ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Eilers, Jens; Sulíková, Rozália; Böcker, Nicole

Book Part — Accepted Manuscript (Postprint)

Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken

Suggested Citation: Eilers, Jens; Sulíková, Rozália; Böcker, Nicole (2021) : Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken, In: EAB Publishing (Ed.): Essays der Wissenschaft XX (Teil 20) - Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis, ISBN 978-3-96163-212-1, Verlagshaus Readbox Unipress, Dortmund, pp. 68-84

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/236188

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Essays der Wissenschaft XX (Teil 20) / EAB Publishing (Hrsg.) Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis Juli 2021
S. 68-84 / ISBN 978-3-96163-212-1

Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken

Jens Eilers, Rozália Sulíková, Nicole Böcker

Abstract

Mit der vorliegenden „Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten im Klinikbereich“ wird allen Interessierten die Möglichkeit gegeben, sich allgemeines Wissen auf den Gebieten klinische Unternehmensführung und Onboarding zu erarbeiten. Die geschilderten Problemsituationen bzw. Sequenzen entstammen der unternehmerischen Praxis, sind jedoch ebenfalls ausgehend von Anregungen aus dem betrieblichen Alltag entwickelt worden. Insgesamt soll die Fallstudie die Vorbereitung und Durchführung eines Onboarding Prozesses in Krankenhäusern erleichtern.

Abstract

This “case study on the onboarding of employees in the hospital sector” gives all interested parties the opportunity to acquire general knowledge in the areas of clinical management and onboarding. The problem situations or sequences described, originate from business practice, but were also developed on the basis of suggestions from everyday business life. Overall, the case study is intended to facilitate the preparation and implementation of onboarding processes in Hospitals.

Abstrakt

Predložená „prípadová štúdia o nástupe zamestnancov v nemocničnom sektore“ dáva všetkým zainteresovaným stranám príležitosť získať všeobecné poznatky v oblasti klinického riadenia a nástupu zamestnancov . Popísané problémové situácie resp. postupy vychádzajú z podnikovej praxe a boli tiež vyvinuté na základe podnetov každodenného života v podniku. Prípadová štúdia má celkovo uľahčiť prípravu a implementáciu procesu nástupu zamestnancov v nemocnici.

1 Einführung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, der Fachkräftemangel und der demographische Wandel beherrschen in Deutschland thematisch in vielen Unternehmen das Personal- und Top-Management. Offene Stellen bleiben längere Zeit unbesetzt, gute Mitarbeitende[1] wechseln aufgrund höher bezahlter Angebote und Positionen häufiger den Arbeitgeber.[2] Ergänzend dazu werden neue Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung und in der Herangehensweise an Problemstellungen benötigt, um dem Wettbewerbs- und betriebswirtschaftlichen Druck, der auch den klinischen Alltag beherrscht, standzuhalten.[3] Covid-19 hat in den Kliniken besonders verdeutlicht, wie wichtig qualifiziertes Personal und dessen Stabilität ist. Die Kosten, die Unternehmen im Rahmen einer Kündigung zu tragen haben, sind nicht nur durch die Rekrutierungskosten und die Mehrarbeit der Beschäftigten zu bemessen, sondern auch in der Qualität und Mehrbelastung des gesamten medizinischen und pflegerischen Personals. Zudem leiden Patienten und die zur Verfügung stehende Zeit für die Betreuung. Krankenhäuser stehen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und medizinischen Ansprüchen.[4] Für die Zukunft bedeutet dies, dass nur wirtschaftlich gesunde Krankenhäuser eine Chance haben, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Die Auswirkungen der Personalsituation zeichnen sich durch einen stetigen Stellenabbau und gleichzeitigen Kompetenzaufbau aus. Konsequenz dieser erhöhten Arbeitsbelastungen, vor allem im Bereich der Ärzte, zeigt gewisse Unmut und Unnachsichtigkeit. Mit der Hoffnung auf bessere Arbeitsbedingungen wandern junge Mediziner ins Ausland ab.[5]

