der Mitarbeitenden. Dabei spielt für die Individuen vor allem eine Rolle, dass sie durch die räumliche Unabhängigkeit Zeit für den Arbeitsweg einsparen und sich Elternschaft und

Beruf besser vereinbaren lassen. Dies liegt daran, dass durch die Heimarbeit flexibel agiert werden kann (Brenke, 2016, S. 103-104; Landes et al., 2020, S. 11; Weitzel et al., 2015, S. 11). Ausserdem zeigten Studien, dass Mitarbeitende im Allgemeinen zufriedener sind, wenn sie die Möglichkeit zur Teleheimarbeit haben. Besonders der unerfüllte Wunsch nach Heimarbeit hat einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden (Brenke, 2016, S. 103-104). Auch die Organisationen, welche das Arbeiten von zu Hause aus anbieten, sehen darin gewisse Vorteile. Einerseits ist die Attraktivität der Stelle erhöht, da wie gesagt, der Wunsch nach Heimarbeit bei vielen Arbeitnehmenden besteht. Zudem können Menschen, welche beispielsweise aufgrund einer Behinderung eine eingeschränkte Mobilität haben, genauso gut eingestellt werden. Und ausserdem ist so eine Reduktion der Büronutzfläche möglich (Landes et al., 2020, S. 12). Andererseits haben Studien ergeben, dass angestellte Personen zu Hause effizienter arbeiten. Dies liegt auch daran, dass weniger Pausen gemacht werden sowie seltener eine Krankmeldung eingeht (Bloom et al., 2015, S. 212). Es scheint von Bedeutung zu sein, ob die Mitarbeitenden die Wahl haben. Ein sehr wichtiger Aspekt für die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden ist, dass sie frei entscheiden können, wann und ob sie von zu Hause oder vom Büro aus arbeiten; denn die Gründe für Arbeit aus der Ferne können sehr unterschiedlich sein (TINYpulse, 2016, S. 4-5).

Ähnliches lässt sich bei den virtuellen Teams feststellen. Denn grundsätzlich weist die virtuelle Teamarbeit ähnliche Charakteristiken auf, wie die herkömmliche Zusammenarbeit in der Gruppe. Was bedeutet, dass die Mitarbeitenden ein gemeinsames Ziel verfolgen und ihre Arbeitsaufgaben interdependent sind. Der Unterschied liegt darin, dass sich die verschiedenen Teammitglieder nicht am selben Standort befinden. Um trotzdem kommunizieren zu können, nutzen sie neue Technologien (Kordsmeyer et al., 2018, S. 239). Die Vorteile in dieser Art zu arbeiten bestehen aber unter anderem darin, dass die fachliche Expertise und Qualifikation als Kriterium genutzt werden kann und sich nicht mehr an der geografischen Verfügbarkeit orientieren muss. Es können Zeit und Kosten eingespart werden, die Mitarbeitenden sind zeitlich flexibler, etc. (Konradt & Hertel, 2002, S. 20-31).

Die Arbeitsformen von zu Hause aus haben aber nicht nur positive Seiten. Im Folgenden sollen die Nachteile der Teleheimarbeit aufgezeigt werden. Ein Spannungsfeld besteht beim Thema Work-Life-Balance. Viele Mitarbeitende klagen darüber, dass sich durch die Heimarbeit das Trennen von Privatem und Arbeit schwieriger gestaltet (Arnold et al., 2015, S. 14-16). Andere Gründe für eine negative Einstellung gegenüber der Heimarbeit können sein, dass dadurch Vereinsamung und Isolation entstehen und sich unter den Mitarbeitenden kein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit entwickeln kann. Dies ist vor allem problematisch, wenn Mitarbeitende

ausschliesslich von zu Hause aus arbeiten. Wenn es um die Ressourcen geht, können zusätzliche Kosten entstehen, weil die Arbeitnehmenden ihren Arbeitsplatz zu Hause einrichten müssen (Landes et al., 2020, S. 13). Von Seiten der Organisation steht die Befürchtung im Raum, dass die Mitarbeitenden durch die Heimarbeit weniger gut kontrollierbar sind. Ausserdem scheint die Kommunikation mit zunehmender Entfernung abzunehmen. Diese Ergebnisse sind zwar nicht ganz gesichert, jedoch fördern vor allem Gemeinschaftszonen wie die Mensa oder Kaffeeküche die Kommunikation besonders (Allen & Henn, 2007, S. 62-64). Das heisst, dass dementsprechend weniger Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, die Heimarbeit betreiben, stattfinden kann. Daran knüpft auch die Untersuchung von Falk und Ichino (2003) an. Dort wurde untersucht, inwiefern Gruppen einen Einfluss auf das Arbeitsverhalten haben. Es stellte sich heraus, dass weniger produktive Mitarbeitende positiv von ihren Gruppenmitglieder beeinflusst werden können (Falk & Ichino, 2003, S. 18). Dieser Effekt kommt aber nur zustande, wenn die Mitarbeitenden sich auch regelmässig treffen.

Durch das Arbeiten in virtuellen Teams entstehen verschiedenste Faktoren, welche die Mitarbeitenden belasten können. Für diese Arbeit interessieren besonders Faktoren, welche die sozialen Beziehungen beeinflussen. In der Literatur zu virtuellen Teams wird das Wohlbefinden von Teammitgliedern als theoretisch wichtig für die Beeinflussung der Leistung von Mitgliedern diskutiert, da die Mitarbeitenden oft verstreut sind, alleine an einem gemeinsamen Projekt arbeiten und möglicherweise nicht mit den anderen Mitgliedern ihres Teams vertraut sind. Ausserdem könnten einige Mitglieder des virtuellen Teams beispielsweise ein Gefühl der Isolation und Einsamkeit empfinden (Gilson et al., 2015, S. 1330). Dazu kommt, dass durch eine Auslagerung die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation verringert wird. Denn dadurch dass die Mitarbeitenden räumlich getrennt sind, besteht die Gefahr, dass Normen, Kulturen und Werte nicht bekannt sind oder weitergegeben werden (Konradt & Hertel, 2002, S. 33). Insbesondere hier will diese Arbeit anknüpfen und versuchen mögliche fördernde und hemmende Faktoren diesbezüglich ausfindig zu machen. Aber das Risiko, dass Konflikte schneller eskalieren, besteht bei der direkten und unmittelbaren Weitergabe von Informationen ebenso. Denn die persönlichen Interessen und Wertungen können verschleiert werden und somit entstehen gegebenenfalls verschiedene Lager innerhalb der Gruppe. Weiter kann es auch passieren, dass einzelne Mitglieder der Gruppe weitgehend anonym bleiben, da sie grundsätzlich wenig mit der Gruppe abstimmen müssen. Aber dies kann Ursache für mangelnde Integration von Menschen die virtuell arbeiten in lokale Teams sein, was darauf zu fehlendem Vertrauen führen kann. (Konradt & Hertel, 2002, S. 33). Dazu kommt, dass Teammitglieder und Führungskräfte wenig über die Belastung, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitglieder wissen,

da ein niederschwelliges und zeitnahes Feedback fehlt. Zusätzlich ist es auch schwieriger, die Zielerreichung zu überprüfen, da die Kontrolle der Mitarbeitenden allgemein eine Herausforderung darstellt. Auch eine klare Regelung, wer die Kosten für die Büroeinrichtung trägt, muss rechtzeitig getroffen werden.

Gewisse Führungstechniken setzen ein hohes Mass an Vertrauen voraus (Konradt & Hertel, 2002, S. 33-34). In der Studie von Breuer et al. (2016), einer der ersten Meta-Analysen des allgemeinen Zusammenhangs zwischen Teamvertrauen und Teameffektivität, untersuchte die Autorenschaft, wie weit Teamvirtualität als Moderator taugt, um den den Zusammenhang zwischen Teamvertrauen und Teameffektivität zu erhöhen. Darüber hinaus wurde die Dokumentation von Teaminteraktionen als zusätzlicher medialer Moderator betrachtet, der den Einfluss von Teamvertrauen auf die Teameffektivität reduzieren könnte. Die Ergebnisse dieser Meta-Analyse stützen die Hypothese, dass Teamvertrauen insgesamt positiv mit den Kriterien der Teameffektivität zusammenhängt, also Einstellungen gegenüber dem Team, die Informationsverarbeitung in den Teams und auch der Teamleistung, was der Annahme entspricht, dass Teamvertrauen sowohl die Koordination als auch die Kooperation in Teams durch risikofreudiges Verhalten erleichtert. Im Hinblick auf die betrachteten teambezogenen Einstellungen war Teamvertrauen signifikant mit der Teamzufriedenheit und der wahrgenommenen Teamkohäsion verbunden. Darüber hinaus stand das Teamvertrauen auch in einem positiven Zusammenhang mit dem Team-Engagement und der teambezogenen Anstrengung (Breuer et al., 2016, S. 1157). Jedoch kann sich Vertrauen durch virtuelle Teams nur begrenzt entwickeln. Denn besonders in virtuellen Teams sind der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen schwieriger (Konradt & Hertel, 2002, S. 33-34). Es erscheint jedoch essentiell für die Organisation zu sein, dass die Mitarbeitenden ein Teamvertrauen entwickeln.

Anschliessend sollen nun Techniken aufgezeigt werden, mit denen Neulinge möglichst gut in die neue Organisation und das Team integriert werden können.

2.2 Onboarding

Im folgenden Kapitel wird darauf eingegangen werden, inwiefern sich neue Mitarbeitende dem Prozess der Integration und der Einarbeitung hingeben müssen und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen. Denn der Prozesse der Einfindung in ein neues Unternehmen dauert meistens über ein Jahr. In dieser Zeit muss die neu eingestellte Person lernen, mit den Rahmenbedingungen der Neuanstellung umzugehen, und sich mit Erwartungen abfinden. Erst nach der Verinnerlichung dieser Spielregeln wird die Person als produktiver Teil eines Systems auch den Beitrag leisten können, den die Führungskraft von ihr erwartet. Dieser langwierige Prozess

wird als Onboarding bezeichnet (Brenner, 2020, S. 1). Ziel ist es die neuen Mitarbeitenden ganzheitlich zu integrieren und einzuarbeiten, und dies nicht nur auf fachlicher Ebene. Für das «an Bord nehmen» der neuen Mitarbeitenden spielen drei Ebenen eine wichtige Rolle. Nämlich die fachliche Integration, die soziale Integration und die werteorientierte Integration (Brenner, 2020, S. 11-12). Während die Notwendigkeit der fachlichen Integration als Erwerb von Kenntnissen über ein Arbeitsgebiet, selbstverständlich und meist einfach erscheint, gestalten sich die soziale und werteorientierte Integration oft schwieriger. Häufig sind nicht fachliche Gründe ausschlaggebend für die Beendigung einer Anstellung bereits während der Probezeit, sondern beispielsweise unterschiedliche Vorstellungen über Vorgehensweisen. Da es bei der sozialen Integration um die Zusammenarbeit mit verschiedenartigen Menschen geht und allgemein um soziale Kontakte, und bei der werteorientierten Integration um Werte und Ziele der Organisation, scheinen diese wichtiger zu sein (Brenner, 2020, S. 12-13). Im Rahmen dieser Arbeit ist vor allem dieser Aspekt sehr zentral, da durch die Situation der Covid-19-Pandemie explizit der soziale Kontakt zwischen Mitarbeitenden eingeschränkt wird. Somit ist es spannend zu untersuchen, inwiefern genau diese soziale Integration trotzdem von statten geht und welche Probleme gegebenenfalls auftreten, da die Integration nicht zwangsläufig gewährleistet werden kann. Dies bezieht sich dann auch auf die verschiedenen Elemente, welche Teil von Onboardingprogrammen sein können. Neben Einführungsveranstaltungen und Einarbeitung am Arbeitsplatz sollten laut Brenner (2020) auch Schulungen durchgeführt werden, welche optimalerweise nicht ausschliesslich online geführt werden (Brenner, 2020, S. 13-15). Er verweist auf «Blended Learning», wobei es darum geht, verschiedene Medien und Methoden zum Erlernen neuer Fertigkeiten zu verwenden. Dabei ist beispielsweise eine gute Mischung von E-Learning und Präsenzunterricht zentral. Ausserdem wird das Zusammenspiel von informellem und formellem Lernen auch unter diesem Begriff verwendet (Bendel, 2021). Im Onboardingprogramm sollte dadurch die Wissensvermittlung zeitlich flexibel gestaltet werden, aber auch sichergestellt sein, dass neu eingestellte Mitarbeitende in Kontakt mit alteingesessenen treten können. Zudem sollte die Mitarbeit in Projekten dazu beitragen, dass die neu eingestellte Person durch die Arbeit im Team die Herangehensweisen und die Erledigung von Aufgaben lernt (Brenner, 2020, S. 15-16). Wiederum ein Vorschlag, welcher in der Pandemie-Situation nicht einfach umzusetzen ist.

2.3 Zwischenfazit virtuelle Teams und Onboarding

In den vorhergehenden Kapiteln wurde aufgezeigt, dass gerade das Homeoffice respektive Teleheimarbeit und virtuelle Teams mit vielen Vor- und Nachteilen für Arbeitnehmende sowie

Organisationen verbunden ist. Während die Arbeit von zu Hause aus erleichternd und unkomplizierter wirken kann, wird sie gleichzeitig mit weniger sozialem Austausch und Vereinsamung assoziiert. Ausserdem scheint es gerade während des Einarbeitungsprozesses neu eingestellter Mitarbeitenden eher wünschenswert, persönlichen Kontakt zu haben. All die genannten Argumente lassen sich in der Praxis wohl abwägen, um eine Entscheidung für oder gegen die Heimarbeit zu treffen. Spannend ist nun, dass in der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen Homeoffice-Pflicht dieser Entscheidungsschritt wegfällt und die Zahl der Möglichkeiten kleiner wird. Denn auch die HR-Strategien und das sogenannte Onboarding legen gewisse Programme darauf aus, dass enger Kontakt mit alteingesessenen Mitarbeitenden bestehen kann. Genau an dieser Stelle setzt diese Masterarbeit an, um zu eruieren, inwiefern sich neu eingestellte Mitarbeitende zurechtfinden, ob und wie Teamvertrauen entstehen konnte und welche möglichen Wünsche seitens der neu eingestellten Mitarbeitenden, aber auch welche Massnahmen und Strategien für eine bessere Integration bestehen.

2.4 Organisationale Identifikation

Während in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt wurde, wie virtuelle Teams, Teleheimarbeit und Onboarding im Normalfall funktionieren und welche Schwierigkeiten dabei auftreten können, soll nun das Thema der organisationalen Identifikation aufgenommen werden. Denn um sich in einer neuen organisationalen Umgebung zurecht zu finden, spielt die Sozialisation in der Organisation eine wichtige Rolle. Grundsätzlich ist Sozialisation der Prozess, durch den Individuen Teil des Aktivitätsmusters einer Organisation werden (Ashforth et al., 2007, S. 31). Organisatorische Sozialisierung wird als der Prozess definiert, durch den Personen das Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellungen und das Verhalten erwerben, die für die Anpassung an eine neue Arbeitsrolle erforderlich sind. Die organisatorische Sozialisierung kann sich auf eine neu mitarbeitende Person beziehen, die ihre Arbeit in einer Organisation beginnt, also einen «organizational Newcomer», oder auf eine Person, die eine neue Rolle innerhalb der Organisation übernimmt, beispielsweise, weil sie befördert, seitlich versetzt oder ins Ausland entsandt wird usw. (Wanberg, 2012, S. 4). Wichtig ist organisationale Sozialisation, da erstens die Anfänge aus der Sicht der neu eingestellten Person nicht einfach sind, denn in den ersten Wochen und Monaten in einer Organisation sind die Menschen mit einer grossen Unsicherheit konfrontiert. Vielleicht wollen sie sich selbst und ihren Wert beweisen, oder sie wollen einfach nur sicherstellen, dass sie ihren Job behalten. Einzelpersonen haben auch ein hohes Bedürfnis, dazuzugehören. Für neu Eingestellte ist es manchmal schwierig, in bestehende Netzwerke von

Mitarbeitenden einzutreten und sich in einer neuen Arbeitsgruppe zu Hause zu fühlen (Wanberg, 2012, S. 4).

Der Begriff Sozialisation ist jedoch sehr breit. Deswegen wird für diese Masterarbeit die Identifikation als Teil der Sozialisation herausgefiltert. Denn es wird angenommen, dass sich neu eingestellte Personen besser sozialisieren, wenn sie sich identifizieren. Diese Bedeutung ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen der Identifikation und dem Beitrag der/des Einzelnen zum Team und der Teamleistung. Neulinge, die sich schneller im Team zurechtfinden, zeigen sich engagierter. Umgekehrt ist es für solche, welche sich weniger gut einfinden, schwieriger gute Leistungen zu erbringen (Cooper et al., 2021, S. 128).

Mitglieder unterscheiden sich darin, wie stark sie sich mit ihrer Arbeitsorganisation identifizieren. Wenn das Selbstkonzept einer Person die gleichen Attribute enthält wie die wahrgenommene Organisationsidentität, dann definieren Dutton et al. diese kognitive Verbindung als Organisationsidentifikation. Organisationale Identifikation ist der Grad, in dem ein Mitglied sich selbst durch die gleichen Attribute definiert, die seiner Meinung nach auch die Organisation definieren (Dutton et al., 1994, S. 239). Der Begriff Identifikation bezeichnet demzufolge vor allem wie stark eine Person sich selbst durch die Organisation definiert, was bedeutet, dass sich die Persönlichkeit der angestellten Person darin widerspiegelt (Van Dick, 2004, S. 5).

Dutton et al. (1994) sprechen davon, dass für Organisationen grundsätzlich eine starke Identifikation erstrebenswert sein soll, denn sie kann sich in wünschenswerten Ergebnissen wie intraorganisationaler Kooperation oder staatsbürgerlichem Verhalten zeigen (Dutton et al., 1994, S. 240). Besonders im Sozialen Sektor scheint dies von zusätzlicher Bedeutung zu sein, da Organisationen dieses Sektors oftmals stark missionsgetrieben sind. Ausserdem ist es so, dass wenn Mitglieder das externe Organisationsimage als ungünstig interpretieren, sie über negative persönliche Erfahrungen Stresssymptome zeigen, oder in Depressionen verfallen können. Diese persönlichen Auswirkungen könnten wiederum zu unerwünschten organisatorischen Ergebnissen führen, wie zum Beispiel verstärktem Wettbewerb unter den Mitgliedern oder reduziertem Engagement bei langfristigen Aufgaben (Dutton et al., 1994, S. 240).

Zudem muss eine neu eingestellte Person lernen, wie sie überhaupt ein Mitglied des Teams der Organisation wird. Für das Team sollte die Vermittlung von Wissen an Neulinge während der Sozialisierung zu positiven Effekten wie erhöhter Bindung, grösserem Engagement und höherer Leistung führen (Cooper et al., 2021, S. 131). Dies ist besonders zentral, da durch die momentane Pandemiesituation der Prozess der Einarbeitung gegebenenfalls stark verändert wurde. Es scheint plausibel, dass sich durch Homeoffice-Verhältnisse die Sozialisierung von neu

eingestellten Personen schwieriger gestaltet. Denn Cooper et al. (2021) betonen auch, dass Neulinge zum Teil darauf angewiesen sind, dass die etablierten Mitarbeitenden bereit sind, ihnen Informationen über das Team zu vermitteln, damit sich die neu eingestellte Person auf die neue Rolle einstellen kann (Cooper et al., 2021, S. 131). Hier ist nun interessant zu untersuchen, inwiefern dies auch ohne physische Präsenz am Arbeitsplatz möglich ist und inwiefern dies auch tatsächlich geschieht.

Es gibt Hinweise darauf, dass es die Interaktionen zwischen Neuankömmlingen und etablierten Mitarbeitenden während der Sozialisierung sind, die Neuankömmlingen helfen, ihr Identitätsgefühl in der neuen Umgebung zu etablieren. Denn der zwischenmenschliche Kontakt mit alteingesessenen Mitarbeitenden gilt als Quellen für Informationen und Ressourcen. Dieser Umstand legt nahe, dass wir zusätzliche Einblicke in die Konfiguration der Netzwerke von Kommunikationsbeziehungen von Neulingen mit etablierten Mitarbeitenden benötigen (Fang et al., 2011, S. 144). Neulinge sind also zum Teil darauf angewiesen, dass die etablierten Mitarbeitenden bereit sind, ihnen Informationen über das Team zu vermitteln, damit sich die neu eingestellte Person auf die neue Rolle einstellen kann. Auch die Ergebnisse von Kammeyer-Mueller et al. (2013) zeigen deutlich, dass die Rolle der zwischenmenschlichen Interaktionen nicht übersehen werden sollte, wenn konzeptualisiert wird, wie sich Neuankömmlinge an ihre neue Arbeitsumgebung anpassen. Dies schliessen sie, da ihre Studie gezeigt hat, dass Vorgesetzte wichtig sind, aber die Unterstützung oder gegebenenfalls auch der Widerstand durch Mitarbeitende einen zusätzlichen Einfluss auf die Ergebnisse haben (Kammeyer-Mueller et al., 2013, S. 1117-1118). Zu diesem Zweck sollte zukünftige Forschung die Effekte von Unterstützung beziehungsweise Behinderung auf die Beziehung zwischen frühen Einstiegsstressoren und Sozialisationsergebnissen untersuchen. Wie können Neueinsteigende durch das und/oder Vorgesetzte dabei unterstützt werden, sich in ihrer neuen Arbeitsrolle zurechtzufinden, neue Fähigkeiten zu erwerben und mit unerfüllten Anforderungen umzugehen? Da sie selbst einmal in der gleichen Position waren, sind Mitarbeitende möglicherweise besonders gut in der Lage, sich in Neulinge einzufühlen und sie zu unterstützen (Kammeyer-Mueller et al., 2013, S. 1119).

Probleme können dann entstehen, wenn nach dem Eintritt von einer neu eingestellten Person, die Neuankömmlinge und alteingesessenen Mitarbeitenden möglicherweise nicht proaktiv genug aufeinander zu gehen, um Identitätspartnerschaften zu suchen. Dies kann daran liegen, dass die neu eingestellte Person aufgrund früherer Erfahrungen mit Teammitgliedern zu selbstsicher ist, oder weil die etablierten Mitglieder des Teams unengagiert sind, weil ihnen selbst eine starke Identifikation mit dem Team fehlt oder sie sich nicht mit der Organisation identifizieren. Selbst wenn die neu eingestellte und die alteingesessene mitarbeitende Person proaktiv sind,

finden sie einander vielleicht nicht, weil sie sich nicht ähnlich sind oder Nähe, vielleicht aufgrund der virtuellen Natur des Teams, fehlt. Und selbst wenn sie den Austausch beginnen, gibt es keine Garantie, dass die Identitätsressourcen akzeptiert und angenommen werden (Cooper et al., 2021, S. 139).