Nur eine zielorientierte Auswahl und insbesondere Bindung sowie Entwicklung eines krankenhausspezifischen Personalmanagements können diese Herausforderungen bewältigen. Die Bindung eines Mitarbeiters an eine Organisation gestaltet sich in der heutigen Zeit immer schwieriger. Speziell hochqualifiziertes Personal weißt eine starke Tendenz zum „Jobhopping“ auf. Die Generation Y stellt eine Gruppe dar, die sich auf Arbeitsplätze im Ausland bewirbt, wenn diese sinnerfüllte und interessante Tätigkeiten versprechen.[6] Mit Blick auf das Einkommen verfolgt die Generation Y durch „Jobhopping“ das Ziel, dieses aufzustocken.[7]

[1] Im Text wird nicht explizit zwischen, weiblichen, männlichen und diversen Wortformen unterschieden. Alle individuellen Geschlechtsformen sind im Text miteingeschlossen.
[2] Vgl.: Dannhäuser, R. (2017): S. 2; Dauth, T. et. al. (2018): S. 2.
[3] Vgl.: Mihovilovic, J. & Knebel, K. (2017).
[4] Vgl.: Brüggemann, N. (2005): S. 1.
[5] Vgl.: Osterloh, F. (2015).
[6] Vgl.: Würzburger, T. (2016): S. 6.
[7] Vgl.: Parment, A. (2009): S. 103.

Arbeitszufriedenheit steigert die Bindung an ein Unternehmen, jedoch scheint trotz Umstrukturierung nicht garantiert, dass Mitarbeitende im Unternehmen verbleiben. Diese Tatsache lässt vermuten, dass noch weitere Faktoren zur Mitarbeiterbindung führen.[8]

Studien belegen, dass die Fluktuation eines Mitarbeitenden nach 9 bis 12 Monaten Tätigkeit, ca. das Ein- bis Zweifache des Bruttojahreslohns an Fluktuationskosten verursacht.[9] Umso wichtiger ist es, dass Mitarbeitende von Beginn an intensiv in die Organisation integriert werden, um sie langfristig an die Klinik zu binden. Dieser Buchbeitrag fokussiert das Onboarding, die Herausforderungen & Chancen und stellt insbesondere die veränderten Rahmenbedingungen bei der Suche nach geeignetem und qualifiziertem Personal in den Mittelpunkt. Insbesondere der Generationen Y und Z.

Hinzu kommt eine sich veränderten Organisationsumwelt[10], die eine Anpassung der Recruiting-Strategie verlangt, um die richtigen Mitarbeitenden anzusprechen, denn die Beschäftigten suchen sich Kliniken aus und nicht umgekehrt, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war.[11] Onboarding beginnt bereits bei der Stellenanzeige: Das FIT zwischen Unternehmensbranding und Anforderungen eines potentiellen Bewerbenden, entscheidet ob eine Bewerbung versandt wird oder nicht. Onboarding und Mitarbeiterbindung beginnen demnach sehr früh im Kampf um die Talente einer Branche. Das positive Image eines potentiellen Unternehmens nimmt bei der Anbahnung eines Dienstverhältnisses eine Schlüsselrolle ein.

Dieser Buchbeitrag greift die Bonifatius Hospital Lingen gGmbH auf und verdeutlicht die Herausforderungen des Hospitals bei der Mitarbeiteranwerbung und -bindung. In den vergangenen Jahren wurde ein Rückgang der Bewerbungen auf Stellenausschreibungen und Initiativbewerbungen, insbesondere im ärztlichen und pflegerischen Bereich, beobachtet. Das Anspruchsdenken der Mitarbeitenden hat sich, bedingt durch neue Generationen, zudem stark im Hinblick auf die Arbeitssituation und berufliche Gestaltung verändert. Ungeachtet der weichen Faktoren des Personalmanagements ist die ökonomische Sichtweise nicht außer Acht zu lassen. Zum einen ist ein nicht besetzter Arbeitsplatz eine Belastung für die jeweilige Abteilung und zum anderen ist eine intensive Personalakquise sehr kostenintensiv für das Unternehmen.[12]

[8] Vgl.: Gramlich, S. (2007): S. 23.
[9] Vgl.: Dannhäuser, R. (2017): S. 2; Dauth, T. et. al. (2018): S. 2.
[10] Vgl.: Werner, C. (2016): S. 53.
[11] Vgl.: Dannhäuser, R. (2017): S. 2 f; Trost, A. (2013): S. 8 f.
[12] Vgl.: Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011): S. 32 f.

2 Charakteristika der jungen Generationen

Neue Generationen erobern den Arbeitsmarkt. Insbesondere für den medizinischen Bereich sind die Generationen Y, Z und Alpha in den unterschiedlichsten Karrierestadien relevant. Die Generation Y (Jahrgänge 1980-1995) bietet bereits qualifiziertes Fachpersonal, während sich die Generation Z und Alpha aktuell in der Ausbildung oder in der beruflichen Entscheidungsphase befinden. Unabhängig davon, welche dieser Generationen angesprochen werden soll, prägt die online- und mobilebasierte Kommunikation den Bewerbermarkt, die ebenfalls von Unternehmen erwartet wird. Nicht nur im Arbeitsalltag gilt es smart und digital zu arbeiten sowie vernetzt zu sein, sondern auch in der Zielgruppenansprache wird eine Kommunikation über mehrere Kanäle verlangt: Facebook, LinkedIn, Xing, YouTube und Instagram sind nur einige Beispiele, die für die direkte Ansprache von zukünftigen Mitarbeitenden in Frage kommen. Insbesondere für das Employer Branding ist die Auswahl des geeigneten Kanals besonders wichtig. Personalakquise erhält dadurch eine neue Richtung – Social Media Marketing im Bereich des Employer Branding bekommt einen essenziellen Stellenwert.[13]

Das berufliche und private Netzwerk findet in den jüngeren Generationen über soziale Netzwerke statt, sodass Unternehmen zunehmend Einfluss verlieren, in welcher Art über sie kommuniziert wird und letztlich ebenfalls bestehende und zukünftige Mitarbeitende beeinflusst werden. Aufgrund des Fachkräftemangels breitet sich der Wettbewerb zwischen Kliniken insbesondere im medizinischen Bereich aus: Wer positioniert sich mit seiner Arbeitgebermarke am besten? Wer hat die ansprechendsten Angebote im Sinne der Mitarbeiterbindung außerhalb der Gehaltsfrage? Wer bietet das modernste Arbeitsumfeld und die beste Mitarbeiterförderung? Bereits eingangs wurde festgestellt, dass sich der Markt verändert: Mitarbeitende suchen sich das Unternehmen aus. Speziell im medizinischen Bereich ist es wichtig, Strategien zu entwickeln, welchen Stellenwert Humankapital, Sozialkapital und Finanzkapital in der Klink einnehmen.[14]

Unter dem Motto „Arbeit und Leben verbinden“[15] nimmt die Generation Y einen immer höher werdenden Einfluss auf die Arbeitswelt ein. Die Generation hat neben dem Namen Y, wie aus dem Englischen ‚Why?‘ eine Vielzahl an Spitznamen, wie beispielsweise „Generation Maybe“,

[13] Vgl.: Reuter, N. & Junge, C. (2017): S. 324.
[14] Vgl.: Dannhäuser, R. (2017): S. 2 f; Trost, A. (2013): S. 8 f, HRPlus (2021).
[15] Mihovilovic, J. & Knebel, K. (2017).

„Generation Praktikum", „Generation Me", „Generation Beziehungsunfähig" oder – „Generation Prekär", „Generation Doof" oder gar „Generation Chips".[16] Im Beruf steht die Sinnstiftung an erster Stelle. Für Tätigkeiten, in denen sie eine sinnvolle Aufgabe finden, sind sie bereit, mehr zu leisten und auch mehr zu lernen. Sie fordern außerdem aktiv einen Sinn für ihre Tätigkeit ein, was ihnen den Namen „Generation Why" verschafft hat. Insbesondere an diesem Aspekt kann der medizinische Bereich ansetzen und attraktive Anreize bieten, unter Berücksichtigung der bisher genannten Aspekte.