Um dieses Dilemma aufzulösen, wird die Identitätspartnerschaft als Teil des Prozesses vorgeschlagen. Denn Cooper et al. (2021) sehen für beide Parteien einen Vorteil darin. Einerseits verlassen sich neu eingestellte Personen stark auf etablierte Mitarbeitende, damit sie die Ambiguität der Identität im neuen Kontext reduzieren können. Während andererseits die alteingesessenen Mitarbeitenden versuchen, den Neuling zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Was bedeutet, dass sie versuchen, die starke Identifikation oder gegebenenfalls Disidentifikation, die sie selbst gegenüber ihrem Team haben, auf die neu eingestellte Person zu übertragen (Cooper et al., 2021, S. 141). Dies ist eben ausschlaggebend, da die Neueingestellten, wie erwähnt, durchaus einen besseren Beitrag leisten können durch eine gute Identifikation mit der Organisation. Dies hat zur Folge, dass auch der Output für die Organisation durch die Identifikation der Mitarbeitenden höher geschätzt wird. Zum Beispiel auch deshalb, weil Neueintretende auch bereicherd wirken können.

Zusätzlich zeigen die Ergebnisse der Studie von Ellemers et al. (2013), dass das Ausmass, in dem Respekt das Gefühl der Einbindung in das Team beeinflusst, in erster Linie mit einer positiven Teamidentität zusammenhängt, während das Ausmass, in dem wahrgenommener Respekt das Gefühl vermittelt, wertgeschätzt zu werden, mit der Bereitschaft des Einzelnen zusammenhängt, in das Team zu investieren. Wichtig ist, dass sowohl eine positive Teamidentität und die durchschnittliche Bereitschaft der einzelnen Teammitglieder, in das Team zu investieren, einen Einfluss darauf hat, wie das Team von seinem Vorgesetzten bewertet wird.

Somit bestätigt ihre Untersuchung die spezifische Relevanz dieser Funktionen von Respekt für verschiedene Aspekte der Teamfunktion. Ihre vorliegenden Daten stimmen mit der Argumentation überein, dass die durch Respekt vermittelte Inklusion und Wertschätzung zur Leistungsfähigkeit eines Teams beiträgt, wegen der Beziehungen zu einer positiven Teamidentität und Bereitschaft, in das Team zu investieren. Denn Personen, die solche Hinweise auf Respekt und Akzeptanz durch Teammitglieder erhalten, identifizieren sich eher mit dem Team (Ellemers et al., 2013, S. 33).

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass organisationale Identifikation einerseits stark damit zusammenhängt, welches Bild der Organisation besteht und inwiefern die Mitarbeitenden dieses Bild teilen. Andererseits spielen alteingesessene Mitarbeitende sowie der Teamzusammenhalt

eine entscheidende Rolle für die Identifikation von neu eingestellten Personen. Im Anschluss soll nun spezifischer auf diesbezüglich fördernde und hemmende Faktoren diesbezüglich eingegangen werden.

2.4.1 Beeinflussung von organisationaler Identifikation

Im folgenden Kapitel soll darauf eingegangen werden, welche Faktoren in der vorhandenen Literatur erörtert wurden, die Einfluss auf die organisationale Identifikation haben. Dabei werden die Faktoren in die Kategorien fördernde und hemmende Faktoren eingeteilt.

2.4.1.1 Fördernde Faktoren und hemmende Faktoren

Wie bereits erwähnt, ist organisationale Identifikation für Unternehmen grundlegend wichtig. Im Folgenden sollen Faktoren aufgezeigt werden, welche die organisationale Identifikation von Mitarbeitenden eines Unternehmens positiv unterstützen.

Aus der Literatur geht hervor, dass vermehrte organisationale Identifikation vorhanden ist, wenn die Mitarbeitenden die eigene Organisation als einzigartig betrachten (Dutton et al., 1994, S.250-252). Dies kann vor allem dann geschehen, wenn ein Vergleich mit Gruppen von ausserhalb möglich ist, welche sich klar unterscheiden. Zusätzlich ist es fördernd für die organisationale Identifikation, wenn kein intra-organisationaler Wettbewerb stattfindet (Ashforth & Mael, 1989, S. 34; Mael & Ashforth, 1992, S. 116). Ein weiterer Punkt ist, dass sich Mitarbeitende stärker mit der Organisation identifizieren, wenn die Zugehörigkeit zu einer Gruppe besteht und diese das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden stärkt. Das kann beispielsweise auftreten, wenn die Organisation über hohes Prestige und Ansehen verfügt (Ashforth & Mael, 1989, S. 26; Dutton et al., 1994, S. 250).

Zudem ist es sehr wichtig, eine «Realistic Job Preview» zu machen. Denn dadurch werden Missverständnisse aus dem Weg geschafft, und die Vorstellungen der neu eingestellten Mitarbeitenden werden nicht verzerrt. Weiter ist es förderlich, wenn die Mitarbeitenden an den Entscheidungsstrukturen teilhaben können. Durch Transparenz, Fairness und Partizipation fühlen sich die Mitarbeitenden stärker an die Organisation gebunden. Dasselbe gilt auch für die Möglichkeit sich zu entwickeln sowie für das Outplacement von Mitarbeitenden. Die Identifikation verringert sich zusehends, wenn der Prozess der Ausschliessung von ehemaligen Mitarbeitenden nicht transparent und fair erscheint (Van Dick, 2004, S. 9-10).

Grundsätzlich identifizieren sich Mitarbeitende mit einer Organisation, weil sie sich davon gewisse Dinge erhoffen. Beispielsweise argumentieren Gelehrte, die in der Tradition der Kommunikation und Rhetorik geschult sind, dass der Zweck der Identifikation darin besteht,

Organisationsmitgliedern zu helfen, die soziale Isolation zu überwinden (Pratt, 1998, S. 179). Denn alle Menschen haben das Bedürfnis, sich zu Gruppen zugehörig zu fühlen, was durch Identifikation erreicht werden kann (Van Dick, 2004, S. 11). Ausserdem lässt die Forschung vermuten, dass Individuen sich mit Organisationen identifizieren, um ihr eigenes Selbstwertgefühl zu steigern. Insbesondere wird die Attraktivität teilweise dadurch bestimmt, wie sehr eine Organisationsidentität den Menschen das Gefühl gibt, unverwechselbar oder besonders zu sein, sowie durch das Ausmass, in dem die Identität das Selbstwertgefühl eines Individuums stärkt (Pratt, 1998, S. 180). Organisationsmitglieder sehen sich zunehmend mit Unsicherheit und Angst konfrontiert, die mit globalem Wettbewerb, sich schnell verändernden Marktumgebungen, organisatorischem Personalabbau, Spannungen zwischen Arbeit und Familie und anderen organisatorischen Veränderungen einhergehen. Aufgrund dieser Veränderungen haben die Mitglieder das Gefühl, dass ihr Leben fragmentierter und oft auch sinnloser ist. Infolgedessen suchen sie nach tieferen Bedeutungen, die helfen, ihr Leben neu zu ordnen und vielleicht sogar zu vereinfachen. Dieses Bedürfnis wird manchmal als Selbstverwirklichung bezeichnet. Deswegen wird vermutet, dass sich Menschen mit einer Organisation identifizieren, um einen Sinn oder ein Ziel in ihrem Leben zu finden (Pratt, 1998, S. 180). Wie bereits im vorhergehenden Kapitel gesehen, schlagen Ashforth und Mael (1989) vor, dass Bedrohungen durch externe Gruppen die Identifikation mit der eigenen Gruppe erhöhen können (Ashforth & Mael, 1989, S. 25). Denn der Mensch strebt nach Sicherheit. Das heisst, nicht nur externe Bedrohungen können die Identifikation erhöhen, sondern auch Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation (Van Dick, 2004, S. 11). Schließlich kann eine Identifikation, die durch Sicherheitsbedenken motiviert ist, in Situationen auftreten, in denen Individuen einen gewissen Zwang verspüren, Organisationsmitglied zu werden oder zu bleiben. Organisations-Mitglieder können das Gefühl haben, dass ihre Wahlmöglichkeiten als Organisationsmitglied eingeschränkt sind, wenn sie nur wenige Beschäftigungsmöglichkeiten haben und sich daher gezwungen fühlen, bei einer Organisation zu bleiben, oder wenn sie aufgrund einer Fusion, Übernahme oder Partnerschaft ermutigt werden, einer neuen Organisation beizutreten (Pratt, 1998, S. 179).

2.5 Strategien zur Förderung der organisationalen Identifikation

Im Folgenden soll darauf eingegangen werden, inwiefern Möglichkeiten bestehen, die organisationale Identifikation der Mitarbeitenden bewusst zu steigern. Dazu soll beispielsweise versucht werden, die Wahrnehmung der organisationalen Identität bei den Mitarbeitenden zu erhöhen und dafür zu sorgen, dass die identitätsbildenden Werte auch vertreten, akzeptiert und anschliessend gelebt werden. Dabei kommt transformationales Führungsverhalten ins Spiel,

welches unterstützend für die Förderung der organisationalen Identität wirken soll. Denn durch die Vermittlung von einer sehr starken Identität, erscheint es den Mitarbeitenden einfacher zu fallen, sich mit den Zielen und der Organisation im Allgemeinen zu identifizieren (Böhm, 2008, S. 189). Transformationale Führung bedeutet vor allem, dass sie sich darauf bezieht, dass die Führungskraft den Angestellten durch idealisierten Einfluss (oder auch Charisma), Inspiration, intellektuelle Anregung oder individualisierte Rücksichtnahme über die unmittelbaren Eigeninteressen hinausbewegt. Sie versucht die angestellten Person dabei zu unterstützen ihren Reifegrad und ihre Ideale zu heben sowie das Interesse an Leistung, Selbstverwirklichung und am Wohlergehen anderer, der Organisation und der Gesellschaft (Bass, 1999, S. 11).

Es liegt somit an den Führungskräften, dass sie eine Unternehmensstrategie zu lancieren, welche Aufgaben, Tätigkeiten und Ziele abstimmt und dadurch eine Perspektive für die Organisation vorgibt (Böhm, 2008, S. 218). Auch soll eine attraktive Vision mit positiven Werten für das Unternehmen generiert werden, um den Mitarbeitenden die Identifikation zu erleichtern und gegebenenfalls auch Enthusiasmus zu erzeugen (Wittmann et al., 2007, S. 19-20). Wiederum ist die Kommunikation von zentraler Bedeutung: Durch gute Kommunikationskanäle können nicht nur die Visionen vermittelt werden, sondern auch versucht bei der Bewältigung möglicher Herausforderungen zu helfen. Dadurch wird das Ziel-Commitment vertieft (Böhm, 2008, S. 219). Denn wenn die Mitarbeitenden die Überzeugung haben, dass ein Ziel erreichbar und wichtig ist, dann wird auch das Ziel-Commitment für anspruchsvollere Ziele erhöht. Gleichzeitig sollen sich die Mitarbeitenden aber auch selbst möglichst hoch einschätzen. Damit auch schwieriger zu erreichende Ziele akzeptiert werden (Frese et al., 2012, S. 140). Um die Klarheit über die Verantwortlichkeiten zu wahren, sollte die Organisationsstruktur möglichst marktnah gehalten werden. Damit es leichter fällt, eine gemeinsame Perspektive zu generieren. Dazu kommt, dass durch mehr Transparenz Prozesse beschleunigt werden können (Böhm, 2008, S. 220). Ausserdem sorgt Stolz dafür, dass eine starke Identität gefördert wird. Um dies zu erreichen, soll der Fokus auf der Herausarbeitung von Stärken der Organisation oder auch deren Besonderheiten gelegt werden. Deswegen kann das Unternehmen gegenüber seiner Wettstreitenden abgegrenzt werden (Böhm, 2008, S. 220). Geschehen kann dies vor allem in Bezug auf die Geschichte einer Organisation. Den Mitarbeitenden wird das Gefühl gegeben, dass sie Teil der positiven Unternehmensentwicklung sind und sie darauf auch stolz sein dürfen. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Selbstdarstellung (Böhm, 2008, S. 221-222; Ringelstetter et al., 2011, S. 163). Zusätzlich kann organisationaler Stolz dadurch gefördert werden, dass symbolische Akte eingesetzt werden, oder Teambildungs-Aktivitäten durchgeführt werden (Böhm, 2008, S. 222-223; Ringelstetter et al., 2011, S. 163). Hier ist die Führungskultur besonders

wichtig; denn Führungskräfte gelten in diesem Setting als Vorbilder, welche die Kultur des Unternehmens auch authentisch leben müssen. Dies hat enorme Bedeutung für Mitarbeitende, die in ihrem eigenen Verhalten nicht selbstsicher sind. Es fällt ihnen einfacher, wenn sie Verhaltensweisen der Führungskraft abschauen können (Loffing & Loffing, 2010, S. 53).

Zur Stärkung der organisationalen Identifikation müssen auch Erfolge gebührend hervorgehoben werden (Böhm, 2008, S. 223-224; Ringelstetter et al., 2011, S. 163). Dies ist zentral für die Entwicklung von Stolz und Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden. Was ihnen wiederum das Angehen von neuen Zielen erleichtert. Wenn Stolz und die Vision gleich stark bestehen, wird die kollektive Identität bestimmt gefördert (Böhm, 2008, S. 223-224). Es soll auch dafür gesorgt werden, dass auf den verschiedenen Hierarchieebenen Führungskompetenzen entwickelt werden. Denn dadurch wird gewährleistet, dass die Führungsaktivitäten bis zu allen Mitarbeitenden vordringen sowie nicht die Führungskräfte selbst überfordert werden. Zudem ist eine spezifische Schulung der Führungskräfte von Nöten, da die transformationale Führung nicht von alleine geschieht (Böhm, 2008, S. 225). Um Veränderungen im Blick zu haben, müssen die Identitätszustände auch regelmässig ausgewertet und erfasst werden, da diese nicht zwangsläufig erkannt werden können. Dementsprechend können Probleme frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen getroffen werden (Böhm, 2008, S. 227). Es wurde eine Reihe von Möglichkeiten aufgezeigt, welche die organisationale Identifikation fördern können, und was bei deren Umsetzung hilfreich ist. Dies verdeutlicht, dass Strategien bestehen, die die Identifikation fördern können, und dass Identifikation kein Prozess ist, der nur selbständig abläuft.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungskontext

Die folgenden Kapitel zeigen den Rahmen der Masterarbeit konkreter auf. Verschiedene, als relevant erachtete Elemente, welche als relevant erachtet werden, werden hier aufgezeigt, da sie bei der Untersuchung der Forschungsfrage ausschlaggebende Rahmenbedingungen schaffen.

3.1.1 Ausgangslage Covid-19

Als im Februar 2020 die Lungenerkrankung Covid-19 das erste Mal in der Schweiz aufgetreten ist, hat dies Einiges ausgelöst (Deutsche Lungenstiftung e.V., 2021). Es veränderte sich nicht nur der Alltag vieler Menschen, sondern es wurde auch am 11. März 2020 vom Bundesrat die besondere Lage ausgerufen und auch die Weltgesundheitsorganisation stufte das Virus nun als

eine Pandemie ein (SRF 4 News, 2020). Der Bundesrat regiert in dieser Situation mittels Notrechts. Es ist nach dem Zweiten Weltkrieg das bisher erste Mal, dass dies so geschieht. Der Artikel 185 der Bundesverfassung erlaubt der Regierung des Landes, das zu beschliessen, was notwendig ist, wenn es zu schweren Störungen in der öffentlichen Ordnung oder der inneren oder äusseren Sicherheit kommt (Art. 185 BV). Deswegen kann der Bundesrat handeln, ohne dass er die Kantone, das Volk oder das Parlament einbezieht (F. Schäfer, 2020). Daraufhin wurde während des Verlaufs der Pandemie und des letzten Jahres verschiedene Massnahmen getroffen, um die Bevölkerung zu schützen. Von ausschlaggebender Bedeutung für diese Arbeit ist vor allem die vom Bundesrat beschlossene Massnahme der Homeoffice-Pflicht, welche am 18. Januar 2021 erneut in Kraft trat (Der Bundesrat, 2021). Es steht ausser Frage, dass diese Rahmenbedingungen die Situation der neu eingestellten Personen massgeblich beeinflust haben und dementsprechend neue Herausforderungen für die Organisationen sowie deren Mitarbeitenden entstanden sind.

3.1.2 Statistiken zu Teleheimarbeit 2020

Laut Bundesamt für Statistik ist die Zahl der Arbeitnehmenden, die, wenn auch nur teilweise, von zu Hause aus ihre Arbeit verrichten von 2001 bis 2019 um fast das Vierfache gestiegen (Bundesamt für Statistik, 2021). Im Jahr 2020 hat sich diese Zahl aus Gründen der Covid-19-Pandemie nochmals erheblich vergrössert. In der Verordnung 2 über die Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus, wurde am 16. März 2020 im Artikel 10c über die Pflichten der Arbeitgebenden erstmals genannt, dass besonders gefährdetet Personen, die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, eingeräumt werden soll (Verordnung 2 über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19), 2020, S. 786). Die «Empfehlung, dass Arbeitnehmende soweit wie möglich im Homeoffice arbeiten» wurde am 18. Oktober 2020 vom Bundesrat erneut beschlossen (Bundesamt für Gesundheit BAG, 2020, S. 1). Der Stand, zum Zeitpunkt der Datenerhebung, war, dass seit dem 18. Januar 2021 Homeoffice-Pflicht gilt, welche der Bundesrat bei umsetzbaren Tätigkeiten mit verhältnismässigem Aufwand angeordnet hat (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2021). In der folgenden Abbildung ist ersichtlich, wie sich die Teleheimarbeit in der Schweiz über die letzten Jahre entwickelt hat. 2020 erhöhte sich der Anteil der Personen, die Telearbeit leisten, von 24,6% im Vorjahr auf 34,1%, was ungefähr 1,5 Millionen Menschen entspricht.

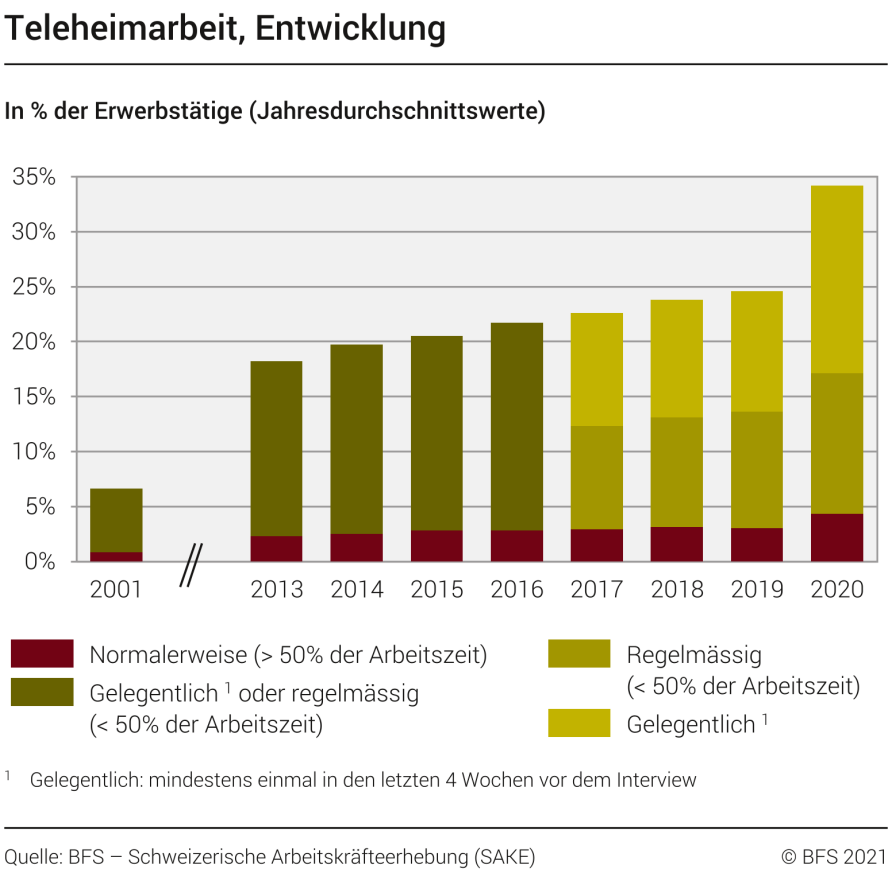

Abbildung 1 – Teleheimarbeit, Entwicklung 2021

Dies ist lediglich ein Jahresdurchschnitt und deswegen erscheint der Anteil als eher gering. Das liegt daran, dass die angeordneten Schutzmassnahmen unterschiedlich streng ausgelegt wurden, was durch den Jahresdurchschnitt nicht widerspiegelt werden kann. Der übliche Arbeitsplatz hat sich, über das ganze Jahr betrachtet für viele der Erwerbstätigen nicht permanent geändert. Es wird erst nach der pandemiebedingten Krise möglich sein auszumachen, inwiefern durch die vermehrte Telearbeit von 2020 bis 2021 der allgemeine Trend verändert wird (Bundesamt für Statistik, 2021). Die Tendenz zu vermehrter Teleheimarbeit bereits 2019 sichtbar, jedoch wird in der Zeit der Covid-19-Pandemie eine deutliche Veränderung ersichtlich. Dies zeigt auf, dass sich die Arbeitsbedingungen für viele Leute verändert haben. Obwohl nicht alle gleichermassen von der Homeoffice-Pflicht betroffen sind, zeigt der Anstieg über die Jahre und insbesondere im Jahr 2020 auf, dass die Umstellung auf Teleheimarbeit durchaus thematisiert wird und vermehrt durchgeführt wird.