Die Anforderungen haben sich durch die Generation Y maßgeblich verändert, sodass Kliniken gezwungen sind, ihre Organisationskultur und -struktur, Führungsstile, Arbeitsweisen und letztlich auch Anreizsysteme zu überdenken und an die Bedürfnisse zukünftiger und bestehender Mitarbeitender anzupassen.[17] Eine Arbeitsmarktstudie von Dezember 2018 und Januar 2019 unter 702 Personalverantwortlichen ergab, dass sich in den letzten drei Jahren die freiwillige Mitarbeiterfluktuation in Deutschland um 47 % erhöht hat. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in besseren Gehaltsperspektiven in anderen bzw. größeren Unternehmen (34 %), jedoch gaben 32 % der Befragten an, dass eine fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausschlaggebend für den Wechsel seien. Auch eine fehlende Entwicklungsperspektive (30%) gehört zu den Kündigungsgründen. Mitarbeitende in größeren Unternehmen ab 500 Beschäftigte nennen mangelnde Freiheit (35%) und ein schlechtes Betriebsklima (37%) als Wechselgründe. Dies zeigt, dass nicht nur die Hard Facts einer Anstellung relevant für die Verweildauer in einem Unternehmen sind, sondern insbesondere eine gesunde Work-Life-Balance und die Organisationskultur einen entscheidenden Faktor für die Mitarbeiterbindung darstellen.[18] Die Ergebnisse der Studie sind in Abbildung 1 grafisch veranschaulicht.

[16] Mihovilovic, J. & Knebel, K. (2017).
[17] Vgl.: Wolters, U. (2019).
[18] Vgl.: Wolters, U. (2019).