3.1.3 Organisationen des öffentlichen beziehungsweise Sozialen Sektor

Etwa ein Fünftel aller Tätigkeiten der Gesamtwirtschaft wird vom Staat erfüllt, sei dies finanziell oder physisch. Zusätzlich sind Organisationen des öffentlichen Sektors auch diejenigen Kräfte, welche die von der Politik erlassenen gesetzlichen Bestimmungen ausführen. Dies hat

zur Folge, dass die Privatwirtschaft und deren Leistungen reguliert werden und dies hat wiederum Einfluss auf das Leben der Bürger (Ritz & Thom, 2019, S. 14). Der öffentlichen Verwaltung und den Behörden wird oftmals vorgeworfen, dass sie die staatlichen Regulierungen übereifrig vollziehen. Das ist jedoch nicht der Fall. Denn das Ziel der Verwaltung ist seit jeher ein möglichst existenzsicherndes und konfliktfreies Zusammenleben in der Gesellschaft zu gewährleisten oder zu fördern. Und damit eine Gesellschaft funktionieren kann, ist es essenziell, dass diese gewisse Regeln hat (Ritz & Thom, 2019, S. 15).

Im Allgemeinen kann für die Arbeit im öffentlichen Sektor gesagt werden, dass sie stark missionsgetrieben ist. Beispielsweise lösen Tätigkeiten für das Gemeinwohl eine höhere intrinsische Motivation bei den Mitarbeitenden aus, wenn sie einen Sinn darin sehen und sie mit ihren Werten konsistent sind (Ritz & Thom, 2019, S. 380). Denn der öffentliche Sektor, aber auch der Soziale Sektor im Konkreten, weisen bestimmte charakteristische Erwartungen auf. Diese sind unter anderem, dass der öffentliche Sektor keine Sonderinteressen verfolgen darf, und er verpflichtet ist der Gesellschaft als Ganzes zu dienen, da er für alle da ist. Verwandte Werte sind der Wille des Volkes, Loyalität gegenüber der Gesellschaft, Altruismus und Solidarität (Jorgensen & Bozeman, 2007, S. 361). Dies sind demzufolge auch zentrale Elemente für Mitarbeitende in den zu untersuchenden Organisationen für diese Arbeit.

Wirtschaftliche und soziale Tätigkeiten, welche das Wohl der Bevölkerung verbessern sollen, gehören zum Sozialen Sektor. Oftmals werden diese Tätigkeiten ganz oder teilweise durch Spenden finanziert. Ausserdem werden auch Begriffe wie, gemeinnützig, missionsgetrieben, oder Nichtregierungs- oder steuerbefreite Organisationen verwendet, um Institutionen in diesem Sektor zu definieren. Staatliche Stellen werden normalerweise nicht zu diesem Sektor gezählt. Trotzdem fördert die Regierung solche Organisationen oftmals durch Anreize. Ein geläufiges Beispiel dafür ist die internationale Organisation des Roten Kreuzes, denn es werden auch Spenden an die Unternehmen in diesem Sektor gemacht. Der Soziale Sektor bietet viele Aktivitäten und Dienstleistungen für die Gesellschaft an. Dazu gehören lebensnotwendige Güter, aber auch Sportveranstaltungen, Weiterbildungs- und Wohnprogramme, oder die Erhaltung von Wildtieren oder allgemein der Natur. Religiöse Einrichtungen gehören ebenfalls zu den Kernorganisationen des Sozialen Sektors (Blogger, 2018). Hier sei nochmals auf die Vermutung hingewiesen, dass Menschen, welche sich für Anstellungen in Organisationen aus dem Sozialen Sektor interessieren, von Beginn an eine höhere intrinsische Motivation für die konkrete Tätigkeit in dieser bestimmten Organisation aufweisen.

Deswegen soll nun im Folgenden auf die für diese Studie als Fälle ausgewählten Organisationen aus dem Sozialen Sektor genauer eingegangen werden. Da die Vermutung besteht, dass insbesondere in diesem Sektor die organisationale Identifikation von besonderer Bedeutung ist.

3.1.4 Veränderungen der Arbeits- und Anstellungsverhältnisse durch die Covid-19-Pandemie

Durch das Auftauchen des Covid-19-Virus hat sich nicht nur das Verhalten der Menschen geändert, und durch die Weisungen des Bundesrates wurde die Bevölkerung in ihren persönlichen Freiheiten eingeschränkt. Es haben sich dadurch auch die Anstellungs- und Arbeitsverhältnisse gewandelt haben. Einerseits besteht, wie erwähnt, wenn möglich von zu Hause aus zu arbeiten. Andererseits wurden in vielen Unternehmen und Positionen beispielsweise Stellenprozente abgebaut. Die Sicherheit einer Anstellung ist nicht mehr gleich gegeben wie im Vorfeld der Pandemie.

Im Dezember 2020 wurde erneut ein Teil-Lockdown des Bundesrates ausgerufen. Dies traf laut dem Schweizerischen Arbeitgeberverband insbesondere den Dienstleistungssektor. Deshalb wurde in den meisten Branchen ein weiterer Abbau von Stellen (Wey, 2021). Die Massnahmen, welche ab Januar 2021 in Kraft traten, trugen zu einer weiteren Verschärfung der Situation bei. Insbesondere im Gastgewerbe sowie im Detailhandel, aber auch das Baugewerbe kam zu einer eher negativen Einschätzung bezüglich der Beschäftigungen. Da durch die Homeoffice-Pflicht eine vermehrte Investition in Informatikmittel nötig ist, kam es in der Kommunikations- und Informationsbranche die Tendenz zu einem zukünftigen Stellenausbau vorhersehbar auf. Was aber eine Ausnahme darstellte. Allgemein wird zu diesem Zeitpunkt von einem vermehrten Stellenabbau ausgegangen. Durch staatliche Härtefall-Zahlungen sowie die Kurzarbeit konnte ein grösserer Stellenabbaus verhindert werden, jedoch ist dies eine erneute grosse Herausforderung für das staatliche Instrumentarium (Wey, 2021). Es besteht somit die Möglichkeit, dass sich Personen anderweitig bewerben, da in manchen Branchen Stellen abgebaut werden und auch weniger Stellen frei sind, und dass betroffene Personen sich aus anderen Gründen für eine Neueinstellung bewerben als vor der Pandemie. Dies ist insofern relevant für diese Masterarbeit, weil die organisationale Identifikation auch stark davon profitiert, dass Menschen sich intrinsisch für ihre Arbeit motivieren. Was durch die gegebenen Umstände möglicherweise verändert wurde.

3.2 Begründung der Methodenwahl

Im Folgenden soll die methodische Vorgehensweise genauer erläutert werden sowie die Fallauswahl begründet und die Datenerhebung aufgezeigt werden. Anschliessend wird auf die Datenaufbereitung und Datenauswertung eingegangen.

Um hemmende und fördernde Faktoren für die organisationale Identifikation von neu eingestellten Personen zu identifizieren, eignet sich ein qualitatives Forschungsdesign besonders, da so eine offene Herangehensweise gewährleistet ist. Und vor allem die spezifischen und persönlichen Erfahrungen von Menschen, die während der Covid-19-Pandemie eine neue Stelle angetreten haben, interessieren. Die Daten werden informationsreich sein und einen tiefgründigen Charakter haben, gleichzeitig sind sie entdeckend und erklärend (Flick, 2017, S. 27). Dies ist besonders wichtig für diese Arbeit, da Ist-Zustände näher betrachtet werden sollen und anschliessend hemmende und fördernde Faktoren herausgearbeitet werden müssen (Flick, 2017, S. 182).

Ausserdem ist in diesem Kontext das empirische Vorgehen einer Multiplen Fallstudie angebracht. Denn eine Fallstudie widmet sich aktuellen Phänomen, welche sich im realen Kontext befinden (Yin, 2014, S. 4). Zudem sind Fallstudien sinnvoll, um aktuelle Begebenheiten zu erforschen, besonders dann, wenn die Situation nicht von der forschenden Person kontrolliert werden kann (Yin, 2014, S. 10-12). Laut Eisenhardt sind Fallstudien besonders nützlich für die Beantwortung von «Wie-Fragen», welche entweder normativ oder deskriptiv oder prozess- (das heisst, auf Ähnlichkeit konzentriert) oder varianzbasiert beantwortet werden können. Manchmal ist es das Ziel einer Fallstudie, eine grundlegend neue Theorie zu schaffen, manchmal ist es das Ziel sein kann, eine bestehende Theorie zu erweitern. Unabhängig von den Besonderheiten ist das Ziel immer die Theoriebildung. Innerhalb dieser Methode ist die Theorie eine Kombination aus Konstrukten, Propositionen, die diese Konstrukte miteinander verbinden, und aus zugrundeliegenden theoretischen Argumenten dafür, warum die Vermutungen ein allgemeines Phänomen erklären könnten (Gehman et al., 2017, S. 4). Eine Fallstudie konzentriert sich auf die Dynamik, die in einer einzelnen Umgebung vorhanden ist. Eine Fallstudie kann mehrere Analyseebenen aufweisen. Zentral für Fallstudien ist der Begriff der Replikationslogik, bei der jeder Fall für sich analysiert wird und nicht mit anderen Fällen zu zusammenfassenden Statistiken wie Mittelwerten zusammengefasst wird. Das heisst, jeder Fall wird als eigenständige Einheit analysiert, und die spontane Theorie wird in jedem Fall für sich getestet (Gehman et al., 2017, S. 4).

Da in dieser Arbeit eine Forschungsfrage beantwortet werden soll, hat die Fallstudie ein Bedürfnis nach einem allgemeinen Verständnis. Es soll erreicht werden, dass durch das Studium eines bestimmten Falles Einblick in die Forschungsfrage ermöglicht wird. Die Fallstudie ist hier instrumentell, um etwas anderes zu erreichen, als beispielsweise nur das Verhalten einer bestimmten Person zu verstehen. Es soll ein Problem innerhalb eines bestimmten Themas erforscht werden. Deswegen wird in dieser Arbeit eine instrumentelle Fallstudie durchgeführt (Stake, 1995, S. 3). Es wird im Spezifischen eine multiple Fallstudie umgesetzt. Das heisst, dass mehrere Einzelfallstudien durchgeführt werden, welche alle einzeln dargestellt werden, aber dann im Anschluss in einem Kapitel in einer fallübergreifenden Analyse zusammengefasst werden (Yin, 2014, S. 184).

3.3 Feldzugang und Rekrutierung

Um eine möglichst gute Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten, muss in der qualitativen Forschung anders vorgegangen werden als in der quantitativen. Denn es gestaltet sich in diesem Fall schwieriger Zugang zum Forschungsfeld zu finden, da der Kontakt zu Personen mit denen Interviews geführt werden, viel persönlicher ist als bei beispielsweise bei einer Online-Umfrage. Deswegen ist es zu Beginn auch wichtig, das Feld angemessen einzugrenzen (Flick, 2019, S. 142-143). In diesem Fall sind das die drei verschiedenen Organisationen aus dem Sozialen Sektor.

Zu den entscheidenden Phasen einer Fallstudie gehören die Definition der Fälle und deren Auswahl (Crowe et al., 2011, S. 5). Dabei müssen mindestens zwei verschiedene Schritte berücksichtigt werden: das Definieren des Falls und das Begrenzen des Falls. Je mehr spezifische Fragen und Vermutungen eine Fallstudie enthält, desto mehr bewegt sie sich im Rahmen des Machbaren. (Yin, 2014, S. 31). In dieser Arbeit werden die drei Organisationen aus dem Sozialen Sektor als drei unabhängige Fälle definiert. Dabei ist es wichtig, dass jeweils die gleiche Anzahl von Personen in den gleichen Positionen befragt wird.

Der Soziale Sektor wurde einerseits aus persönlichem Interesse ausgewählt, andererseits scheint besonders im Sozialen Sektor die Identifikation mit der Organisation in der gearbeitet wird, von höherem Stellenwert zu sein als in anderen Sektoren. Denn Organisationen im Sozialen Sektor werden von ausgeprägten Werten getrieben, die auch nach aussen getragen werden. Dies veranschaulicht der Schlusssatz des Leitbildes der Caritas Schweiz von 2015 exemplarisch: *«Immer, wenn wir als Caritas-Vertreter/in handeln, sollten wir dies auf der Basisunserer Vision und unseres Auftrags tun und unser Selbstverständnis leben»* (Wallimann-Bornatico & Fasel, 2015, S. 23).

Der Zugang zu den Daten wurde über Anfragen an Personen im HR-Bereich der jeweiligen Organisationen hergestellt. Dadurch konnten die im HR tätigen Mitarbeitenden auf Personen verweisen, welche, während der Covid-19-Pandemie neu eingestellt wurden. In einer schriftlichen Anfrage wurde vorab nach der Möglichkeit zur Durchführung von Interviews gefragt, wobei in einem weiteren Schritt neben den HR-Angestellten auch neu eingestellte Mitarbeitende angefragt werden konnten. Aufgrund der Aktualität des Themas der Masterarbeit, war seitens der Institutionen ein sehr grosses Interesse vorhanden, und es konnten in den drei Organisationen insgesamt zwölf Interviews durchgeführt werden. Bei der Auswahl der Organisationen war wichtig, dass sie dem Sozialen Sektor angehören und sich gleichzeitig für die Gesellschaft einsetzen. Im Kapitel 3.6 wird dann die Triangulation der Daten durch eine Anlehnung an die Gütekriterien nochmals genauer aufgezeigt.

3.4 Datenerhebung und Sampling

Dieses Kapitel beschreibt die Erhebung der Daten und das Sampling. Die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews wird genauer erläutert und die Konstruktion des Interviews genauer aufgezeigt.

Denn durch Leitfadeninterviews mit neu eingestellten Personen wurden Daten bezüglich der organisationalen Identifikation von neu eingestellten Mitarbeitenden sowie Informationen zu den Bemühungen für eine bessere Integration der neu eingestellten Mitarbeitenden von den jeweiligen HR-Mitarbeitenden erhoben.

In den Interviews wurde einerseits nach dem Befinden der neu eingestellten Personen gefragt, und inwiefern sie sich mit der Organisation identifizieren. Aber auch nach Wünschen, die sie vielleicht hätten, um ihre Integration zu fördern. Abschliessend wurde aber auch konkret nach hindernden und begünstigenden Faktoren gefragt werden, welche die Identifikation der Mitarbeitenden beeinflussen und beeinflusst haben. In den Interviews mit den HR-Mitarbeitenden wurde ebenfalls konkret danach gefragt, was unternommen wird und bereits wurde, um die Identifikation zu fördern. Dabei war wichtig zu erfahren, ob es bestimmte Strategien gibt, die speziell aufgrund der Pandemie erarbeitet wurden.

Zu diesem Zweck wurden zwei verschiedene Leitfäden für die unterschiedlichen Anstellungsformen der befragten Personen erstellt, einer für die HR-Mitarbeitenden sowie ein zweiter für die neu eingestellten Personen. Leitfadeninterviews definieren sich dadurch, dass ein vorgefertigter Leitfaden den Ablauf des Interviewgesprächs vorgibt. Dabei ist zentral, dass die Fragen möglichst offen gehalten werden und lediglich eine gewisse Struktur durch die Fragenden

gegeben wird. Dennoch ist es für einen guten Verlauf notwendig, die Möglichkeit zu haben das Gespräch zu steuern (Helfferich, 2019, S. 670). Deswegen sind die Interviews halbstrukturiert. Was bedeutet, dass ein Katalog mit offenen Fragen erarbeitet wurde. Somit kann zwar eine Reihenfolge für die Fragen vorgegeben sein, aber gleichzeitig kann die befragende Person die Fragen innerhalb von bestimmten Grenzen sich individuell an das Gegenüber anpassen. Gleichzeitig ist es auch möglich, gewisse Fragen vorzuziehen oder zu vertiefen. Es werden dabei Themenblöcke erstellt, wobei die Befragten die Möglichkeit haben, sich frei und in eigenen Worten zu äussern (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Dies ist für diese Masterarbeit zentral, denn das Ziel ist es, den interviewten Personen die Freiheit zu lassen, darüber zu sprechen, was sie auch für besonders relevant halten.

Für die Untersuchung wurden drei Organisationen aus dem Sozialen Sektor ausgewählt und pro Organisation jeweils vier Mitarbeitende befragt. Dabei ist wichtig, dass die ausgewählten Mitarbeitenden kurz vor, oder während der Covid-19-Pandemie eingestellt wurden und zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice leisten müssen. Zusätzlich wurde pro Organisation jeweils eine Person aus der HR-Abteilung interviewt, welche gegebenenfalls auch Massnahmen ergreift, um die Identifikation in ihrer Organisation in Covid-Zeiten zu fördern. Durch die Wahl von drei verschiedenen Organisationen können diese Organisationen im Anschluss an die Befragung verglichen werden, sowohl im Hinblick auf das Befinden der Mitarbeitenden als auch auf die getroffenen Massnahmen. Die untersuchten Organisationen handelt es sich um öffentlich-rechtliche Vereine (Caritas und Schweizerisches Rotes Kreuz und eine Stiftung (Pro Juventute).

Um die Forschungsfrage zu beantworten und hemmende und fördernde Faktoren zur organisationalen Identifikation von neu eingestellten Mitarbeitenden auszumachen, werden verschiedene Themenblöcke in den Interviews erfragt. Die beiden Leitfäden unterscheiden sich leicht voneinander, da beispielsweise gewisse Aspekte für die HR-Personen interessieren, welche für neu eingestellte Personen weniger relevant sind.

3.4.1 Interviewleitfaden neu eingestellte Mitarbeitende

Der erste Block beginnt bei beiden Leitfäden gleich und fragte nach dem Arbeitsalltag und dem Anstellungsverhältnis, in dem sich die interviewte Person befindet. Dabei sollte einerseits ein Einstieg in das Gespräch gefunden werden, aber auch ausfindig gemacht werden, wie die Situation beim Stellenantritt der neu eingestellten Personen konkret war. Gegebenenfalls kommen bei dieser Gelegenheit bereits erste Hürden und Schwierigkeiten zum Vorschein.

Der zweite Block befasste sich mit unterschiedlichen Themen. Bereits zu dem Zeitpunkt wurden die neu eingestellten Personen zu den Herausforderungen befragt, welche sich zu Beginn ihres neuen Anstellungsverhältnisses zeigten. Einerseits ging es bei diesen Fragen vor allem um die persönliche Wahrnehmung der Befragten, andererseits sollten auch Daten gewonnen werden, welche gegebenenfalls mit den in der Theorie genannten Vor- und Nachteilen von der Heimarbeit übereinstimmen.

Im dritten Block wurde dann spezifisch Bezug auf den Einarbeitungsprozess in der neuen Organisation genommen. Wiederum steht die Wahrnehmung der neu eingestellten Person im Zentrum, da auch hier positive und negative Aspekte des Prozesses aufgenommen werden sollten. Der vierte Block knüpft an den vorherigen an, dort wurde jedoch nach spezifischen Massnahmen gefragt, welche zwecks besserer Einarbeitung ergriffen wurden. In diesem Block wurde versucht, Parallelen zum «Onboarding» zu ziehen und gefragt, ob die Covid-19-Pandemie den Prozess erschwerte.

Um noch etwas mehr über die Wünsche der befragten Person zu erfahren, wurde der fünfte Block erstellt, damit die Möglichkeit bestand, konkrete Äusserungen bezüglich der persönlichen Wünsche und Verbesserungsvorschläge anzubringen. Um die Bedeutung der Kommunikation zu erfassen, wurde ebenfalls dieser Block genutzt, indem nach der Verwendung und der Funktionalität der virtuellen Kommunikation und dem Empfinden sowie dem Umgang damit gefragt wurde.

Der sechste Block bezog sich dann ausschliesslich auf die Organisation selber, in der die befragte Person angestellt ist. Dabei wurden auch Attribute und Merkmale der Organisation erfragt und inwiefern diese mit dem Selbstbild der befragten Person übereinstimmen. Dies alles geschah auch im Hinblick auf die Theorie der organisationalen Identifikation, da die Literatur stark betont, dass sich Personen mit den Attributen, die eine Organisation vertritt, auch in ihrem Selbstbild identifizieren können müssen (Dutton et al., 1994, S. 239).

Abschliessend wurde dann im siebten Block die Möglichkeit geboten, weitere Anliegen oder Anregungen mit der Interviewerin zu teilen.

3.4.2 Interviewleitfaden Personen aus dem HR

Der Leitfaden, der für die HR-Personen erstellt wurde, besteht ebenfalls aus sieben Blöcken. Auch bei Mitarbeitenden aus dem HR konnte durch den Einstiegsblock erfragt werden, inwiefern sie von der Homeoffice-Pflicht betroffen sind und wie sie diese wahrnehmen. Nach dem Einstieg wurde in einem zweiten Block jedoch nach der Sicht der HR-Mitarbeitenden auf die

Arbeitssituation der neu eingestellten Personen gefragt. Dabei sollte herausgefunden werden, ob die Personen aus dem HR ähnliche Probleme ausmachten, wie die neu Eingestellten. Im dritten Block wurde dann wie bei den Neueingestellten der Einarbeitungsprozess ebenfalls in Bezug auf das «Onboarding» verglichen, wie vorgegangen wurde und ebenso wie sich die Organisation und das HR auf die Situation der Covid-19-Pandemie angepasst haben.

Im Unterschied zum Leitfaden für die neu eingestellten Personen wurde die im HR arbeitende Person erst im vierten Block nach den Herausforderungen gefragt. Darin sollten nun wiederum Vergleiche möglich sein, wiederum bezüglich «Onboarding», aber auch in Bezug auf Vor- und Nachteile der virtuellen Teams und des Homeoffices.

Im fünften Block wurden Unterstützungsmethoden und -massnahmen erfragt werden, die bereits jetzt angewendet werden, um diese später ebenfalls die mit der Wahrnehmung der neu eingestellten Personen zu vergleichen.

Der sechste Block behandelte dann aus denselben Gründen, wie der Leitfaden für die neu eingestellten Personen, die Organisation. Wobei die Positionierung der befragten Person ebenfalls zentral war.

Im abschliessenden siebten Block wurde dann nach dem Prinzip der Offenheit wieder zusätzlicher Raum für eigene Anregungen gelassen.

3.5 Datenauswertung

Das Kapitel der Datenauswertung soll nun darstellen, wie die aus den Leitfadeninterviews gewonnenen Daten aufbereitet worden sind. Nachfolgend wird ebenfalls das Vorgehen zur Analyse der Daten vorgestellt.