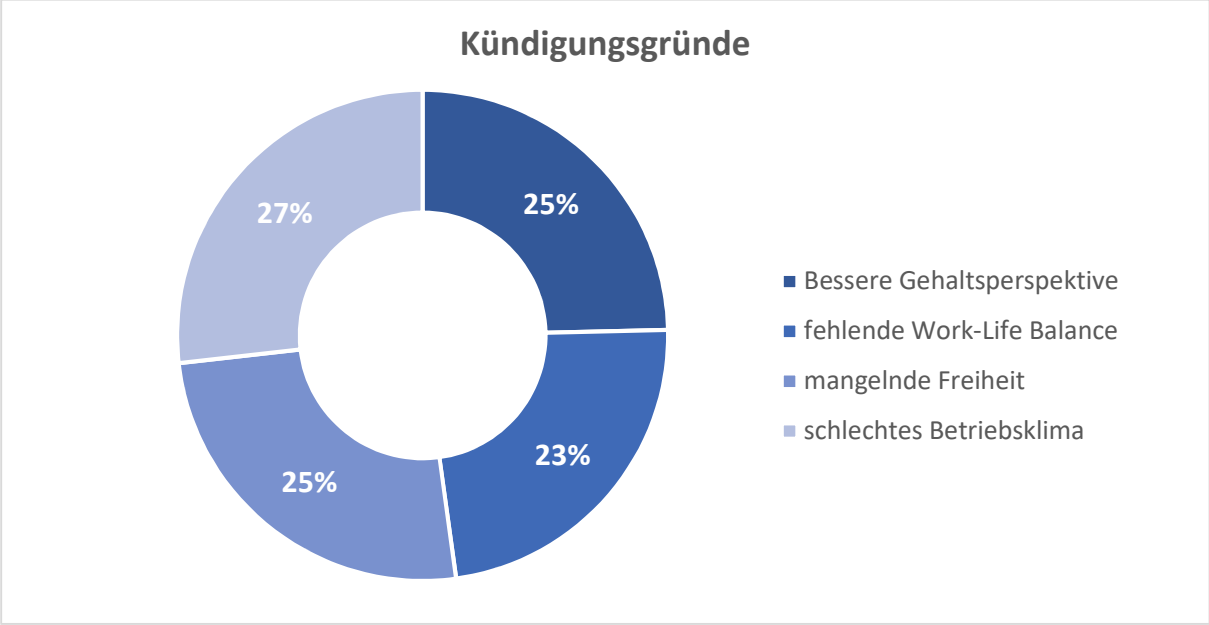

Abbildung 1: Kündigungsgrunde 2019
Quelle: Wolters, U. (2019).

Die Arbeitskultur und damit auch die Unternehmen sind durch die verschiedenen Generationen, deren Erziehung, Hintergründe und Umstände, in denen sie aufwachsen, geprägt. Die aktuell am meisten diskutierten Generationen sind die Generation Y und Generation Z, die den Arbeitsmarkt derzeit aufgrund ihrer Bedürfnisse stark beeinflussen. Dies kann zu Konflikten in Unternehmen zwischen den einzelnen Generationen aufgrund unterschiedlicher Lebenseinstellungen, Motivatoren, Hintergründe und Bedürfnisse führen.[19] Die Grenzen, bis wann die einzelnen Generationen geboren wurden, sind je nach Quelle unterschiedlich. Dennoch ist es wichtig, sich von verallgemeinerten Erklärungen oder zugeschriebenen Eigenschaften im Personalwesen nicht zu stark beeinflussen zu lassen, da trotz der zugeordneten Charakteristika jeder Mensch individuelle Stärken und Schwächen besitzt, die nicht zwingend mit diesen Eigenschaften übereinstimmen müssen. Zudem ergeben unterschiedliche Untersuchungen, kontroverse Ergebnisse. Beispielsweise wird der Generation Y in der einen Studie nachgesagt, sie sei karrierekritisch, in einer anderen wiederrum sei Karriere sehr wichtig und die Generation sehr ehrgeizig. Die folgende Übersicht spiegelt einen verkürzten Überblick über bestehende Studienergebnisse wieder, die für Personalverantwortliche im Recruiting und in der Kanalauswahl im Employer Branding als Orientierungshilfe dienen können.[20]

[19] Vgl.: Snuszka,E. (2015).
[20] Vgl.: Mihovilovic, J. & Knebel, K. (2017).

Der zunehmende Anteil der Generation Y auf dem Arbeitsmarkt (2021: ca. 37 %)[21], der demografische Wandel sowie der zunehmende Fachkräftemangel führt dazu, dass sich Unternehmen intensiv mit ihren Anreizmodellen, Entwicklungsmöglichkeiten, ihrer Reputation sowie Organisationskultur und -struktur auseinandersetzen müssen, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Die Motivation der Generation Y hängt von diesen Faktoren ab und letztlich die Entscheidung, sich an ein Unternehmen zu binden oder sich neue Perspektiven zu suchen. Der permanente Wandel der Umwelt beeinflusst die Veränderungsbereitschaft dieser Generation maßgeblich, wodurch sie bei unattraktiven Arbeitsbedingungen, z.B. Problemen mit der Führungskraft, fehlenden Entwicklungsperspektiven- oder fehlender Sinnstiftung, schneller den Weg der Eigenkündigung einschlagen als die vorhergehenden Generationen. Studien haben ergeben, dass die Generation Y lediglich ein halbes Jahr unannehmbare Arbeitsbedingungen akzeptiert.[22] „Diese Generation verfolgt ihre Ziele, plant aber nicht streng ihr Leben. Sie ist flexibel, frei, unabhängig und kennt einen Notausgang zu jeder Situation.“[23] Hurrelmann argumentiert in einem Interview der FAZ, dass diese Einstellung zur Arbeit als Selbstschutz vor der „[…] Selbstausbeutungsspirale […] im heutigen Berufsleben […]“[24] ist. Zudem fasst er die Motivation dieser Generation wie folgt zusammen: „Bei der derzeit jungen Generation sieht es allerdings stark danach aus, dass sie eine berufliche Tätigkeit suchen, in der sie ihre Vorstellungen verwirklichen können und die sie am Leben lässt: beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.“[25]