Nach der vollständigen Transkription, das heisst nach dem alle Interviews mit dem F4-Programm verschriftlicht worden sind, steht die Analyse des transkribierten Datensatzes bevor. Dabei wurde das Programm MaxQDA verwendet, um das Kodieren zu vereinfachen. Bei einer solchen Analyse qualitativer Art wird das Datenmaterial interpretiert, während das Forschungsproblem stets im Blick bleibt. Das Interesse liegt hier dabei, dass induktiv Erkenntnisse gewonnen werden. Durch das Kodieren des Materials entstanden Codes für die bestimmten Analyseeinheiten, wobei diese anschliessend in übergeordnete Kategorien unterteilt wurden (Döring & Bortz, 2016, S. 599).

In einem ersten Schritt wurden die Analyse 1. Ordnung vollzogen. Diese versucht, sich an den Begriffen der Interviewten zu orientieren. Es wurden Kategorien gebildet, wobei die Anzahl der Kategorien am Anfang sehr hoch erschien (Gehman et al., 2017, S. 20). In diesem ersten

Schritt erfolgte die Analyse rein fallbezogen (Döring & Bortz, 2016, S. 599). Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurden in einem zweiten Schritt der Analyse Themen 2. Ordnung gesucht. Dabei wurde nach Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den vielen Kategorien gesucht und die Anzahl der relevanten Kategorien schließlich auf eine überschaubare Zahl reduziert. Diesen Kategorien wurden anschliessend Etiketten oder geäusserte Deskriptoren zugewiesen und anschliessend nach einer tieferen Struktur in dieser Anordnung gesucht. Daraus wurde dann zwischen der Ebene der Begriffe der interviewten Personen sowie auch auf der abstrakteren, theoretischen Ebene der Themen zweiter Ordnung nach der Beantwortung der Frage gesucht, welche erklärt, was allgemein, aber auch theoretisch vor sich geht (Gehman et al., 2017, S. 20).

Das Ziel war es, ein induktiv generiertes Modell zu erstellen, das einerseits in den Daten verankert ist und andererseits die Erfahrungen der befragten Personen in theoretischen Begriffen erfasst. Dadurch wird die dynamische Beziehung zwischen den in Erscheinung tretenden Konzepten, die das Phänomen der organisationalen Identifikation beschreiben oder erklären, und all den relevanten Verbindungen zwischen Daten und Theorie gezeigt (Gioia et al., 2012, S. 22). Gleichzeitig wird versucht, die Literatur zu ignorieren. Denn es soll Wert darauf gelegt werden, dass der theoretische Hintergrund nicht zu präsent ist. Dies ist wichtig, da ansonsten zu wenig Objektivität bei der Analyse des Materials gegeben ist. Jedoch kann im Anschluss anhand der Theorie ein Übergang von induktiv zu abduktiv geschaffen werden, wobei die gewonnenen Daten parallel zur Theorie betrachtet werden können (Alvesson & Kärreman, 2007, S. 1274). Es muss jedoch immer bewusst sein, dass die Daten nie vollends unvoreingenommen betrachtet werden können. Ein gewisses Vorwissen und persönliche Überzeugungen spielen unbewusst immer in die Deutung hinein. Der Balanceakt zwischen dem Nichtwissen und dem Wissen ermöglicht jedoch auch Neuentdeckungen, ohne die ganze Theorie an sich neu zu erfinden (Gioia et al., 2012, S. 21).

3.6 Gütekriterien für die qualitative Forschung

Bei der qualitativen Forschung ist es wichtig, Gütekriterien als Massstäbe für die Forschung und deren Qualität zu berücksichtigen. Insbesondere in der qualitativen Forschung ist es schwierig, die Qualität der Forschung angemessen durch Kriterien und Standards zu bestimmen. Denn die klassischen Punkte, welche zur Bewertung der standardisierten Forschung verwendet werden, verfehlen meist die aussergewöhnlichen Eigenschaften, die qualitative Daten haben (Flick, 2019, S. 509). Für diese Arbeit können formale Aspekte bewertet werden, wie die Qualität der Forschung sowie die Qualität der Ergebnisse. In Anlehnung an die von Ines

Steineke entwickelten Gütekriterien, wurden auch für diese Arbeit Kriterien entwickelt (Steineke, 2017, S. 323-331). Einerseits ist für diese Arbeit das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit sehr relevant, wobei darauf geachtet wurde, den Forschungsprozess gut zu dokumentieren. Dabei sind die Erhebungsmethode, die Auswertung und auch die Informationsquellen, worauf sich die Interpretationen stützen, klar dargestellt. Dies soll die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung gewährleisten (Steineke, 2017, S. 324-326). Andererseits wird sich auch auf das von ihr definierten Kriterium der reflektierten Subjektivität bezogen. Es ist wichtig, dass reflektiert wird, inwiefern die Forschende durch gewisse Vorannahmen, welche sich aus der sozialen Umwelt ergeben, hätte beeinflusst werden können (Steineke, 2017, S. 330-331). Diesbezüglich wurde bei der Gestaltung des Interviewleitfadens versucht, diesen mit möglichst wenig Vorannahmen zu verfassen sowie die Fragen in offener Weise zu stellen. Anschliessend wurde die Subjektivität auch in der Analyse durch eine induktive Erstellung der Kategorien wieder aufgenommen. Auch die Tatsache, dass drei unterschiedliche Organisationen untersucht werden, ist hier zu berücksichtigen. Die Kontexte der interviewten Personen sind deswegen nicht gleich. Da dennoch gewisse Ähnlichkeiten zwischen den Institutionen existieren, und die Covid-19-Pandemie überall besteht, interessiert, inwiefern der Kontext gegebenenfalls Einfluss auf die organisationale Identifikation hat. Ausserdem ist in Bezug auf die Aktualität der Covid-19-Pandemie das Kriterium der Relevanz besonders wichtig. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage sollen neue Erkenntnisse bezüglich der organisationalen Identifikation gewonnen werden, welche daraufhin im besten Fall Lösungsansätze für die bessere Handhabung von der Arbeit von zu Hause aus, der Arbeit in virtuellen Teams sowie der Einführung von neu eingestellten Mitarbeitenden bieten (Steineke, 2017, S. 330).

4 Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden die aus den Leitfadeninterviews erhobenen Daten und deren Analyse abgeleitet, Ergebnisse dargestellt und diskutiert. In einem ersten Schritt sollen die interviewten Personen vorgestellt werden und die verschiedenen Organisationen. Dabei werden die drei ausgewählten Fälle dargestellt und anschliessend verglichen. In einem weiteren Schritt sollen dann die allgemeinen Faktoren aufgezeigt werden, welche die organisationale Identifikation beeinflussen können.

4.1 Interviewte Personen und Fallbeschreibungen

Im Ganzen wurden zwölf Interviews mit Personen durchgeführt, welche in den ausgewählten Organisationen aus dem Sozialen Sektor arbeiten. Wie bereits erwähnt, wurden pro

Organisation drei neu eingestellte Mitarbeitende befragt sowie eine Person aus dem HR-Bereich. Wichtig ist hier, dass alle neu eingestellten Personen zum Zeitpunkt der Befragung nicht länger als ungefähr sieben Monate in ihrer momentanen Anstellung waren. Die Verhältnisse der Anstellung waren bezüglich Arbeitszeit und Aufgabenbereich sehr unterschiedlich. Im Folgenden werden die drei Fälle genauer beschrieben werden und allfällige Auffälligkeiten sowie Besonderheiten aufgezeigt. Im Anschluss folgt ein Vergleich zwischen den Organisationen und es wird auf Gemeinsamkeiten eingegangen.

4.1.1 Caritas Schweiz

Die 1901 gegründete Organisation Caritas Schweiz setzt sich insbesondere für die Bekämpfung der Armut ein. Grundsätzlich wichtig ist das Helfen von Menschen in akuter Not. Es wird versucht, einen Beitrag an sozial Benachteiligte zu leisten. Dabei geht die Caritas praktisch sowie konkret vor. Ausserdem soll durch Vernetzung mit anderen Institutionen und Organisationen eine bessere Basis für die Zielerfüllung geschaffen werden (Wallimann-Bornatico & Fasel, 2015, S.2-3). Die Caritas Schweiz orientiert sich am Evangelium, das heisst, dass sie auch das gesellschaftspolitische und soziale Engagement der Kirche unterstützt. Dabei spielen aber die ethnische Zugehörigkeit sowie politische oder religiöse Einstellungen keine Rolle. Gleichzeitig wird auch grosser Wert auf die Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern gelegt (Wallimann-Bornatico & Fasel, 2015, S. 8). Zu ihrem Auftrag gehört nicht nur die Soziale Sicherheit in der Schweiz zu fördern, die Caritas leistet auch Hilfe bei Katastrophen im In- und Ausland. Dabei ist das Netz, welches die Caritas zusammen mit der öffentlichen Hand oder privaten Organisationen aufgebaut hat, entscheidend. Im grossen Ganzen setzt sie sich ebenso für die Weltoffenheit der Gesellschaft ein, um die Rechte von zugewanderten Personen zu schützen und zu unterstützen. Schliesslich ist auch die selbstbestimmte Entwicklung von Menschen, beispielsweise durch Förderung von lokalen Initiativen, ein Anliegen der Caritas. Dazu gehört auch, dass sie ihre Aufträge wirtschaftlich, wirkungsvoll und fachlich kompetent erfüllt (Wallimann-Bornatico & Fasel, 2015, S. 7-15).

Das Selbstverständnis der Caritas Schweiz zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine sehr transparente und aktive Kommunikation praktiziert, sie die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ernst nimmt, und dass sie sich als Arbeitgeberin verantwortungsbewusst verhält. Zudem orientieren sich die Mitarbeitenden am Leitbild der Caritas Schweiz und gelten als motiviert und qualifiziert. Schliesslich sind die Gelder, die der Caritas anvertraut werden, wirkungsvoll einzusetzen. Denn auch die Qualität der Leistungen steht im Vordergrund, wobei die Organisation stets dazu lernt. Gleichzeitig sollen Impulse gegeben und Themen gesetzt werden (Wallimann-Bornatico

& Fasel, 2015, S. 19-21). Laut Aussage einer mitarbeitenden Person aus dem HR erscheint das Bild, welches ausserhalb der Caritas besteht, eher veraltet und werde von innen nicht gleich gelebt, da die Caritas eine sehr abwechslungsreiche und dynamische Organisation sei, mit einer sehr offenen Kultur. Jedoch entspricht dies nicht unbedingt der Wahrnehmung der neu eingestellten Mitarbeitenden. Einerseits wurde geäussert, dass zwar positiv überraschte, wie viel die Organisation tatsächlich mache, jedoch war beispielsweise einem Neuling die Verbindung zur Kirche nicht bewusst. Jedenfalls nehmen die Mitarbeitenden die Institution als sehr dynamisch wahr und können sich mit den Werten und Missionen identifizieren. Auch wurde die Wichtigkeit der Social Equality in der Organisation betont. Dies widerspiegelt sich auch in den genannten Attributen zur Organisation, welche sich weitgehend mit dem Leitbild decken.

Die neu eingestellten Mitarbeitenden in der Caritas arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung hauptsächlich von zu Hause aus. Dennoch hatten sie teilweise die Möglichkeit, einmal pro Woche zu einem Treffen mit dem Chef vor Ort zu erscheinen. Speziell ist hier, dass zwei der befragten Personen mit Länderbüros im Ausland zusammenarbeiten, was sowieso eine virtuelle Kommunikation bedingt. Das bedeutet, dass der dort notwendige Austausch auch im Normalfall oft über Online-Tools stattfindet. Trotzdem hat die Pandemie die Situation nochmals verschärft. Allgemein findet die Kommunikation vorwiegend über die Tools Teams, Zoom oder Skype for Business statt. Dies scheint gut zu funktionieren, sofern die Internetverbindung im Ausland auch standhält. Dennoch bemängelt eine neu eingestellte Person, dass es zeitweise eine gewisse Verzögerung mit dem Feedback gäbe, was besonders in der Anfangsphase schwierig sei. Ausserdem könne diese Art der Kommunikation zu Missverständnissen führen.

Bezüglich des Einarbeitungsprozesses äussern sich die Mitarbeitenden mehrheitlich positiv. Obwohl gewisse Verzögerungen zu bestehen scheinen. Ein Neuling vermerkte, dass der Einarbeitungsprozess wohl immer noch «on going» sei. Die Einführungen haben sowohl online als auch vor Ort stattgefunden, wobei jedoch gewisse Schulungen abgesagt wurden, welche spezifisch für das Kennenlernen der Caritas wichtig gewesen wären. Dies war der Fall, weil diese Schulungen konkrete Workshops enthalten, welche nicht online durchgeführt werden können. Aufgrund von Eigeninitiative konnte sich spezifisch eine neu eingestellte Person diese Einführungen jedoch trotzdem abholen, indem sie sich persönlich darum gekümmert hat mit den jeweilig zuständigen Personen online Termine auszumachen. Ausserdem arbeitet die Caritas mit einem Gotti/Götti-System, was bedeutet, dass in der Einführungszeit, alle neu eingestellten Mitarbeitenden eine direkte Bezugsperson für Fragen haben. Dies wird als sehr hilfreich empfunden, jedoch stellte sich bei den Interviews heraus, dass nicht alle von dem System Gebrauch machen.

An und für sich wurde von der Caritas offiziell nichts organisiert, um den informellen Kontakt zu fördern, welcher auch in dieser Organisation für die neu eingestellten Mitarbeitenden vor allem durch die Homeoffice-Situation fehlt. Gewisse Teams haben sich diesbezüglich selbst arrangiert und beispielsweise ein monatliches Mittagessen durch eine digitale Kaffeepause ersetzt. Dies fördert zwar den informellen Austausch, doch wird es als sehr ermüdend wahrgenommen, erneut vor dem Bildschirm zu sitzen. Spezifisch für neu Eingestellte wurde nichts organisiert. Wie erwähnt, haben gewisse Teams dies selbständig gemacht. Deswegen besteht auch der Wunsch nach einem Online-Gathering, wobei die Möglichkeit bestünde, Neuankömmlinge vorzustellen. Als ein anderer Wunsch auf technischer Ebene wurde erwähnt, dass es unterstützend wäre, wenn von der Caritas Infrastruktur zur Verfügung gestellt würde, was bisher nicht der Fall war. Seitens des HRs wird nochmals klar aufgezeigt, dass die Kaffeepausen vorerst auf institutionalisierter Ebene stattgefunden hätten, diese jedoch nun auf der inoffiziellen Schiene ablaufe. Das Bewusstsein, dass Schwierigkeiten auf der zwischenmenschlichen Ebene bestehen können, ist gegeben, aber laut des HRs ist durch die Zusammenarbeit online fachlich kein Manko ersichtlich. Dennoch wird versucht, die Neueingestellten etwas herzlicher abzuholen, damit dennoch ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl entstehen kann. Es ist fraglich, inwiefern die Wahrnehmungen des HRs mit denjenigen der neu eingestellten Personen übereinstimmen, und ob nicht gewisse Schwierigkeiten entstanden sind, welche für alteingesessene Mitarbeitende, wie die Person aus dem HR zutrifft, eben nicht sofort klar sichtbar sind.

4.1.2 Pro Juventute Schweiz

Die Organisation Pro Juventute gibt es in der Schweiz bereits seit 1912. Sie verfolgte zuerst das Ziel Tuberkulose bei Jugendlichen und Kindern zu bekämpfen (Pro Juventute, 2020a). Mittlerweile unterstützt sie seit mehr als 100 Jahren Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene dabei, gerechte Chancen zu erhalten und ein selbstbestimmtes Leben führen zu können. Jährlich profitieren mehr als 300'000 Jugendliche und Kinder sowie auch 140'000 Eltern von den Aktivitäten der Pro Juventute Schweiz (Pro Juventute, 2020d). Zu den Handlungsfeldern der Pro Juventute zählen unter anderem die kostenlose Beratung von Kindern, aber auch Erwachsenen. Gleichzeitig möchte sie Kinder sowie Eltern und auch Lehrpersonen befähigen, damit junge Erwachsene, Kinder und Jugendliche verantwortungsbewusst und selbstbestimmt aufwachsen zu lassen. Ausserdem versucht sie durch ihre Angebote, den Kindern und Jugendlichen auch Partizipationsmöglichkeiten zu bieten, bei denen sie erste Erfahrungen bei der Mitgestaltung ihres Umfeldes machen können. Familien und Eltern, die bedürftig sind oder auf externe Hilfe angewiesen, werden insofern unterstützt, als Freizeitangebote für Kinder lanciert werden.

Schliesslich macht sie ein breites Angebot an Freizeitaktivitäten, an denen sich Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Ferienpässen und dergleichen aktiv beteiligen können (Pro Juventute, 2020c). Auch politisch ist die Pro Juventute Schweiz breit vernetzt. Sie engagiert sich stark für die psychische Gesundheit von Jugendlichen, für die Entlastung von Familien und für die Kinderrechte (Pro Juventute, 2020b).

Die Mitarbeitenden, die für diese Studie befragt wurden, nehmen die Pro Juventute alle als sehr agile, dynamische Organisation wahr, welche einen sehr grossen Wandel durch macht. Diese Situation ist laut Aussage einer neu eingestellten Person sehr gewöhnungsbedürftig, aber dennoch positiv. Die Motivation der Mitarbeitenden wird durch deren grosses Engagement spürbar. Jedoch entstehen durch die sehr grosse Kollaborationsmöglichkeit manchmal auch gewisse Missverständnisse und Unsicherheiten. Laut dem HR sollten in Zukunft auf gewisse Schwerpunkte gesetzt werden, um dies zu vermeiden. Es ist geplant, auf eine rollenbasierte Organisationsform umzustellen. Dennoch wird die Organisation dennoch auch als sehr sinn- und zweckorientiert betrachtet. Die Attribute, die mit der Organisation Pro Juventute in Verbindung gebracht werden, beziehen sich stark auf die Kollaboration, die Fähigkeit zum Wandel und zur Offenheit, jedoch bleibt auch das Thema der Gemeinnützigkeit nicht aussen vor.

In den Gesprächen mit den neu eingestellten Personen wurden verschiedene, der bisher genannten Aspekte ebenfalls genannt. Niemand unter den Neueingestellten wurde vor November 2020 bei der Organisation angestellt und es wurde zum Zeitpunkt der Erhebung fast ausschliesslich im Homeoffice gearbeitet. Laut Aussagen der Befragten besteht die Möglichkeit, kurzzeitig das Büro aufzusuchen, jedoch auch aus Verantwortung gegenüber den Mitmenschen wird so gut als möglich darauf verzichtet. Dennoch erwähnen alle, dass sie gerne zumindest teilweise vor Ort arbeiten würden.

Bezüglich der Einführung in die Organisation erwähnten alle neu Eingestellten, dass sie diese als fachlich sehr gut empfunden hätten. Zwei von den drei Befragten erschien sie eher zu kurz, was jedoch nicht zu negativen Empfindungen führte. Grundsätzlich vermerkten die befragten Personen, dass sie nicht wissen, wie die Einführung unter normalen Umständen stattgefunden hätte. Was aber als herausfordernd angesehen wurde, ist die Tatsache, dass man durch vermehrte Online-Einführungen weniger schnell andere Mitarbeitende kennenlernt. Weiter ist zu erwähnen, dass die befragten Personen alle in unterschiedlichen Positionen arbeiten, was dazu führt, dass die Einführungen von ihren jeweiligen Abteilungen organisiert werden. Dies bedingt, dass diesbezüglich keine allgemeine Vergleichbarkeit möglich ist. Das wurde auch seitens des HR so bestätigt.

Um zu kommunizieren und für den formellen Austausch werden viele verschiedene Tools genutzt, darunter fallen Teams und SharePoint. Ebenfalls wurde erwähnt, dass bei Fragen immer auf die Vorgesetzten zugegangen werden konnte. Ausserdem ist in der Pro Juventute das Bubble-Net zentral, worauf sich alle relevanten Informationen für die Mitarbeitenden befinden. Es wurde jedoch auch erwähnt, dass die Kommunikation via Teams manchmal sehr anstrengd werden kann zu kommunizieren, dass gewisse Team-Ups nicht für alle gleich relevant erscheinen und bei zu viel Kommunikation manchmal ein gewisser Informationsüberfluss besteht.

Nicht nur auf formeller Ebene wurde via Teams kommuniziert, sondern auch auf informeller. Dies geschah jedoch je nach Abteilung unterschiedlich. Einerseits gibt es morgendliche Check-Ins, wobei die ersten 15 Minuten für den informellen Austausch genutzt werden, andererseits bestehen auch Strukturen, welche generiert wurden, um den Dialog zu fördern. Dies sind organisierte Meetings auf Teams mit vorgegebenen Themen. Dabei können sich die Mitarbeitenden über Themen austauschen, die sie besonders oder ausschliesslich interessieren. Ausserdem scheint es Anklang zu finden, dass die Geschäftsleitung dies initiiert hat. Diese Treffen sind freiwillig, jedoch ist es laut HR erwünscht, dass die Mitarbeitenden dort teilnehmen.

Die neu eingestellten Mitarbeitenden nehmen ihre Situation alle ähnlich war. Es ist ihnen durchaus bewusst, dass die gegebene Lage schwierig ist. Allen fehlt klar der Anschluss ans Kollegium. Durch die informell aufgesetzten Meetings wird zwar versucht, den Kontakt zu fördern, trotzdem kann dies nicht vollumfänglich erreicht werden. Zwei der drei befragten neu eingestellten Mitarbeitenden bemerkten, dass für sie die Teilnahme an diesen Meetings bis jetzt aus zeitlichen Gründen nie möglich war. Deswegen besteht neben dem Wunsch, möglichst bald wieder im Büro vor Ort arbeiten zu können, auch das Bedürfnis, dass explizit ein wenig mehr auf neu Eingestellte eingegangen würde. Es wurde der Wunsch nach einem Willkommensgespräch erwähnt sowie nach vermehrtem eins-zu-eins-Austausch, bei dem Fragen geklärt werden könnten. Denn durch die Homeoffice-Situation fehlt die Möglichkeit, «nur schnell rüber fragen» zu können, was sich die Neulinge als sehr hilfreich vorstellen. Laut HR wurden die Welcome-Days in der Pro Juventute bereits vor Corona abgeschafft, da durch eine zu geringe Teilnahme der Aufwand zu gross war. Dies widerspiegelt sich auch in der Aussage einer neu eingestellten Mitarbeiterin, welche äusserte, dass sie alleine in ihrer Position tätig ist und deswegen weniger Kontakt habe. Angesichts der Tatsache, dass die Pro Juventute eine Stiftung sei, seien nicht unendlich Ressourcen vorhanden. Zudem besteht auch eine leichte Verunsicherung, weil eine erhöhte Fluktuation in der Organisation wahrgenommen wird. Eine neu eingestellte Person erwähnt dies als eher unangenehm, da durch den fehlenden Kontakt oftmals die Gründe für eine Kündigung unklar sind. Dennoch wurde im Anschluss erwähnt, dass ein

Wandel in vielen Organisationen beobachtbar ist und auch bei den Menschen im Allgemeinen. Das deutet darauf hin, dass er weniger mit der Organisation Pro Juventute an sich zu tun zu habe, was in gewissem Masse beruhigend sei. Allgemein fällt die Beurteilung des Unternehmens jedoch sehr gut aus. Die neu eingestellten Personen empfinden die Tätigkeit als sinnstiftend und ihren Ansichten entsprechend.