3 Onboarding Prozess, Chancen & Herausforderungen

Onboarding beginnt im Bewerbungsprozess. Der aus dem Personalmanagement stammende Begriff Onboarding beschreibt die Zeitspanne vom Beginn der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages bis zum ersten Arbeitstag. Überdies gilt es, dass sich der neue Mitarbeitende erfolgreich in den Kollegenkreis, das Aufgabenfeld und das Unternehmen einarbeitet. Erst dann kann die Personalakquise abgeschlossen und ein Besetzungserfolg verzeichnet werden. Obgleich die Führungskräfte die Einarbeitung auf fachlicher Ebene übernehmen, wird dieser Prozess von der Personalabteilung begleitet. Diese stellt sicher, dass die Einarbeitung auf emotionaler Ebene in die Organisation effektiv verläuft. Zu betonen ist die Einarbeitung in die

[21] Vgl.: Statista (2020).
[22] Vgl.: Mihovilovic, Knebel (2017).
[23] Snuszka, E. (2015).
[24] Hurrelmann, K. in Heidenfelder, E. (2014).
[25] Hurrelmann, K. in Heidenfelder, E. (2014).

Kultur sowie Normen und Werte des Unternehmens mit einer ausgeprägten Loyalität des Mitarbeitenden.[26] Welche Einflussfaktoren einen guten Onboarding Prozess beeinflussen, zeigt Abbildung 2.

Abbildung 2: Einflüsse auf ein erfolgreiches Onboarding
Quelle: Haufe (2020).

Die in Abbildung 2 dargestellten Einflüsse ermöglichen die Einschätzung, wie die Bindung des neuen Mitarbeitenden während der Einarbeitung erfolgt ist. Feedbackgespräche während und kurz vor Ende der Probezeit sollten dazu genutzt werden, Versäumnisse aufzudecken und gemeinsame Maßnahmen zu vereinbaren, damit das Onboarding für beide Seiten erfolgreich ist. Der Pate bzw. Mentor spielt hierbei eine essenzielle Rolle, insbesondere bei der sozialen Integration in die Klinik. Die Güte dieses Adaptationsprozesses ist mitentscheidend für den weiteren Verlauf des Dienstverhältnisses. Essentiell für einen erfolgreichen Onboarding Prozess ist die individuelle Gestaltung – besonders der Mentor hat hier die Aufgabe, nahe an neuen Kollegen zu sein, um die individuellen Motive und Bedürfnisse zu erkennen und entsprechend danach zu handeln. Ziel des Onboardings ist es, dass der neue Mitarbeiter die

[26] Vgl.: Wickel-Kirsch, S. et. al. (2008): S. 60.

Unternehmenskultur akzeptiert und die Unternehmenswerte teilt. Ist dies nicht der Fall, sollte von einer unbefristeten Einstellung Abstand genommen werden.[27]

Betreiben Unternehmen ein erfolgreiches Onboarding, so haben diese Organisationen, laut SuccessFactors, eine Bindungsrate von 91 % in dem ersten Beschäftigungsjahr. 30 % Bindungsrate weisen hingegen weniger gute Unternehmen auf. Auch die Zielerreichungsrate zeigt einen deutlichen Unterschied von 62 % versus 17 %.[28] Die Zahlen der Aberdeen Group Studie sind identisch und lassen vermuten, dass SuccessFactors diese zitiert hat, da nicht bekannt ist, auf welche Quelle sich SuccessFactors bezieht.[29]

Barykin et al.[30] haben jüngst in einer Studie zu den künftigen Herausforderungen des Personalmanagements im Zusammenhang mit der Analyse sozialer Profile, die zunehmende Bedeutung der digitalen Medien innerhalb des Onboarding Prozesses herausgestellt.