4.1.3 Schweizerisches Rotes Kreuz

Das Schweizerische Rote Kreuz wurde 1863 gegründet. Es setzt sich dafür ein, dass in der Schweiz und auch im Ausland möglichst wenig Leid verursacht wird. Dabei soll die Würde, die Gesundheit und das Leben der Menschen geschützt werden. Ausserdem soll zum Helfen animiert werden. Die Grundsätze des internationalen Roten Kreuzes oder auch des internationalen Roten Halbmondes gelten ebenso für das Schweizerische Rote Kreuz. Insgesamt sind es sieben Grundsätze nach denen gehandelt wird: Neutralität, Unabhängigkeit, Einheit, Unparteilichkeit, Menschlichkeit, Freiwilligkeit und Universalität. Die Mittel, die dem Roten Kreuz zur Verfügung stehen, werden sehr bewusst und verantwortungsvoll eingesetzt und genauso ist die Qualität der Tätigkeiten von grosser Wichtigkeit (Schweizerisches Rotes Kreuz, 2021a), (Schweizerisches Rotes Kreuz, 2016). Die Wirkungsfelder des Schweizerischen Roten Kreuzes sind neben der Hilfe im Alltag, die Gesundheit und die Rettung, die Suche und Katastrophenhilfe. Ebenso engagiert sich das Schweizerische Rote Kreuz in den Bereichen für Migration und Integration, sowohl in der Schweiz, als auch im Ausland (Schweizerisches Rotes Kreuz, 2021b).

Die neu eingestellten Personen des Schweizerischen Roten Kreuzes bestätigen unter anderem, dass sie hinter der Organisation stehen können. Es wird erwähnt, dass das Engagement in sehr vielen Bereichen zwar unglaublich beeindruckend ist, jedoch mit einem kleineren Radius vielleicht teilweise effizienter gearbeitet werden könnte, weil dann wirklich 100% gegeben werden könnte. Ebenfalls wichtig sind der Sinn und Zweck, den die Mitarbeitenden mit der Organisation verbinden. Für die Neueingestellten stimmt das Arbeitsklima: Sie fühlen sich wohl und herzlich aufgenommen. Diese Sicht teilt auch die Person aus dem HR, welche das Schweizerische Rote Kreuz als sehr offenen, mitarbeiterfreundlichen, veränderungsbereiten und sozialen Arbeitgebenden bezeichnete. Erstaunlich ist, dass die Attribute, welche der Organisation zugesprochen werden, deckungsgleich mit den formulierten Grundsätzen des Schweizerischen Roten Kreuzes sind. Insbesondere wird jedoch nochmals der Zusammenhalt im Team positiv hervorgehoben.

Im Vergleich zu den anderen Organisationen fielen die Gespräche mit den neu eingestellten Personen in dem Schweizerischen Roten Kreuz etwas anders aus. Hier wurde viel mit Präsenz am Arbeitsort gearbeitet. Zwei der drei befragten Personen arbeiten fast ausschliesslich vor Ort. Dies wird sehr positiv wahrgenommen, nichtsdestotrotz ist die Abwesenheit von anderen Mitarbeitenden klar spürbar. Die Arbeit vor Ort hat insbesondere den Grund, dass beispielsweise mit physischen Dossiers gearbeitet wird, welche nicht mit nach Hause genommen werden können. Aber dennoch ist die Homeoffice-Möglichkeit gegeben, denn eine befragte Person, die an gesundheitlichen Problemen leidet, hatte sogar das Privileg, früher ins Homeoffice zu gehen und auch ausschliesslich von dort aus zu arbeiten. Obwohl dies klar ein persönlicher Wunsch dieser Person war, ist es für sie eine Belastung.

Die Einführungen in die Organisation haben sowohl vor Ort stattgefunden wie auch online. Der Tenor bei den neu eingestellten Mitarbeitenden ist klar, dass sie davon ausgehen, dass durch die Umstellung der Einführungsveranstaltungen auf online und der Abwesenheit gewisser Personen, die Dauer der Einarbeitungsphase tendenziell verlängert wurde. Besonders positiv bewertete eine neue Person die Einführung, welche eine sechswöchige Überschneidung mit dem Pensum der vorhergehenden Person in derselben Position aufwies. Auch die Kommunikation verlief dementsprechend gut. Obwohl viel mit Online-Tools gearbeitet wurde, war es gut möglich, sich auszutauschen. Bis auf kleine technische Probleme entstanden keine Schwierigkeiten dabei. Dies bestätigt auch das HR, wobei dort präzisiert wurde, dass es sehr positionsabhängig ist, wie und in welchem Umfang die Einführung von statten ging. Dennoch wurde, wie bereits gesagt, durchaus verkürzt und gestrichen, da Einiges nur vor Ort möglich gewesen wäre. Ausserdem sieht die Person aus dem HR vor allem eine grosse Herausforderung darin, dass alle Menschen eine unterschiedliche und individuelle Wahrnehmung der Situation haben, und es deswegen schwierig ist, auf alle genügend eingehen zu können.

Dadurch, dass zwei der befragten Neueingestellten vorwiegend vor Ort arbeiten, mangelt es diesen nicht zwangsläufig an zwischenmenschlichem Kontakt. Abgesehen davon, dass es Absenzen gibt, ist aber auch eine gewisse Distanziertheit spürbar. Ausserdem wurde im Team der Person, die ausschliesslich im Homeoffice arbeitet, vom Dienstältesten ein virtuelles Kaffeekränzchen aufgegleist. Dieses wird positiv wahrgenommen, trotzdem besteht eine gewisse Hemmung, Fragen zu stellen, da bei einer virtuellen Zusammenkunft kein intimer Rahmen für persönliche Fragen entstehen kann. Erwähnt wurde auch, dass durch eine sehr offene Kultur den Neulingen geholfen werde, sich zu äussern und nicht zu zögern, Probleme anzusprechen.

Abschliessend soll nun in einem Fazit kurz auf die drei verschiedenen Organisationen eingegangen werden, bevor die Faktoren für die organisationale Identifikation herausgearbeitet werden.

4.1.4 Fazit

Interessant ist, dass die ausgewählten Organisationen aus dem Sozialen Sektor wenige Unterschiede aufweisen. Das scheint der Tatsache geschuldet, dass ihre Ziele und Ambitionen guten Zwecken dienen, und dass sie einen Beitrag für eine bessere Gesellschaft leisten wollen. Wie bereits erwähnt, sind die Befragten in unterschiedlichen Positionen angestellt, und nicht alle sind in gleichem Umfang von der Homeoffice-Pflicht betroffen. Dennoch bestehen ähnliche Herausforderungen, besonders in Bezug auf die virtuelle Kommunikation sowie den zwischenmenschlichen Austausch. Ebenso wurden beim Einführungsprozess in allen Organisationen gewisse Abstriche gemacht. Wobei fachlich weniger Hürden bestehen als informell. Obwohl gewisse Einführungsveranstaltungen beispielsweise in der Caritas ganz ausgelassen, beziehungsweise verschoben wurden, konnten die neu eingestellten Personen in ihrem Tätigkeitsgebiet gut Fuss fassen. Dennoch fehlt aufgrund des fehlenden Kennenlernprozesses das Gespür für die anderen Mitarbeitenden. Dies ist in allen Organisationen eines der Kernprobleme. Einerseits ist die Wahrnehmung der Situation natürlich sehr individuell, genauso wie das persönliche Empfinden. Andererseits erscheint vermehrt die fehlende zwischenmenschliche, vor allem persönliche Interaktion vermehrt Einfluss auf die Gefühlslage der neu eingestellten Mitarbeitenden zu haben. Denn insbesondere diejenigen, welche vor Ort arbeiten, sprechen weniger von fehlender Zusammenarbeit und Austausch als die andern. Die Wahrnehmung des Austausches sowie die Möglichkeit vor Ort zu arbeiten ist abhängig von der Tätigkeit der jeweiligen Personen und nicht von den Strukturen in der Organisation, weswegen hier ein guter Vergleich möglich ist.

Interessant ist auch, dass bei allen Organisationen seitens der Geschäftsleitung beziehungsweise der Gesamtorganisation kaum etwas zur Förderung des informellen Austausches initiiert worden zu sein scheint. Dies geschah durch die unteren Hierarchiestufen und vorwiegend auf informell. Obwohl der Austausch bilateral gefördert wurde, fehlt es den neu eingestellten Personen an spezifischen Massnahmen, die ihre Eingliederung als Teammitglied unterstützen.

Anschliessend soll nun aufgrund der organisationsübergreifenden Ergebnisse aus den Interviews auf die Faktoren eingegangen werden, welche sich als förderlich für die organisationale Identifikation herauskristallisiert haben.

4.2 Beeinflussende Faktoren für die organisationale Identifikation

Die im Anschluss aufgezeigten Faktoren beeinflussen alle die Arbeitssituation der befragten neu eingestellten Mitarbeitenden. In den folgenden Unterkapiteln soll strukturiert aufgezeigt werden, welche Faktoren die organisationale Identifikation der interviewten Personen konkret beeinflussen.

4.2.1 Allgemeine Situation

Bevor hemmende und fördernde Faktoren für die organisationale Identifikation aufgezeigt werden, soll auf die allgemeine Ausgangslage eingegangen werden. Schliesslich befindet sich die Schweiz sowie der Rest der Welt momentan in einem Ausnahmezustand, welcher gewisse Herausforderungen mit sich bringt. Deswegen wird hier dargestellt, welche Hürden oder auch Situationen bestehen, die nicht durch die Arbeitgebenden beeinflusst werden können. Dabei ist die Handhabung des Homeoffices zentral. Obwohl viele der neu eingestellten Mitarbeitenden gerne vor Ort arbeiten würden, ist ihnen durch aus bewusst, dass es momentan keine Möglichkeit besteht, dies zu tun. Die folgende Antwort auf die Frage, was dann verändert werden müsste, um den zwischenmenschlichen Kontakt zu verbessern, illustriert dieses Bewusstsein.

> *«Ja, ändern wird es ja automatisch, wenn das blöde Corona nicht mehr ist» (Interview 4, 38).*

Ausserdem ist es den befragten Personen durchaus bewusst, dass eine Situation, wie die der Covid-19-Pandemie vielen Menschen zu schaffen macht, unabhängig von ihrer Arbeit.

> *«Es war schon ein wenig gewohnheitsbedürftig, weil man ziemlich lang nicht wusste, wie es sich mit Corona entwickelt. Es war schon ein wenig beunruhigend. Es war nicht immer sehr entspannt, das muss ich schon sagen. […], weil nicht jeder gleich mit der Situation umgeht, da merkt man auch eine gewisse Anspannung überall. Es färbt auch ein wenig ab. Man ist dann sehr verunsichert, oder mir ist es auf jeden Fall so gegangen, wie muss man sich jetzt gegenüber anderen verhalten. Wie gehen sie mit dem um, was darf ich, was darf ich weniger. Es sind halt einfach sehr viele Fragmente, und man verbindet es auch mit sehr vielen Fragezeichen» (Interview 7, 18. Mai 2021, 34-46).*

Gleichzeitig stehen viele Personen gerade durch die Arbeit im Homeoffice vor Herausforderungen, die sie so noch nicht kannten, da sie zuvor nicht vorhanden waren. Alleine die Tatsache,

dass geplant werden muss, wann eigekauft wird oder wie genügend Bewegung in den Alltag eingebaut wird, stellte sich in der momentanen Situation als herausfordernd heraus. Eine neue Situation, über die man sich Gedanken machen muss, stellt beispielsweise auch die Entscheidung dar, welche Kleidung für das Homeoffice angemessen ist.

> *«So Sachen, die einfach klar waren, wie Einkaufen zum Beispiel. Ich musste bewusst sagen, dass ich weniger einkaufe, aber dafür öfters gehe, damit ich einfach mal rauskomme, um mich zu motivieren rauszugehen. Sonst war man dann jeweils so platt von den Sitzungen, dass man gar nicht mehr gross einen Spaziergang machen wollte. Ja, das ist schon herausfordernd gewesen […] Aber allgemein hat man es schon gemerkt. Sich zu motivieren, rauszugehen, oder aktiv etwas zu machen so. Sonst jeweils nach dem Arbeiten ist man motivierter gewesen, wenn man so vom Büro aus so direkt irgendwo hin ist» (Interview 8, 25. Mai 2021, S. 8, 78).*

Es ist notwendig, dass die Tagesstruktur trotzdem geplant wird, ohne dass es vorgegeben ist, da zu Hause alles selbst entschieden und gemacht werden muss. Aus den Interviews wurde ersichtlich, dass dies für Viele eine gewisse Herausforderung darstellt. Dazu kommt jeweils die Situation, die Menschen zu Hause haben. Wenn beispielsweise Kinder gleichzeitig zu Hause unterrichtet werden, oder betreut werden müssen, während ein Elternteil daneben im Homeoffice arbeitet, entstehen Konflikte, welche bisher so nicht vorhanden waren.

> *«Und ich glaube auch nicht alle Leute nehmen die Pandemie gleich gut auf. So wie es bei den Kindern und Jugendlichen ja auch ist. Wie wir ja auch sehen bei unserer Arbeit ist es ja bei uns Erwachsenen auch so. Das ist halt einfach eine prägende Zeit. Und man weiss auch nicht, was die Leute zu Hause haben» (Interview 5, 25. Mai 2021, 26).*

> *«Ja, ich denke es ist eine Illusion zu denken, ich nehme jetzt die Kinder aus der ganzen Betreuung raus und mache es dann so nebenbei. Also ich finde das ist eine Illusion, aber das muss auch jeder selber wissen» (Interview 1, 18. Mai 2021, 26).*

Ein weiteres grosses Thema stellt die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit in dieser Situation dar. Für die Personen, die aus dem Homeoffice arbeiten, erscheint es als schwierig, nach der Arbeit wieder herunterzufahren, da kein Ortswechsel die Entspannung begünstigt.

> *«Also ich finde, man kann jammern darüber, dass es eben Sachen gibt, die einem stören, auch die fehlende Distanz mit dem Arbeiten. Weil früher kam man einfach nach Hause und ist zu Hause und so. Jetzt hast du das wie nicht. […] Ich glaube es ist wirklich mehr die Distanz, zwischen Arbeit und nicht mehr Arbeiten, da es halt gleich hier drin ist. Ich habe eine zwei Zimmer Wohnung, also für in meinem Wohnzimmer habe ich noch einen Tisch gekauft, also soll ich jetzt wirklich noch in ein kleines Büro investieren, oder nicht, das ist jetzt immer noch so eine Frage, die im Raum steht […] Also ich überlege auch wie schafft man diese Distanz und wie fahre ich wieder runter. Und die Schwierigkeit ist, ich gehe fast immer am Mittag spazieren. Aber die Schwierigkeit ist dann wirklich das zu machen, wenn es immer so regnet» (Interview 5, 25. Mai 2021, 16-18).*

Ein zweiter wichtiger Punkt ist, dass durch das Arbeiten von zu Hause aus automatisch weniger zwischenmenschlicher Kontakt entsteht. Diese Aussage gilt nicht nur bezüglich des Austausches am Arbeitsplatz, sondern bezieht sich ebenfalls auf den Austausch im Freundeskreis, in der Familie und so weiter. Das Resultat sind mehr Menschen, die sich alleine fühlen.

> *«Ich glaube, die grösste Herausforderung ist schon das Alleinsein, man ist so viel alleine. Ich glaube, das darf man auch nicht unterschätzen, was für einen Einfluss dies auch auf die psychische Gesundheit hat. Also sicher, man kann, es gibt Massnahmen, aber man kann sich um Kontakt bemühen, aber man ist trotzdem fast neun Stunden am Tag alleine, wenn man nicht in einer WG lebt oder mit dem Partner. Und ich finde, das ist schon, ich finde, generell ist das schon etwas, was nicht zu unterschätzen ist» (Interview 2, 26. Mai 2021, 72).*

Es kann nun festgehalten werden, dass die Zeit der Pandemie im Allgemeinen Spuren bei den Menschen hinterlässt. Nicht nur in der Arbeitssituation finden Veränderungen statt, sondern der gesamte Alltag muss neu strukturiert werden und auf die äusseren Umstände angepasst. Dies stellt eine Herausforderung dar, die losgelöst von dem Neueinstieg in die Organisation als zusätzliche Belastung aufgefasst werden kann.

Weiter ist für die Analyse und Diskussion wichtig, nicht nur darauf einzugehen, was sich aufgrund der Covid-19-Pandemie generell im Leben der Menschen verändert hat, sondern ebenfalls auf die Digitalisierung, deren Wahrnehmung durch die befragten Personen im Zentrum des folgenden Kapitels stehen soll.

4.2.2 Digitalisierung

Es ist klar, dass durch die Arbeit auf Distanz auch die Art der Kommunikation verändert werden musste. Der Austausch Face to Face ist schliesslich nicht mehr nur im direkten persönlichen Kontakt möglich, weswegen andere Mittel eingesetzt werden müssen. Die Mitarbeitenden der jeweiligen Organisationen erkennen durchaus auch Vorteile darin, durch vermehrte virtuelle Kommunikation und das Homeoffice gewisse Erleichterungen zu geniessen. Denn fast alle Befragten sehen den grössten Vorteil darin, dass sie so viel Zeit für den Arbeitswegs einsparen können und die vorhandene Zeit zu Hause grundsätzlich effizienter nutzen.

> *«Also der Vorteil, würde ich sagen, ist, dass man den Arbeitsweg nicht mehr hat. Auch wenn ich nicht so einen langen habe. Es ist halt doch einfach: aufstehen und direkt mit der Arbeit zu beginnen und daneben noch frühstücken, oder sonst Sachen machen, es ist zu Hause möglich. Mittag gibt es vielleicht eine halbe Stunde, also kann man eigentlich über den ganzen Tag die Arbeitszeit insgesamt sehr verkürzen und alles darum herum auch. Und man muss nicht überlegen, was nehme ich jetzt am nächsten Tag für das Mittagessen mit, oder muss ich dann etwas kaufen. Es ist viel praktischer irgendwie und effizienter» (Interview 9, 19. Mai 2021, 16).*

Gleichzeitig gab es auch Aussagen bezüglich des Privilegs, welches Leute geniessen können, die die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice haben. Sei dies in Bezug auf ihre persönliche Sicherheit, oder die anderer.

> *«Wir haben jetzt diese Situation und ich sage auch immer beim Homeoffice: Es ist ein grosses Privileg. […] in meinem Umfeld, dort arbeitet eigentlich niemand im Homeoffice, meine Tante, die in der Pflege arbeitet, oder mein Vater mit seinem Baugeschäft, die sind jetzt immer exponiert in dieser Pandemie. Von dem her ist das Homeoffice ein extremes Privileg. Und ich denke einfach, ich kann mich ja vor allem auch schützen damit. Weil es einfach die Möglichkeit halt gib» (Interview 5, 25. Mai 2021, 16).*

> *«Ich bin im Homeoffice ausschliesslich, weil ich eben ein wenig ein Risikofall bin. Da bin ich sehr strikt isoliert» (Interview 10, 20. Mai 2021, 7).*

Interessant ist, dass vor allem von Seiten des HRs geäussert wurde, dass durch die Umstellung auf das Digitale die Vereinbarung von Terminen einfacher wurde.

«Das Digitale macht es einfacher, um Termine zu organisieren» (Interview 11, 25. Mai 2021, 10).

Zudem gab es auch die Anmerkung, dass scheint, dass sich die Mitarbeitenden eher ans HR wenden, da es für sie weniger Überwindung braucht, als persönlich vorbeizugehen.

«Aber ich finde, jetzt auch auf unsere Personalarbeit bezogen, die Hemmschwelle mich anzurufen, oder auch mit Teams zu kontaktieren, ist geringer, als zu mir ins Büro zu kommen. Manchmal bei denen Personalgeschäften ist noch immer die Idee da, dass wenn dann jemand sieht, dass er zu mir ins Büro rein ist: „Uh, was ist wohl dort los. Oh, es sitzt ein Mitarbeiter beim HR im Büro. Ou, was haben die wohl?" Und das ist jetzt einfach weg. Und ich finde per Telefon war es früher trotzdem noch ein wenig unpersönlicher, da haben die Leute vielleicht schneller angerufen: „Hey, ich möchte etwas mit dir besprechen, kann ich einen Termin haben." Und heute, wo man es halt wirklich so macht, hat man das Gefühl, ja, sie ist ja trotzdem hier, ich sehe sie ja. Und ich finde es kommt auch viel besser bei den Mitarbeitenden an, also sie schätzen es so, dass man es einfach online machen kann» (Interview 12, 20. Mai 2021, 15).

Obwohl durch die Digitalisierung gewisse Vereinfachungen stattgefunden zu haben scheinen, sehen die Mitarbeitenden gewisse Schwierigkeiten und Herausforderungen auftreten. Besonders in Bezug auf die Unmittelbarkeit des Erhaltens der Informationen. Einerseits empfinden neu eingestellte Mitarbeitende gewisse Prozesse der Einführungen als länger als unter normalen Umständen und schwerer erfassbar. Eine Aussage einer interviewten neu eingestellten Person, welche zu diesem Zeitpunkt bereits etwas mehr als fünf Monate in dieser Position angestellt war, beschreibt dies etwas ausführlicher, wobei aber auch andere diese Meinung teilen, wenn es um die Erreichbarkeit von anderen Mitarbeitenden geht.

«Die Einführung, von meinem Empfinden her, hat sich ein wenig in die Länge gezogen, auch weil wir mit Corona nicht enger zusammenarbeiten konnten, quasi. […] Ja, ich glaube, so wie es mir gesagt wurde, wäre die Einarbeitung normalerweise so zwei drei Monate, also einfach immer noch, dass man noch nicht selbständig arbeiten kann. Aber ich bin jetzt eigentlich noch nicht fertig mit dem ganzen Prozess, wenn man das so sagen kann. Es gibt immer noch Prozessschritte, die ich noch nicht hatte. Also sagen wir

jetzt mal so 9/10 hatte ich, die kann ich auch anwenden, das geht. Aber so Teile kann ich auf eine Art immer noch nicht. Weil vielleicht jemand, der vor Corona begonnen hat, hätte dies wohl schon längstens gehabt. Das ist so das, was ich vernommen hatte. […] Und dadurch, dass ich halt immer wieder selbst arbeiten konnte, ist die Zeit dann halt wie verloren gegangen. Ich glaube, für mich selbst konnte ich mein Wissen zwar festigen. Es sitzt jetzt, aber die betreute Zeit, fiel so ein wenig weg» (Interview 7, 18. Mai 2021, 4-30).

«Man kam einfach nicht weiter, und dann hat man die Person nicht erreicht und dann hat sich alles so in die Länge gezogen. Das war sehr schwierig sehr schwierig, Fuss zu fassen in dem Bereich. Ich denke, wenn wir wirklich hier gewesen wären und das dann wirklich auch anschauen und dann auch direkt durchführen und so, wäre es schon einfacher gewesen. Und auch die Sachen vor Ort anzuschauen» (Interview 8, 25. Mai 2021, 20).

Zudem ist es schwieriger, sich zu verständigen durch das Virtuelle. Mehrfach wurde erwähnt, dass dies zu mehr Missverständnissen führen könnte oder kann, vor allem aufgrund der Tatsache, dass in der Kommunikation eben das Unterbewusste mitspielt, indem Gestik und Mimik des Gegenübers sichtbar sind.

«Ich finde auch, wenn man Aufgaben delegiert bekommt, und das dann nirgends Face to Face besprechen kann, dass das dann schon mit einer grösseren Tendenz zu Missverständnissen führen kann […] Zum Beispiel, wenn man eine Einführung in eine Thematik bekommt, sagen wir zum Beispiel Finanzbuchhaltung und dann bekommt man eine Aufgabe, die an dem angegliedert ist. Und dann kann man nicht zum Beispiel ins Büro von der anderen Person gehen und dann zeigt die einem das Finanzsystem am Bildschirm, sondern sie zeigt es einem ferngesteuert über den Bildschirm im Homeoffice. Und ich finde, es ist für das Verständnis schon herausfordernder, wenn man auch die Mimik und Gestik nicht sieht» (Interview 2, 26. Mai 2021, 20-24).

Jedoch besteht auch die Ansicht besteht, dass Videoanrufe beispielsweise via Teams gegenüber der Kommunikation ausschliesslich via E-Mail Vieles erleichtern können, da dort die nonverbale Komponente stärker hineinspielt.

Gleichzeitig entsteht aber auch eine gewisse virtuelle Müdigkeit durch das häufige Kommunizieren über den Bildschirm.

> *«Und ich merke auch, wenn ich irgendwie drei vier Interviews am Tag habe und immer hier irgendwie in diesen Kasten reinschaue, dann habe ich auch das Gefühl, ich habe solche Augen am Abend und so. Das macht mich schon auch müder, als wenn ich physisch drei vier Meetings haben muss» (Interview 11, 25. Mai 2021, 12).*

Obwohl gewisse Schwierigkeiten mit der Technik bestehen, sind viele der interviewten Personen der Ansicht, dass die Umstellung auf die online Kommunikation sehr gut funktioniert hat. Es sei denn, dass gewisse Dinge aus technischen Gründen nicht funktionieren, wie sie sollten.

> *«Wenn es Probleme gibt, dann ist es wirklich von der Technik her. Wo es bei uns halt nach wie vor, (...) also ich habe meinen Laptop, es hat nicht jeder ein Laptop, es gibt Leute, die rufen die eine Vorgesetzte an per Teams und diese muss nachher in ein anderes Büro zuerst, dass sie mir dann auf Teams antworten kann. Also dort haben wir immer noch technische Schwierigkeiten, aber so das Inhaltliche, finde ich, funktioniert alles sehr gut» (Interview 12, 20. Mai 2021, 19).*

Zusammenfassend können auch hier gewisse Vor- und Nachteile bei der Umstellung auf die digitale und virtuelle Kommunikation ausgemacht werden können. Solange die Probleme nicht technischer Natur sind, erscheint es sehr individuell, weswegen Aussagen darüber nur schwer getroffen werden können. Nichtsdestotrotz bestehen ähnliche Herausforderungen in allen der drei untersuchten Organisationen.

4.2.3 Hemmende Faktoren für die Ausbildung eines Zugehörigkeitsgefühls

Um tiefer in die Thematik der organisationalen Identifikation einzudringen, sollen im Folgenden Aussagen aus den Interviews untersucht werden, welche darauf hinweisen können, dass sich die Identifikation mit der Organisation unter den gegebenen Umständen schwierig gestalten könnte.

Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der virtuellen Kommunikation, ist der Aspekt der Isolation. Neu eingestellte Mitarbeitende erwähnten mehrfach, dass durch das Kommunizieren via Bildschirm eine gewisse Unantastbarkeit des Gegenübers entsteht und eigentlich nur Gesichter erkennbar sind.

«Und das Andere, das wegfällt, ist so ein wenig der persönliche Kontakt zu den Leuten aufrecht zu erhalten. Und sich auch nicht so anonym zu fühlen. Nicht so, ich bin meine Sachen am Abarbeiten hier und manchmal habe ich dann das Gefühl, ja, was ist das für ein Puzzleteil im Ganzen, dass man so ein wenig das Gemeinschaftsgefühl nicht verliert und man nicht den Austausch zu den Teammitglieder verliert» (Interview 3, 25. Mai 2021, 52).

«Wir sind halt ein grosses Team. Und wenn dann 20 Leute zusammen ein Kaffee trinken, dann bilden sich ja trotzdem Grüppchen. Und das geht ja virtuell wie nicht. Und dann hat man dann wie nur einer Person zugehört, vielleicht haben dann die anderen 15 irgendwie genickt. Aber es ist nicht ein Gespräch entstanden dabei» (Interview 12, 20. Mai 2021, 23).

Und dies ist auch für das Gespür für die Organisation zentral. Fehlende Interaktion mit anderen Mitarbeitenden scheint sich hemmend auf die Wahrnehmung der Unternehmenskultur auszuwirken.

«Und gleichzeitig finde ich, ich bekomme nicht so das Gespür für die Unternehmenskultur für die Interaktion. Das ist sicher ein grosser Nachteil» (Interview 2, 26. Mai 2021, 18).

«Also bei meinem früheren Arbeitgeber, als ich begonnen hatte, hatte ich alle Einführungen live. Und das gibt dir natürlich schon gerade eine Möglichkeit für den Austausch auch mit Leuten, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch anfangen. Man kann vielleicht auch mit den Personen, die den Vortrag halten, nach der Schulung noch ein persönliches Wort sprechen. Und ich finde es gibt halt schon ein ganz anderes Gespür für die Unternehmenskultur, wenn man dann auch erlebt, wie die Leute miteinander umgehen, wenn man mal zusammen in die Pause geht. Also es sind schon verschiedenen Faktoren, wo dann anders ausfallen» (Interview 2, 26. Mai 2021, 32).

Genauso steht es um die Gefühle gegenüber anderen Mitarbeitenden. Es scheint durch die Homeoffice-Situation schwierig, das Gegenüber richtig einzuschätzen.

«Vom Arbeiten her, dass ich einfach die Leute noch zu wenig spüre. Ich bin jetzt ein halbes Jahr dabei, aber ich kenne die Leute weniger als an einem

anderen Ort. Oder ohne Corona, wäre ich vielleicht nach zwei Monaten schon weiter. Dann wäre ich mehr integriert im Team gewesen. Das ist so ein wenig die Schwierigkeit, die ich habe. Es dauert einfach länger, bis man die Leute kennen lernt» (Interview 10, 20. Mai 2021, 13).

Grund dafür ist unter anderem die vorherrschende Distanz durch das Homeoffice. Zufällige Begegnungen und Austausche fehlen dadurch, dass die Angestellten nicht vor Ort im Büro sein können. Dies ist nicht nur bei den neu eingestellten Mitarbeitenden ein Thema, sondern auch dem HR ist das durchaus bewusst.

«Das ist das Schwierige eher so die Mitarbeiterbindung mit der Distanz und dies so gar nicht leben, das wäre vielleicht schon etwas, was man mehr abholen sollte, oder mehr sagen: „Hey, so arbeiten wir und das machen wir." Weil das Unterbewusste und das Unausgesprochene bekommen die Leute ja von den Gängen mit, und man muss ihnen jetzt wie sagen: „Hey, schau, wir machen es so und so"» (Interview 1, 18. Mai 2021, 59).

Dennoch gibt es auch gegenteilige Aussagen von den neu eingestellten Mitarbeitenden. Es scheint der Wunsch zu bestehen, dass gerade für neu Eingestellte vermehrt die Initiative ergriffen wird, um diese bewusst im Team zu integrieren und vorzustellen.

«Was vielleicht gut wäre in Corona-Zeiten, wenn man wirklich am Abend mal wirklich vor Ort, vom Chef, oder von der Abteilungsleitung etwas organisiert hätte, wo man eben die neuen Mitarbeiter zum Teil vorstellen könnte, oder zusammen einen Kaffee trinkt. Aber einfach alles online dann. Aber dass es wirklich organisiert ist vom Chef so zu sagen. Dass man dann vielleicht sagt: „Ja, guten Tag, das ist XY die neue Mitarbeiterin." Dann kann man so ins Gespräch kommen mit den Leuten» (Interview 9, 19. Mai 2021, 32).

Denn durch das bessere Kennenlernen von der Teammitglieder stellt man sich auch die Zusammenarbeit als besser und effizienter vor.

«Ich denke es wäre besser, wenn man die Leute vor Ort ein wenig sehen würde, wenn man mit Leuten acht Stunden am Tag zusammen ist, lernt man die Leute viel besser kennen, auch persönlicher, als wenn man einmal pro Woche ein Meeting hat. Und da geht es mehr um die Sache und nicht um

die Personen. Das ist vielleicht ein wenig das Kennenlernen, das Zwischenmenschliche, das nicht so wäre, ohne Corona, wenn man vor Ort wäre, dann wäre es sicher von der Zusammenarbeit her besser. Man würde sich besser kennen, man wüsste ein wenig wie andere Leute reagieren, wie man auf sie zu gehen muss. Einfach so ein wenig vom Umgang her, je besser man die Leute kennt, desto besser kann man mit ihnen zusammenarbeiten. Und das ist ja ein wenig benachteiligt gewesen» (Interview 10, 20. Mai 2021, 7).

Denn durch das fehlende Kennenlernen und das mangelnde Bewusstsein für die anderen Mitarbeitenden ist es nicht nur schwierig, sich in der Organisation zurecht zu finden, sondern es mangelt auch an einer gewissen Vertrauensbasis, was durch mehr Kontakt mit dem Team hätte gefördert werden können.

«Aber es fehlt einem definitiv der soziale Kontakt, dann fehlt einem so ein wenig das Gespür für das Team. Also ich habe mein Team, […] die habe ich jetzt im April das erste Mal alle gesehen, wo wir einen Abschied von zwei Leuten hatten. Vorher habe ich zwei Leute mal persönlich getroffen. Und das hat schon nochmals einen Unterschied gemacht. Also definitiv, also die Personen, die ich einfach am Anfang online kennengelernt habe, auch mal in Person zu sehen. Das gibt einem schon ein wenig mehr das Vertrauen und ja - so ein wenig ein anders Zusammenarbeiten als das Online. Das Online am Anfang war es ein wenig gewöhnungsbedürftig für mich» (Interview 3, 25. Mai 2021, 14).

Und was diesen zwischenmenschlichen Kontakt und Austausch vor allem behindert hat, waren unter anderem Probleme beim informellen Austausch im grossen Ganzen, dazu haben viele der neu eingestellten Personen berichtet, dass grundsätzlich die spontanen Treffen auf dem Gang des Büros, jedoch auch die gemeinsamen Mittagessen fehlen. Ausserdem war es unter den gegebenen Umständen natürlich auch nicht möglich, gewisse Apéros und Verabschiedungen und dergleichen durchzuführen. In gewissen Momenten wurde von der Organisation einerseits versucht, informelle Treffen zu organisieren, die jedoch meist nicht von den Führungskräften initiiert wurden. Die Idee zu solchen informellen Treffen wurde aber aufgenommen.

«Einerseits hat der online Austausch sicher einen positiven Aspekt, denn man hat Interaktion, man kann sich austauschen. Andererseits kann es auch

nervig sein, denn man ist schon den ganzen Tag vor dem PC, und ich schätze es eigentlich schon sehr, wenn ich dann in der Pause, weg vom PC bin. Und es ist irgendwie auch so ein wenig der soziale Druck, dass man teilnehmen muss, gleichzeitig ist man aber schon 8,5 Stunden vor dem PC und es wäre vielleicht einfach besser, wenn man schnell den Kaffee auf dem Balkon nehmen gehen würde. Also es hat so beide Seiten» (Interview 2, 26. Mai 2021, 48).

Nicht nur ewige vor dem Bildschirm zu sitzen löste negative Gefühle gegenüber den virtuellen Treffen aus, sondern auch das, immer noch nicht Teil des Teams sein, das, wie erwähnt, durch das fehlende Kennenlernen wie erwähnt nicht möglich war.

«Wir hatten jeden Tag so ein kurzes Intro. Das war aber nicht so informell und ist natürlich auch schwierig, also das ist halt so mein Charakter, ich bin nicht die, die gleich an einem Morgenkaffee Sachen Leuten erzählt, die ich eigentlich gar nicht kenne, weil ich auch noch neu beim Arbeiten bin. Und alles so, da ist zum Teil ein bisschen Informelles gelaufen, aber da habe ich mich jetzt nicht zu stark reingegeben. Da ich es etwas komisch fand. Wäre ich vielleicht schon vor Corona dabei gewesen und hätte die Leute gekannt, dann wäre es wohl ein wenig eine andere Sache gewesen, aber für mich wo neu startete, ist der informelle Austausch, gerade so online, nicht so einfach» (Interview 3, 25. Mai 2021, 22).

Jedoch scheint nicht nur der eingeschränkte zwischenmenschliche Kontakt Einfluss auf den informellen Austausch zu haben, sondern eine der neu eingestellten Personen, welche sich auch häufig im Büro aufhalten kann, machte diesbezüglich folgende Aussage:

«Ja, man ist einfach viel vorsichtiger. Also vom Grundsatz her distanziert. Das ist schon so. Einfach aber auch, weil man nicht an den Tischen ohne Masken sein darf. Und wenn man immer mit der Maske ist, dann geht man logischerweise dann ins Büro zurück, wo man sie ausziehen darf. Mehr so Dinge. Und ja, sonst schaut man einfach schon, dass man nicht zu lange beieinander ist, sondern dass wenn man findet, dass ist eine längere Sache, dass man dann besser anruft oder über Teams kommuniziert, damit man halt das Persönliche, das Face to Face schon ein wenig minimieren kann. Das spürt man schon» (Interview 7, 18. Mai 2021, 20).

Bezüglich des Austausches auf formeller Ebene bestehen auch gewisse Schwierigkeiten, im Gegensatz zur Aussage einer Mitarbeitenden aus dem HR gibt es auch Stimmen, die eine grössere Hürde darin sehen, nicht persönlich nachfragen zu können.

> *«Ich glaube, wenn man im Büro ist, dann geht man halt schnell rüber und fragt: "Hey, kannst du mir schnell helfen." Also ich finde, die Hürde ist kleiner eine Frage zu stellen, als wenn du online im Homeoffice bist und die Person dann halt anschreibst. Man gewöhnt sich dann schon daran, aber ich glaube die Hürde ist schon grösser» (Interview 2, 26. Mai 2021, 58).*

Diesbezüglich äusserte sich auch eine Person aus dem HR, dass sie das Gefühl habe, dass schneller noch auf etwas hingewiesen werde, da ein Anruf gegebenenfalls nicht angebracht wäre, aber dennoch schnell daran gedacht wird im Vorbeigehen.

Im Allgemeinen scheinen durchaus Hürden für den Austausch zu bestehen viele sind geknüpft an die virtuelle Kommunikation, obwohl die Verwendung der Kommunikationsmittel in den Organisationen unterschiedlich ist, und beispielsweise technische Probleme nicht überall auftreten. Liegt das Gefühl einer mangelnden Zugehörigkeit zum Team in der Tendenz bei fehlenden Möglichkeiten für den informellen Austausch.

Die neu eingestellten Mitarbeitenden machten teilweise bereits Anregungen, die sie für sich selbst oder für die Organisation als nützlich betrachten würden, oder erwähnten Hilfestellungen, die ihnen geholfen haben. Einerseits ist beispielsweise das Bedürfnis nach Willkommensgesprächen vorhanden, da, wie auch bereits erwähnt, in gewissen Momenten zu wenig auf die neu eingestellten Personen als Neue eingegangen wurde.

> *«Ja, ich glaube es ist schwierig, aber man könnte schon so Gefässe machen, wie ja, Willkommensgespräche halt mit den Neuen oder so etwas. Aber das ist dann halt alles auch wieder über Teams» (Interview 5, 25. Mai 2021, 34).*

Auch vermehrte Check-Ins bei den neu eingestellten Personen, ob grundsätzlich alles in Ordnung ist, auch auf fachlicher Ebene wurde als Anregung aufgenommen. Andererseits gab es auch auf der technischen Ebene gewisse Mängel aus der Sicht der neu eingestellten Personen, da die nötige Infrastruktur nicht zur Verfügung gestellt wurde.

> *«Also in Bezug auf die Infrastruktur, also ich finde, eben, also bei meinem alten Arbeitgeber hatten wir zum Beispiel den Bildschirm zur Verfügung*

gestellt bekommen. Der wurde sogar nach Hause transportiert, was die Arbeit für mich sehr erleichtert hat. Und ich finde, du bist schon ein bisschen in Bezug auf die Infrastruktur auf dich selbst gestellt, auch in Bezug aufs Drucken, oder mit dem Laptop arbeiten. Dort finde ich hätten sie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr unterstützen können» (Interview 2, 26. Mai 2021, 66).

Grundsätzlich war der Wunsch, wieder vermehrt ins Büro gehen zu können allgemein gross und man war dankbar für die Möglichkeit, im Büro vor Ort arbeiten zu dürfen. Dies war eine der häufigsten Antworten auf die Frage welche möglichen Änderungen beispielsweise im Einarbeitungsprozess helfen würden, um den Austausch mit Teammitgliedern zu fördern, oder das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. Dies ist aber situationsbedingt bei Vielen klar nicht möglich. Dementsprechend gab es seitens der neu Eingestellten auch das Phänomen der Eigeninitiative, die sich aufgrund der Kürzung der Einführungstage, selbst um eine vollständigere Einführung gekümmert haben.

«Dann haben wir aber eine andere Lösung gefunden, also ich habe auf meine eigene Initiative, die einzelnen Leute angeschrieben, die auch die Vorgesetzten sind von den einzelnen Abteilungen. Und habe gefragt, ob sie mich kurz einführen können, dann haben wir einen Termin gemacht. Ich hatte so fünf sechs Termine, wo sie mich so ein wenig eingeführt haben in ihrem Arbeitsbereich. Und so habe ich dann mehr über die Organisation gelernt» (Interview 9, 19. Mai 2021, 28).

Alle aufgezeigten Aspekte zeigen, dass vor allem die neu eingestellten Personen in verschiedenen Bereichen Hürden für das Kennenlernen, die Integration im Team und allgemein den zwischenmenschlichen Kontakt wahrnehmen. Obwohl es unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten gab, fehlt es den Neulingen nach wie vor am Gespür für die Organisation sowie die Teammitglieder. Dies ist ein klarer Indikator dafür, dass die organisationale Identifikation bei den interviewten Neueingestellten noch nicht vollständig etabliert werden konnte. Die untersuchten Organisationen unterscheiden sich zwar jeweils in der Art der Ausführung der Homeoffice-Regelung und der Massnahmen, welche beispielsweise für den informellen Austausch getroffen wurden, dennoch sind die Schwierigkeiten in allen Institutionen ähnlich und die Mitarbeitenden nennen ähnliche Herausforderungen und Wünsche.

4.2.4 Fördernde Faktoren für die Integration in der Organisation und im Team

Neben den negativen Seiten der momentanen Situation sowie den Problemen für die organisationale Identifikation, welche sich daraus ergaben, sollen im Folgenden auch positive Aspekte zur Förderung der Integration aufgezeigt werden. Denn unter anderem wurde auch spezifische Unterstützung für die Mitarbeitenden angeboten. Aus Sicht einer Mitarbeitenden aus dem HR wurde das Abholen der neu eingestellten Personen herzlicher gestaltet. Was zur Folge haben sollte, dass trotz der überwiegend virtuellen Kommunikation ein Zusammenhalt entstehen kann.

> *«Ich habe das Gefühl wir holen sie vielleicht ein wenig herzlicher ab. Und versuchen zu zeigen, dass wir es cool finden, dass sie da sind und so. Aber sonst, ich habe jetzt nicht das Gefühl. Bis jetzt kam noch nie eine Rückmeldung: „Hey wir sind so weit weg." Wir probieren sie, auch wenn sie weg sind in den Spirit hineinzuholen» (Interview 1, 18. Mai 2021, 59).*

Dies wurde auch von neu Eingestellten erwähnt, indem sie bestätigten, dass sie sich willkommen fühlten.

> *«Ja, einfach mehr die offene Kultur. Also wenn etwas ist, dann konnte ich immer das Gespräch zu den Vorgesetzten suchen. Und das habe ich auch gemacht, auch wenn ich fand, dass ich stark beunruhigt wegen etwas war. Dann öffnete ich mich auch, und durfte mich auch öffnen. Das war von dem her sehr positiv. Ich hatte nie das Gefühl, dass ich auf mich alleine gestellt bin oder so» (Interview 7, 18. Mai 2021, 50).*

Anknüpfend daran, dass sich die Mitarbeitenden willkommen fühlen, kann gesagt werden, dass vom HR ebenfalls teilweise erwähnt, dass gewisse informelle Anlässe, welche durch die Homeoffice-Situation nicht mehr vor Ort stattfinden konnten, virtuell institutionalisiert wurden. Dies geschah jedoch nicht nur von offizieller Seite her, sondern die Veranstaltung von informellen Austauschen wurde ebenfalls von verschiedenen Teams aufgenommen und selbständig weitergeführt.

> *«Sehr cool, also die Themen sind teilweise schon vorgegeben. Du hast die Möglichkeit, in den grossen Raum zu gehen, wo keine Themen vorgegeben sind, wo man dann über irgendwas spricht, oder auch, ich weiss nicht, ob du das kennst, ist glaube ich auch über Zoom, wo dann so Kaffeepausenräume benannt sind, mit Haustierliebhaber, oder Mütter mit Kindern, oder*

so, Familie mit Kindern. Dann hast du die Möglichkeit dich dort einzuloggen, je nach Thema, dass dich interessiert. Ja, das ist auch noch cool. Ja, das hat mir sehr geholfen, auch die Team-Ups, die haben wir auch alle zwei Wochen, wo es dann einfach über Informationen geht, die von der Geschäftsleitung herkommen, ja. Das ist sehr hilfreich für mich. Das habe ich auch meiner Chefin ein paarmal gesagt, das hilft mir enorm. Sonst hätte man, glaube ich, wirklich keinen Überblick über die Gesamtorganisation» (Interview 8, 25. Mai 2021, 42).

«Ich habe zum Beispiel das Gefühl, ich arbeite mit einigen näher zusammen jetzt. Weil man sich schneller mal einfach so austauscht. Wir haben am Anfang mit institutionalisierten Kaffeepausen gearbeitet, aber wir haben das jetzt wie auf die inoffizielle Ebene verlegt. Und machen eher mal wieder so: „Hey, wer hat Zeit, Viertelstunde, jetzt"» (Interview 1, 18. Mai 2021, 18).

Die durch informelle Treffen hergestellten Kontakte wurden von den neu eingestellte Mitarbeitende aufrecht erhalten, gerade, weil sie selbst die Situation des Neueinstiegs und den Wunsch nach mehr informellem Kontakt von sich selbst her kennen.

«Ja, ich probiere einfach so ein wenig informelle Meetings aufzusetzen. Ich habe gerade vorher wieder eines aufgesetzt für eine andere Person, die neu gestartet hat. Ja, vielleicht braucht sie ja auch mal so ein wenig Austausch, wie geht's, was machst du» (Interview 3, 25. Mai 2021, 54).

Grundsätzlich gibt es auch Mitarbeitende, welche die Chance haben, sich vor Ort sich persönlich auszutauschen, weil gewisse Aufgaben immer noch im Büro erledigt werden müssen, oder weil die Personen nicht komplett vom Homeoffice aus arbeiten. Dieser Austausch wird sehr geschätzt, vor allem wenn die Möglichkeit besteht, vor Ort mit den Anwesenden eine Kaffeepause zu machen und dabei informelle Themen, wie beispielsweise die Wetterlage, zu besprechen. Die Führungskräfte haben den informellen Austausch über digitale Kanäle unterschiedlich stark angestossen und unterstützt sowie selber daran teilgenommen. Oftmals ist die Teilnahme und Periodizität teamintern individuell geregelt, wobei eine kurze Einführung morgens sowie konkret aufgesetzte Teammeetings zum üblichen Tagesablauf der Mitarbeitenden zählen.

Auf formeller Ebene geschah ebenfalls Vieles. Die normalen Strukturen wurden möglichst aufrecht erhalten, aber vielfach wurden sie auf die virtuelle Schiene verschoben. Dennoch wurden gewisse Hilfestellungen geboten, damit Informationen stets zugänglich sind.

«Ich denke, da ist sehr viel auf unserem Intranet passiert. Ich glaube dort hatte es am Anfang noch sehr wenig drauf, aber mittlerweile findet man da wirklich einen eigenen Kanal, wo neue Mitarbeitende heisst, wo es darum geht, welche Anleitung sollte man sich zuerst durchlesen, damit man weiterkommt, oder was ist wirklich wichtig am Anfang, oder welche Programme sollte man sich installieren. Dort gibt es mittlerweile einen guten Leitfaden» (Interview 8, 25. Mai 2021, 46).

Die befragten neu eingestellten Mitarbeitenden hatten zwar unterschiedliche Meinungen bezüglich der Dauer und der Ausführlichkeit der Einführungen, aber grundsätzlich wurde von allen Seiten angemerkt, dass keine grosse Lücke im fachlichen Wissen bestehe. Teilweise fehlen bestimmte Abläufe immer noch, was sie aber so interpretieren, dass die Einführung unter den gegebenen Umständen einfach länger dauert. Auffällig war die Aussage einer neu eingestellten Mitarbeiterin, welche sich in ihrem Einführungsprozess besonders wohl fühlte.

«Der war für mich super, weil die vorherige Assistentin, wir hatten sechs Wochen Überschneidung gehabt. Also, sie war immer im Büro gewesen und ich war auch immer im Büro. Das ist also eine sehr gute Einarbeitung gewesen. Es ging super. Es war wahrscheinlich nicht anders als alles vor Corona. Das beide da gewesen sind. Von dem her ist das super gegangen» (Interview 4, 18. Mai 2021, 22).

Die Äusserung zeigt, dass die Anwesenheit vor Ort und das enge Zusammenarbeiten mit anderen Mitarbeitenden durchaus positiv auf die Wahrnehmung der Einführung wirken kann. Auch andere Neueingestellte erwähnten gewisse Einführungen vor Ort, welche sie als ziemlich gut empfunden haben. Diese Mitarbeitenden wurden jedoch später zum Arbeiten ins Homeoffice geschickt, was bei der Person, von der das obige Zitat stammt, bis auf einen halben Tag in der Woche nicht der Fall war.

«Sie war eigentlich ziemlich gut, ausser eben, dass man die ganzen Leute halt nicht gesehen hat. Man war einfach so in einem halb leeren Büro hier. Also auch sehr spannend, wie die Leute so zusammengearbeitet haben, so ein wenig hineinschauen zu dürfen. Aber die Einarbeitung an und für sich habe ich eigentlich ziemlich gut empfunden. Das war dann vor Ort und meine direkte Chefin hat sich sehr Zeit genommen für mich, mich so am Anfang einzuführen so in die einzelnen Prozesse. Und auch dass sie einfach da

war, vor Ort, wenn ich Fragen hatte. Einfach zum kurz rüberzufragen und nicht alles so kompliziert über Onlinesitzungen zu machen» (Interview 8, 25. Mai 2021, 24).

Das Zitat zeigt, dass obwohl Vieles online abgehalten werden musste, die Einführung vor Ort, auch wenn sie verkürzt war, als sehr positiv wahrgenommen wurde.

Die neu eingestellten Mitarbeitenden schätzen es auch sehr, dass auch gewisse Meetings sehr klar von der Geschäftsleitung aus weitergeführt wurden, damit der Anschluss an die Gesamtorganisation nicht verloren geht.

«Und dann haben wir natürlich schon auch viele Team-Ups. Also wir treffen uns das ganze Unternehmen alle zwei Wochen für Updates und das gab auch eine gewisse Sicherheit. Ein gewisses, ja so eine gewisse Leitung auch von der Geschäftsleitung, dass man weiss, die sind da und die kümmern sich um diese Themen und man hat auch gleichzeitig darüber erfahren. Da habe ich mich nicht vernachlässigt oder alleine gefühlt, sondern hatte immer so ein wenig das Gefühl, dass die Geschäftsleitung sehr präsent war» (Interview 3, 25. Mai 2021, 20).

Ausserdem stehen Hilfeleistungen, wie beispielsweise ein Tandem-System mit einem internen Götti oder Gotti zur Verfügung. Dabei geht es darum, dass die neu eingestellten Personen eine primäre Ansprechperson in der Organisation haben sollten, an die sie sich jeder Zeit wenden können bei spezifischen fachlichen oder allgemeinen auch organisatorischen Fragen. Dies wird von den neu eingestellten Mitarbeitenden geschätzt, sofern die zuständige Person verfügbar und vorhanden ist.

«Wir haben dann auch noch in der Organisation drin, so gewisse Strukturen, die den Kontakt ziemlich erleichtert. Also jeder neue Mitarbeiter bekommt so ein Götti zugesprochen, wo dann wie so ein wenig die Ansprechperson für spezifische Fragen ist, oder auch so ein wenig allgemein mal nachfragt, würde ich sagen» (Interview 6, 19. Mai 2021, 34).

Denn auch Mitarbeitende, welche diese Möglichkeit des Göttis oder Gottis nicht nutzen konnten, äusserten teilweise den Wunsch eine solche Person an ihrer Seite zu haben.

«Und ja, weil ich hätte das irgendwie ein wenig gebraucht, aber hatte das so nicht, oder nicht jemanden gehabt, der mich so ein wenig da

durchgeführt hatte. So ein wenig das Informelle versuchen reinzubringen. Auch wenn es nicht immer Platz hat. Denn du hast so Meetings von einer halben Stunde und dann kannst du nicht sehr lange erzählen von sonst irgendwas. Dann musst du irgendwie auch noch in den Meetings vorwärtskommen» (Interview 3, 25. Mai 2021, 54).

Abschliessend kann gesagt werden, dass neu eingestellte Mitarbeitende einerseits abgeholt und unterstützt worden sind, indem ihnen eine offizielle Bezugsperson zur Verfügung gestellt wurde. Andererseits geschah auch vieles auf inoffizieller Ebene. Sei es, dass sich Teams selbst um eine informelle virtuelle Kaffeepause gekümmert haben, oder dass neu eingestellte Mitarbeitende sich auf eigene Faust, um Informationen sowie Kontakt bemüht haben. Gleichzeitig ist es interessant zu sehen, dass obwohl Veränderungen an den Einführungsprozessen vorgenommen worden sind, diese als überwiegend gut bezeichnet werden. Grundsätzlich gab es in jeder befragten Organisation zumindest einige Einführungstage vor Ort. Diese wurden geschätzt und als sehr hilfreich betrachtet. Die weitere Einführung wurde meist online abgehalten, sofern die Personen aus dem Homeoffice arbeiteten. Hier ist besonders auffällig, dass diejenigen neu eingestellten Mitarbeitenden, welche die Möglichkeit hatten, vor Ort zu arbeiten, dies als besonders positiv erwähnten.

4.2.4.1 Identifikation mit der Organisation

Aufgrund der Thematik der organisationalen Identifikation erscheint es zentral auch auf die verschiedenen Bilder, welche die Mitarbeitenden von ihrer Organisation, in der sie angestellt sind, haben, einzugehen. Spannend ist natürlich die Wahrnehmung der neu eingestellten Mitarbeitenden, wobei diese aufgrund der Pandemie-Situation ebenfalls Verzerrungen aufweisen könnte, da die Anstellungssituation verändert ist.

«Ich finde es ist auch eine Organisation, die eben sehr schnell wächst, und das bringt dann eine gewisse Dynamik, aber auch gewisse Herausforderungen. Was mir so weit auch aufgefallen ist, dass es eine sehr hohe Fluktuation hat. Das habe ich jetzt in diesem Ausmass noch nie erlebt. Und ich habe schon für verschiedene Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gearbeitet. Und gleichzeitig nehme ich die Organisation als eine soziale oder sozial eingestellte Arbeitgeberin wahr. Also ich glaube, die Sozialleistungen sind gut, die Organisation hat den Gedanken von Social Equality, die auch wirklich gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch den Klientinnen und Klienten gelebt wird» (Interview 2, 26. Mai 2021, 76).

Spannend ist, dass die befragten Personen alle eine sehr positive Sicht auf die Organisation haben, in der sie angestellt sind. Es treten zwar vereinzelt Unsicherheiten sowie Spannungsfelder zutage, da ein gewisser Wandel und Umstrukturierungen von statten gehen sowie teilweise eine hohe Fluktuation in der Organisation herrscht. Dennoch ist die Gesamtsicht auf die Werte, das Engagement und die Handlungsfelder der Organisation stets übereinstimmend mit dem, was die interviewten Personen ebenfalls anstreben.

> *«Ich möchte, dass es mir auch etwas bedeutet und etwas tut. Und ein Ergebnis bringt, und nicht nur für mich, sondern auch für die Gesellschaft, dass es etwas verändert. Und ja deswegen auch dieser Job. Ja, das ist so das grosse Ziel, dass ich etwas erreiche, das sich in der Gesellschaft manifestiert. Ist vielleicht etwas hoch gegriffen […] Und ja, auf jeden Fall habe ich das in dieser Organisation gefunden» (Interview 9, 19. Mai 2021, 54-58).*

Interessant ist, dass die Sicht auf die Organisation vor dem Stellenantritt oft noch anders war. Je nach den Zielen, welche die befragten neu eingestellten Personen beim Stellenantritt verfolgten, erscheint die Identifikation mit der Organisation oder der Stelle, die man inne hat, gut. Viele der Aussagen der Interviewten bestätigen, dass sie mit ihrer Tätigkeit Ähnliches erreichen wollen, wie die Organisation selbst. Ausserdem wird besonders der Umgangston und Atmosphäre in der jeweiligen Organisation als sehr angemessen bewertet.

> *«Ich habe gar nicht damit gerechnet, dass es so etwas gibt. Weil ich mir halt die alte Firma gewohnt war, und gedacht habe, das sei jetzt halt der Umgang, den man in der Arbeitswelt hat. Und dann als ich hier hinkam, habe ich so gedacht: "Oh, es geht auch nett". Das hat mich überrasch, also ich habe es wie nicht erwartet» (Interview 4, 18. Mai 2021, 54).*

> *«Also ich habe die Organisation generell, vor allem mit Projekten in der Schweiz verbunden und schon mit dem Thema Armutslinderung, -bekämpfung, aber ja jetzt sehe ich halt mehr in die internationale Zusammenarbeit der Organisation rein. Und dort ja, ich hatte, glaube ich, ein wenig ein veraltetes Bild. Ich hatte irgendwie das Gefühl, die sind relativ, ich würde jetzt nicht sagen konservativ, aber es kommt mir jetzt sehr innovativ und fortschrittlich vor. Ich hatte vorher auch nicht gewusst, dass sie so gesellschaftspolitisch engagiert sind. Und ja, also, ich denke es sind viele Sachen,*

die ich nicht kannte, und waren mir nicht bewusst. Und jetzt, wo ich dahinter sehe, ja, bin ich eigentlich wirklich positiv sozusagen gestimmt» (Interview 6, 19. Mai 2021, 54).

Besonders auffällig ist schliesslich, dass die Zuteilung der Attribute zur Anstellungsorganisation sich sehr genau mit den Leitbildern der jeweiligen Organisation überschneiden. Dies trifft natürlich nicht auf die Kritikpunkte zu, die offenkundig nicht in den Leitbildern aufgeführt werden. Einzig der in den Leitbildern erwähnte Wandel und das Adjektiv «dynamisch» werden vom Personal in der aktuellen Situation teilweise als «Stress» und als «chaotisch» wahrgenommen. Andererseits wird oft positiv auf das Verhältnis zu den Mitarbeitenden verwiesen. Dabei wird mehrfach der gute Zusammenhalt sowie der freundliche, nette und soziale Umgang untereinander betont. In diesem Punkt stimmen die Befragten in allen befragten Institutionen überein. Das überrascht nicht, da die Werte und Ziele der drei ausgewählten Organisationen bereits in der Theorie sehr ähnlich erscheinen.

5 Diskussion

Im Folgenden soll darauf eingegangen werden, inwiefern sich die im vorhergehenden Kapitel aufgezeigten Ergebnisse auf die organisationale Identifikation der neu eingestellten Mitarbeitenden auswirken. Dabei wird zwischen fördernden und hemmenden Faktoren für die organisationale Identifikation unterschieden und die vorhandene Literatur als Hilfestellung beigezogen. Es soll die Frage geklärt werden, inwieweit die bestehende Theorie ergänzt, bestätigt oder widerlegt werden kann.

5.1 Einschränkungen für die organisationale Identifikation

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Situation mit Covid-19 die Menschen einschränkt, zu Anpassungen zwingt und neue Lösungen erfordert. Diejenigen Einflussfaktoren, welche, durch äussere Umstände bedingt, hemmend auf die organisationale Identifikation von neu eingestellten Mitarbeitenden wirken, können nicht oder kaum verändert werden durch die Führungskräfte der jeweiligen Organisationen. Trotzdem ist ihre Initiative bei der Anpassung an die Situation und der Gestaltung vorhandener Freiräume gefragt. Dies zeigte sich auch deutlich in den Wünschen der neu eingestellten Mitarbeitenden nach integrativen Massnahmen. Die Neueingestellten waren zudem bereit sich auch aus eigener Kraft um ihre Integration zu bemühen und waren dankbar, wenn ihnen Hilfe von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen angeboten wurde. Zwar darf dieser Befund nicht verallgemeinert werden, da jedes Individuum unterschiedlich auf

äussere Stressoren reagiert, gleichwohl kann von einem hohen Mass an Eigeninitiative und Solidarität gesprochen werden.

Die Covid-19-Situation erzeugte auch Druck und Unsicherheiten, welche sich auf das Wohlbefinden der Menschen auswirkten. Deswegen erscheint es wichtig, diese Belastungen durch andere Komponenten auch ausserhalb des Arbeitsumfeldes auszugleichen. Ein Beispiel dafür wäre genügend Bewegung im privaten Alltag einzubauen.

Nicht nur die Unsicherheit belastet die befragten Personen, sondern auch das vermehrte Alleinsein während des Lockdowns und im Homeoffice. Durch das Arbeiten von zu Hause aus fallen viele soziale Kontakte, die vorher automatisch gegeben waren, weg. Dies beschränkt sich nicht nur auf den professionellen Kontext, denn auch im öffentlichen und privaten Alltag der Befragten fehlen nun zwischenmenschliche Begegnungen.

Dazu kommt, dass durch die virtuelle Kommunikation nicht nur das Gefühl der Einsamkeit verstärkt wird, da vermehrt alleine in einem Raum vor dem Bildschirm gesessen wird, sondern es entsteht auch eine gewisse Isolation, wenn bloss ein Bild von den verschiedenen beispielsweise Teammitgliedern angezeigt wird. Ausserdem ist es besonders für die befragten neu eingestellten Personen schwierig sich bei zwanzig fremden Mitarbeitenden in ein informelles Gespräch einzubringen. Ebenfalls wurde erwähnt, dass es dadurch zu Missverständnissen kommen kann, die in einer persönlichen physischen Unterhaltung wohl nicht zu Stande kommen würden. Möglicherweise liegt dies auch daran, dass viele der neu eingestellten Mitarbeitenden erwähnten, dass ihnen online das Gespür für die anderen Mitarbeitenden fehlt. Dies fusst darauf, dass zu wenig Austausch vorhanden war, aber auch, darauf, dass man sich nicht persönlich kennt. Genauso ist es mit dem Gefühl für die Organisation und deren Kultur. Beide Gefühle werden durch unbewusste Handlungen auf die Mitarbeitenden übertragen, welche schwer über die virtuellen Wege zu vermitteln sind. Deswegen wird klar, dass die organisationale Identifikation auf der Ebene der Organisation nicht etabliert werden kann, da die Voraussetzungen dafür eine gute fachliche Integration im Team sowie ein individuell stark ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl sind.

Ein weiterer Punkt ist die Wahrnehmung von Veränderungen innerhalb der Organisation. Da das Sicherheitsgefühl ausschlaggebend für eine gute organisationale Identifikation ist, kann davon ausgegangen werden, dass viel Veränderung zu mehr Unsicherheit führt, vor allem dann, wenn die Gründe für die Veränderungen unbekannt oder nicht einsichtig sind. Besonders die Fluktuationsrate kann deshalb als Indikator für die organisationale Identifikation betrachtet werden. Obwohl ein gewisses Mass an Fluktuation in grösseren Unternehmen normal ist,

werden die Mitarbeitenden dadurch verunsichert. Insbesondere in der Situation als Neueinsteigende, fehlen ihnen Informationen über die Gründe für die Kündigung anderer Mitarbeitenden und ihre organisationale Identifikation verringert sich.

5.2 Fördermassnahmen für die organisationale Identifikation

Parallel zur Bekämpfung und Vermeidung negativer Einflussfaktoren sind auch Massnahmen getroffen worden, um den neu eingestellten Personen den Einstieg zu erleichtern. Besonders die Einführung von Tandems (Gotti-/Götti-Beziehungen zwischen neu eingestellten Personen und alteingesessenen Mitarbeitenden) unterstützt laut Aussagen der Neulinge die Integration enorm. Diejenigen, welche diese Unterstützung nicht geniessen konnten, äusserten teilweise den konkreten Wunsch nach einem solchen Angebot. Vorhanden waren diese Strukturen in den jeweiligen Organisationen jedoch schon vor der Covid-19-Pandemie. Sie wurden nicht spezifisch für diese Situation eingeführt.

Auch virtuelle Kaffeepausen unterstützen die neu eingestellten Personen dabei, sich ein besseres Bild von der Organisation zu verschaffen. Es scheint, als könnten diese zwar den persönlichen zwischenmenschlichen Austausch nicht ersetzen, jedoch wäre es wohl deutlich unangenehmer für alle Beteiligten, würden diese Treffen ausfallen oder würden sie gar nicht angeboten. Denn wie auch im vorherigen Kapitel erwähnt, ist es durch die Eigeninitiative von neu eingestellten Mitarbeitenden sowie Teams, die bereits bestanden haben, vermehrt zu solchen informellen Treffen gekommen, was auf ein vorhandenes Bedürfnis schliessen lässt.

Abgesehen von den klar initiierten Treffen und Strukturen in den Organisationen, sehen Mitarbeitende im Allgemeinen auch Vorteile in der Arbeit von zu Hause aus. Denn durch das Homeoffice können sie den Arbeitsalltag flexibler gestalten, und sie betrachten diese Arbeitsorganisation als effizienter und zeitsparender. Dies liegt vor allem an der Tatsache, dass beispielsweise der Arbeitsweg eingespart werden kann. Somit unterstützten die Vorteile der Teleheimarbeit zum Teil auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Anstellung.

Besonders auffällig ist weiter, dass das Bild der Organisation, in der die jeweiligen Personen angestellt sind, meist sehr positiv ist. Die Befragten ordnen der Organisation ähnliche Attribute zu, wie sie auch in den Leitbildern und Zielen der Organisationen vorkommen. Es scheint bei den neu eingestellten Mitarbeitenden eine vorwiegend intrinsische Motivation vorzuherrschen, weshalb sie die Tätigkeit in ihrer Organisation schätzen und sich für eine Anstellung in dem jeweiligen Unternehmen interessiert haben. Angesichts von so viel Übereinstimmung erstaunt

es nicht, dass meist vor allem das Arbeitsklima positiv auffällt und der Umgang mit den Mitarbeitenden.

6 Schlussbetrachtung

Abschliessend sollen die Ergebnisse knapp zusammengefasst, die Forschungsfrage der Studie beantwortet, der gesamte Prozess der Forschung reflektiert betrachtet und mögliche Weiterführungen der Arbeit aufgezeigt werden.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Aus den durch die Leitfadeninterviews erhobenen Daten wird ersichtlich, dass die momentane Situation, eine ausserordentliche Herausforderung darstellt. Die zentrale Frage dieser Arbeit, *«Welche fördernden und hemmenden Faktoren beeinflussen die organisationale Identifikation von während der Covid-19-Pandemie eingestellten neuen Mitarbeitenden?»* kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Die Menschen erleben eine Phase tiefgreifender Unsicherheit, welche ihre Gefühlslage stark beeinflusst. Deshalb ist es eine besondere Herausforderung, in dieser Zeit eine neue Stelle anzutreten. Anhand der gewonnenen Daten wird ersichtlich, dass gewisse Forderungen bestehen, welche die Situation hätten entschärfen können. Insbesondere der fehlende Kontakt zu anderen Mitarbeitenden beschäftigt die meisten der befragten Personen. Erstaunlicherweise empfinden die befragten Personen aus dem HR-Bereich die Homeoffice-Situation als weniger belastend als die neu eingestellten Mitarbeitenden, was darauf schliessen lässt, dass die Neueinstellung durchaus eine zusätzliche Belastung ist. Zwar ist es etwas schwierig, die neu eingestellten Mitarbeitenden mit der HR-Abteilung zu vergleichen, da diese eine besondere Stellung in der Organisation hat, weil sie sich auftragsgemäss um die Mitarbeitenden kümmern und deshalb mit ihnen in Kontakt bleiben muss. Dennoch ist hier ein Vergleich möglich, da die befragten Personen aus dem HR alle bereits in einer längerfristigen Anstellung sind, was impliziert, dass es für länger angestellte Personen einfacher ist sich auf die Covid-19-Situation anzupassen. Empfindungen sind schwer zu messen, dennoch darf wohl aus der Häufigkeit der Erwähnung, dass das Gespür und das Gefühl für andere Mitarbeitende, für die Organisation und deren Kultur fehle, geschlossen werden, dass aufgrund dieses Indikators eine gute organisationale Identifikation noch fehlt. Der Grund für diese Empfindung ist der fehlende Kontakt, denn wie in der Literatur festgehalten, kann durch den mehrheitlichen virtuellen Kontakt die Nähe zu anderen verloren gehen, und dies erst recht bei neuen Mitarbeitenden. Neben dem formellen Kontakt fehlt auch die Möglichkeit, sich in einem informellen oder kleineren Rahmen mit anderen Mitarbeitenden auszutauschen. In einer Online-Sitzung mit zwanzig

Menschen fällt es schwerer sich zu öffnen als in einem physischen eins-zu-eins Gespräch. Diese Hemmung könnte durch einen institutionalisierten Kontakt mit alteingesessenen Mitarbeitenden beseitigt werden, ein Tandem-System oder durch das proaktive Zugehen auf Neulinge.

Obwohl das Verständnis bei den neu eingestellten Mitarbeitenden bezüglich der Covid-19-Situation besteht und auch das Bewusstsein vorhanden ist, dass viele Dinge pandemiebedingt angepasst werden mussten, bleibt das Bedürfnis nach mehr direkter Einbindung bestehen. Beispielsweise scheint das Nachfragen nach dem Wohlbefinden vermehrt notwendig zu sein, gleich wie öftere Erkundigungen, ob die Arbeit gelingt, und ob ungeklärte Fragen bestehen. Durch Eigeninitiative ist es den Mitarbeitenden möglich, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen, dennoch fehlt dadurch das Gefühl, abgeholt zu werden. Darauf verweist auch Cooper et al. (2021) mit der Aussage, dass beide Seiten in dieser Phase der Einarbeitung proaktiv sein müssen. Interessant ist hier nun, dass die Theorie beispielsweise Teambuilding-Events vorsieht, um auch Verhaltensweisen der Führungskräfte für die Neuen sichtbar zu machen, in der Absicht, dass sie sich diese anschliessend selbst aneignen, um sich stärker als Teil der Organisation zu fühlen. Vor Ort wurden solche Anlässe in den untersuchten Organisationen grösstenteils abgesagt, wobei diejenigen Mitarbeitenden, welche eine Einführung vor Ort hatten, diese als besonders angenehm und hilfreich wahrgenommen haben. Die Tatsache, dass sich viele neu eingestellte Personen fachlich gut eingeführt fühlen, zeugt davon, dass die Einführung im grossen Ganzen online sowie teilweise vor Ort auch in der Pandemie-Situation gut durchgeführt werden konnte und dies schliesslich zu einer verstärkten Identifikation mit der Organisation führt. Nichtsdestotrotz vermerkten einige neu Eingestellte, dass sie die Einführung als noch nicht abgeschlossen betrachten und noch gewisse Lücken bestehen. In der Literatur sagt Brenner (2020), dass dies zu diesem Zeitpunkt auch unter normalen Umständen nicht ungewöhnlich sei. Denn der Prozess des kompletten Onboardings dauert auch im Normalfall bis zu einem Jahr.

Dazu kommt, dass viel Fluktuation dazu führt, dass sich die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz unsicherer fühlen. Insbesondere in einer Organisation wurde dies auch erwähnt, dass dies zu gewissen Schwierigkeiten führt. Um sich mit einer Organisation zu, identifizieren ist es besonders wichtig, sich in seinem Anstellungsverhältnis sicher zu fühlen. Die Unsicherheit wird dadurch verstärkt, dass durch den fehlenden Kontakt wenig, bis keine Information zu den ändernden Anstellungen vorhanden ist.

Interessant ist, dass aus der Literatur vor allem fördernde Faktoren abzuleiten sind. Dazu zählt auch die Sichtweise auf die Organisation und die Identifikation mit den jeweiligen Zielen. Die

Selbstwahrnehmung und das Vertreten ähnlicher Ziele führen dazu, dass Mitarbeitende sich besser in einer Organisation integriert fühlen und sich identifizieren. Obwohl Vieles als negativ bewertet wird, insbesondere der Teamzusammenhalt sowie das Gespür für die Organisation, scheinen alle befragten Personen klar hinter ihrer Organisation und dem wofür sie steht zu stehen, was stark zu einer hohen organisationalen Identifikation beiträgt. Dies kann wahrscheinlich dadurch begründet werden, dass die Organisationen aus dem Sozialen Sektor bereits sehr stark davon leben, dass Menschen mit ganz klaren Absichten eine Anstellung in diesem Bereich suchen und eine hohe intrinsische Motivation für die Stelle mitbringen.

Trotzdem kann nicht ausser Acht gelassen werden, dass der zwischenmenschliche Kontakt fehlt und die Identifikation weniger stark ausgeprägt ist als unter normalen Umständen. Obwohl vermehrt mit dem System von Gottis und Göttis gearbeitet wird, fehlt die intime Atmosphäre. Anzusetzen ist deswegen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses. Der Onboarding-Prozess wurde stark abgeändert und auch in vielen Fällen verkürzt. Deswegen wäre es wichtig, dass es sich eine zuständige Person nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zur Aufgabe machen würde, die Neulinge zu betreuen. Allerdings ist es schwierig, einen intimen Rahmen für den Austausch auf eine virtuelle Ebene zu verfrachten, da informelle Gespräche meist in einem eher spontanen Kontext entstehen. In der Literatur wird zur Förderung der organisationalen Identifikation besonders auf die transformationale Führung verwiesen (Böhm, 2008, S. 189; Wittmann et al., 2007, S. 19-20). Dieser Ansatz scheint in den untersuchten Organisationen vorhanden zu sein, da durch die Möglichkeit mitzugestalten, die neu eingestellten Personen die Geschäftsleitung stets als präsent wahrnehmen. Dies scheint jedoch in der momentanen Situation nicht zu genügen.

6.2 Reflexion

Das Kapitel soll aufzeigen, welche Herausforderungen und Schwierigkeiten im Verlaufe der Arbeit entstanden sind. Ausserdem soll auf gewisse Limitationen der Forschung eingegangen werden.

Der Tatsache geschuldet, dass sich die Welt in einer Pandemie befindet und viele Unternehmen vor grossen, auch strukturellen Herausforderungen stehen, war es sehr schwierig, Organisationen zu finden, welche sich bereit erklärten, an der Studie teilzunehmen. Dies liegt unter Umständen auch daran, dass besonders der Soziale Sektor durch die Covid-19-Pandemie stark gefordert wurde und zusätzliche Arbeit anfiel, wodurch wenig Kapazität für Interviews nicht vorhanden war. Deswegen wurde auch beschlossen, anstelle von vier nur drei Institutionen zu untersuchen, dafür aber jeweils mehr Personen zu befragen. Dennoch waren die schliesslich

ausgewählten Organisationen für diese Arbeit besonders motiviert, an der Studie teilzunehmen und gaben sehr offen Auskunft.

Besonders wichtig und schwierig war es, bei den Leitfadeninterviews einen neutralen Blick zu haben. Deshalb wurde bereits bei der Erstellung des Leitfadens versucht, möglichst offene Fragen zu formulieren, welche keine Vorannahmen beinhalten, und während der Durchführung war eine ständige Selbstreflektion seitens der Interviewerin vonnöten.

Zusätzlich darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass auch die Verfasserin der Masterarbeit selbst von der Covid-19-Situation und den diesbezüglichen Massnahmen betroffen war. Die Recherche, die Kommunikation mit den Organisationen sowie der Austausch mit Lehrpersonen und Mitstudierenden war ebenfalls erschwert und erforderte ein zusätzliches Mass an Selbstständigkeit.

Limitationen bestehen darin, dass durch das qualitative Forschungsdesign keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können. Zudem ist, wie erwähnt, die persönliche Wahrnehmung – gerade in Ausnahmesituationen - sehr unterschiedlich. Nicht jeder Mensch reagiert gleich auf äussere Stressoren, was zur Folge hat, dass die Wünsche und Hilfestellungen ebenfalls unterschiedlich ausfallen müssen.

6.3 Ausblick

Die Fallauswahl im Sozialen Sektors erschien als besonders spannend für die Untersuchung der Forschungsfrage, da, wie auch in den Ergebnissen ersichtlich wurde, die Mitarbeitenden, welche sich für solche Positionen bewerben, eine sehr hohe intrinsische Motivation für ihren künftigen Aufgabenbereich und für die Tätigkeiten der Organisation aufweisen. Aber gerade deshalb erscheint es im Nachhinein schwieriger, Einflussfaktoren auszumachen, da bereits bei Stellenantritt eine sehr hohe Identifikation mit der Organisation besteht. Das könnte zur Folge haben, dass die hemmenden Faktoren weniger Einfluss nehmen könnten.

Ausserdem ist die allgemeine Situation, in der sich die Schweiz in Zeiten der Covid-19-Pandemie befindet, allseits eine sehr grosse Belastung, welche nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitsanstellungen hat. Jeder Mensch geht unterschiedlich mit dieser Belastung und Ausnahmesituation um, und nicht jede Person ist in gleichem Ausmass belastbar. Zusätzlich muss durch die Weisungen des Bundesrates auf den Kontakt verzichtet werden, sei dies gewünscht oder nicht. Deswegen war die Umstellung auf die virtuelle Kommunikation und das Homeoffice unausweichlich und viele Möglichkeiten der besseren Integration der neu eingestellten Mitarbeitenden wurden vorab ausgeschlossen.

Klar erscheint jedoch nach dem Verfassen dieser Masterarbeit, dass es kaum funktionieren kann, dass Angestellte ausschliesslich aus dem Homeoffice arbeiten. Der Mensch braucht die zwischenmenschliche Anbindung an Teammitglieder und den sozialen Kontakt. Dies ist über virtuelle Kommunikation keinesfalls im gleichen Umfang möglich wie vor Ort. Obwohl gewisse Vorteile der Arbeit von zu Hause aus ausgemacht werden konnten und diese durchaus auch Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben, sollte wohl in Zukunft von hybriden Lösungen gesprochen werden.

Für eine weiterführende Forschung wäre es spannend einen Vergleich zwischen den verschiedenen Sektoren zu machen. Denn, wie erwähnt, scheint der Soziale Sektor einen gewissen Vorsprung zu haben, was die Identifikation mit der Anstellungsorganisation betrifft. Ausserdem wäre eine Untersuchung darüber interessant, wie viele Personen, die während der Pandemie-Zeit eingestellt worden sind, nach kurzer Zeit ihr Anstellungsverhältnis wieder kündigten. Daraus könnten möglicherweise ebenfalls Rückschlüsse auf die organisationale Identifikation gezogen werden, da Personen, die sich weniger identifizieren, eher eine Anstellung auflösen.

Anhang

I. Literaturverzeichnis

Allen, T. J., & Henn, G. W. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation. Managing the Flow of Technology*.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management Review*, *32*(4), 1265–1281.

Arnold, D., Steffes, S., & Wolter, S. (2015). *Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *22*, 1–70.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Developmement in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32.

Bendel, O. (2021). *Blended Learning*. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Abgerufen am 26. April 2021, von https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/blended-learning-53492

Blogger. (2018). *Sozialer Sektor*. Aktuelle Kultur. Abgerufen am 03. März 2021, von https://jworgde.blogspot.com/2018/12/sozialer-sektor.html

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Jenny Ying, Z. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218.

Böhm, S. (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management* (1. Auflage). Gabler Edition Wissenschaft.

Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht*, *5*, 95–106.

Brenner, D. (2020). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (2. Auflage). Springer Gabler.

Breuer, C., Hüffheimer, J., & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A

Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1151–1177.

Bundesamt für Gesundheit BAG. (2020). *Lockerungen und Verschärfungen der nationalen Massnahmen*. Bundesamt für Gesundheit BAG. file:///Users/katharinagros/Downloads/Lockerungen_und_Verstaerkungen_der_Massnahmen-1.pdf

Bundesamt für Statistik. (2021). *Teleheimarbeit*. Bundesamt für Statistik BFS. Abgerufen am 23. Juni 2021, von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html

Bundesamt für Statistik BFS. (2016). *Teleheimarbeit in der Schweiz, 2001-2015*. BSF Aktuell.

BV. (2014). https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1999/404/20140518/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-1999-404-20140518-de-pdf-a.pdf

Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S., & Thatcher, S. M. B. (2021). Integration or Gremlin? Identity Partnerships and Team Newcomer Socialization. *Academy of Management Review*, *46*(1), 128–146.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, *11*(100), 1–9.

Der Bundesrat. (2021). *Coronavirus: Bundesrat verlängert und verschärft Massnahmen*. Der Bundesrat. Abgerufen am 15. Juni 2021, von https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/das-bag/aktuell/medienmitteilungen.msg-id-81967.html

Verordnung 2 über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) (COVID-19-Verordnung 2), (2020). https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/60655.pdf

Deutsche Lungenstiftung e.V. (2021). *Covid-19: Ursachen*. Lungenärzte im Netz. Abgerufen am 09. Juli 2021, von https://www.lungenaerzte-im-netz.de/krankheiten/covid-19/was-ist-covid-19/

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239–263.

Ellemers, N., Sleebos, E., Stam, D., & De Gilder, D. (2013). Feeling Included and Valued: How Perceived Respect Affects Positive Team Identity and Willingness to Invest in the Team. *British Journal of Management*, *24*, 21–37.

Falk, A., & Ichino, A. (2003). *Clean Evidence on Peer Pressure*. [IZA Discussion Paper] Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. http://ftp.iza.org/dp732.pdf

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, *37*(1), 127–152.

Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. völlig überarbeitete Neuauflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frese, E., Graumann, M., & Theuvsen, L. (2012). *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung* (10. überarbeitete und erweiterte Auflage). Gabler Verlag.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2017). Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 1–18.

Gilson, L. L., Travis Maynard, M., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Jounral of Management*, *41*(5), 1313–1337.

Gioia, D. A., Corely, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31.

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In J. Blasius & N. Baur (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 669–686). Springer Fachmedien GmbH.

Interview 1, (2021, Mai 18). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 2, (2021, Mai 26). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 3, (2021, Mai 25). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 4, (2021, Mai 18). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 5, (2021, Mai 25). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 6, (2021, Mai 19). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 7, (2021, Mai 18). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 8, (2021, Mai 25). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 9, (2021, Mai 19). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 10, (2021, Mai 20). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 11, (2021, Mai 25). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Interview 12, (2021, Mai 20). Interviewt durch Katharina Gros. *Organisationale Identifikation*. Bern.

Jorgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values An Inventory. *Administration & Society*, *39*(3), 354–381.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Soxialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 1104–1124.

Konradt, U., & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Beltz.

Kordsmeyer, A.-C., Mette, J., Harth, V., & Mache, S. (2018). Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. *Zentralblatt Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, *69*(4), 239–244.

Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Springer Gabler.

Loffing, D., & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für*

Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Springer.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103–123.

Pratt, M. G. (1998). To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten & P.C. Codfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (S. 171-208). SAGE Publications.

Pro Juventute. (2020a). *Geschichte*. Pro Juventute. Abgerufen am 30. April 2021, von https://www.projuventute.ch/de/stiftung/wer-wir-sind/geschichte

Pro Juventute. (2020b). *Politisches Engagement*. Pro Juventute. Abgerufen am 30. April 2021, von https://www.projuventute.ch/de/stiftung/aktuelles/politisches-engagement

Pro Juventute. (2020c). *Was wir tun*. Pro Juventute. Abgerufen am 30. April 2021, von https://www.projuventute.ch/de/stiftung/was-wir-tun

Pro Juventute. (2020d). *Wer sind wir*. Pro Juventute. Abgerufen am 30. April 2021, von https://www.projuventute.ch/de/stiftung/wer-wir-sind

Ringelstetter, M. J., Kaiser, S., & Müller-Seitz, G. (2011). *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (2. Auflage). Gabler Verlag.

Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung von öffentlichen Organisationen* (6. Aufl.). Springer Gabler.

Schäfer, C., & Mair, S. (2020). *Neuer Job während Corona: Start aus dem Homeoffice*. HZ Das Wirtschaftsportal von Handelszeitung und BILANZ. Abgerufen am 05. März 2021, von https://www.handelszeitung.ch/beruf/neuer-job-wahrend-corona-start-aus-dem-homeoffice

Schäfer, F. (2020). *Notrecht in der Schweiz—Wer kann den Bundesrat jetzt noch aufhalten, wenn er zu weit geht?* Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen am 09. Juli 2021, von https://www.nzz.ch/schweiz/coronavirus-notrecht-wer-kann-den-bundesrat-noch-stoppen-ld.1548207?reduced=true

Schweizerisches Rotes Kreuz. (2016). *Geschichte*. Schweizerisches Rotes Kreuz. Abgerufen am 04. Mai 2021, von https://www.redcross.ch/de/geschichte/eine-gruendung-in-zwei-anlaeufen

Schweizerisches Rotes Kreuz. (2021a). *Für mehr Menschlichkeit*. Schweizerisches Rotes Kreuz. Abgerufen am 04. Mai 2021, von https://www.redcross.ch/de/organisation/die-mission-des-schweizerischen-roten-kreuzes

Schweizerisches Rotes Kreuz. (2021b). *SRK-Strategie 2030—Einsatz für mehr Menschlichkeit*. Schweizerisches Rotes Kreuz. Abgerufen am 04. Mai 2021, von https://www.redcross.ch/de/organisation/srk-strategie-2030/einsatz-fuer-mehr-menschlichkeit

SECO Direktion für Arbeit. (2019). *Arbeiten von zu Hause. Homeoffice*. Bundesamt für Bauten und Logistik. file:///Users/katharinagros/Downloads/seco_broschuere_homeoffice_de-1.pdf

SRF 4 News. (2020). *Gestützt auf das Epidemiegesetz: Bundesrat ruft „besondere Lage" aus—Was heisst das?* SRF. Abgerufen am 09. Juli 2021, von https://www.srf.ch/news/schweiz/gestuetzt-auf-epidemiengesetz-bundesrat-ruft-besondere-lage-aus-was-heisst-das

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2021). *Homeoffice-Pflicht*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Abgerufen am 05. März 2021, von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/covid-19/homeoffice_covid19.html

Stake, R. E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. SAGE Publications.

Steineke, I. (2017). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steineke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (12. Auflage, S. 319–331). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

TINYpulse. (2016). *What Leaders Need to Know About Remote Workers. Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships*. TINYpulse. Abgerufen am 02. März 2021, von https://wfa.life/wp-content/uploads/2016/11/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers-CASE-STUDY.pdf

Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen. Praxis der Personalpsychologie: Bd. Band 5*. Hogrefe-Verlag GmbH & Co.

Wallimann-Bornatico, M., & Fasel, H. (2015). *Leitbild 2015 der Caritas Schweiz*. Caritas Schweiz.

Wanberg, C. R. (2012). Faciliation Organizational Socialization: An Introduction. In C. R. Wanberg (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (S. 1-7). Oxford Handbooks Online.

Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., & Wirth, J. (2015). *Bewerbungspraxis 2015—Eine empirische Studie mit 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet*. OPUS.

Wey, S. (2021). *Lage im Arbeitsmarkt spitzt sich weiter zu*. Schweizerischer Arbeitgeberverband. Abgerufen am 09. Juli 2021, von

https://www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/lohnfragen/lage-im-arbeitsmarkt-spitzt-sich-weiter-zu/

Wittmann, R. G., Reuter, M., & Magerl, R. (2007). *Unternehmensstrategie und Businessplan: Eine Einführung* (2. Auflage). Redline Wirtschaft.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. Auflage). SAGE Publications.

II. Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Originalunterschrift

Bern, 26.07.2021

Ort und Datum

Katharina Gros

III. Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Originalunterschrift

Bern, 26.07.2021

Ort und Datum

Katharina Gros