Der Boston Consulting Group (BCG) zur Folge, sind die beiden Personalthemen Onboarding und Bindung der Generation Y auf Platz zwei, die Einfluss auf Marge und Umsatz von Unternehmen haben. Organisationen, die besonders erfolgreich bei der Bindung neuer Mitarbeiter sowie beim Onboarding sind, ist die Marge 1,9-fach und der Umsatz 2,5-mal höher als bei Unternehmen, die kein Onboarding und wenig ausgeprägte Mitarbeiterbindung verzeichnen.[31] Grundsätzlich müssen die in Abbildung 3 dargestellten Schritte im Onboarding-Prozess beachtet werden. [32]

Abbildung 3: Onboardingprozess
Quelle: eigene Darstellung nach Bergmann (2014): S. 245.

[27] Vgl.: Wickel-Kirsch, S. (2013): S. 89 ff.; Gruman, J. A.; Saks, A. M. (2011): S. 421; Warmbrunn, S. (2020).
[28] Vgl.: SuccessFactors (2013): S. 2.
[29] Vgl.: Laurano, M. (2013): S. 8.
[30] Vgl.: Barykin, S. et. al., (2020): S. 17.
[31] Vgl.: Strack et al., (2012): S. 5.
[32] Vgl.: Radel, J. (2016): S. 283.

3.1 Die Rolle der Organisationskultur

Die Organisationskultur spielt in allen Bereichen eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Sie ist komplex, vielschichtig und nicht sofort zu erfassen. Insbesondere im Onboarding und in der Mitarbeiterbindung ist es essenziell, dass Mitarbeitende diese verstehen, verinnerlichen und sich bestenfalls damit identifizieren. Je mehr diese Identifikation stattfindet, desto intensiver ist die Bindung zum Unternehmen. Werte, Handlungen, Teamarbeit, Entscheidungswege, Überzeugungen und Beziehungen prägen die Unternehmenskultur und umgekehrt. Jeder neue Mitarbeitende bringt sich demnach in die Weiterentwicklung der Kultur ein und nimmt diese gleichzeitig für sich an. Aus diesem Grund sind Patenkonzepte im Rahmen des Onboardings als besonders wichtig zu bewerten, da diese vor allem die Aufgabe haben, die Organisationskultur zu vermitteln. Der Begriff Kultur bezeichnet die Werteorientierung und Verhaltensweisen, Grundüberzeugung sowie Symbole, die einer Organisation seine Identität verleihen und dergleichen von anderen nuancieren.[33]

Ein Ausblick für Kliniken zeigt eine aktuelle Studie im Bereich der Zusammenstellung von kohäsiven Teams im Bereich des Recruitings / Onboardings von IT-Spezialisten auf. Das Personalmanagement wird beim Onboarding sowie bei der Unternehmensbindung mittels identifizierter Algorithmen unterstützt.[34] Diese Entwicklung könnte zukünftig für die Zusammenstellung von hochspezialisierten Ärzteteams ebenfalls von Bedeutung sein.

Die jüngeren Generationen fordern zudem einen verstärkt authentischen Führungsstil ein. Das Modell authentischer Führung umfasst vier Verhaltenskomponenten: (1) Die Selbstreflexionskraft der Führungskraft, einhergehend mit dem Antizipieren der eigenen Wirkung auf andere sowie eine kontinuierliche Feedbackkommunikation. (2) Die Transparenz in Beziehungen zu anderen umfasst sein wahres Ich gegenüber anderen Personen zu zeigen. (3) Die ausgewogene Informationsverarbeitung beinhaltet die objektive Analyse wichtiger Informationen beim Entscheidungsprozess. Führungskräfte holen die Meinungen von Mitarbeitenden ein und stellen eigene Auffassungen zur Diskussion. (4) Die verinnerlichte moralische Perspektive beschreibt, wie sehr das Entscheiden und Handeln einer Führungskraft durch einen moralischen Kompass gelenkt wird. Studienergebnisse gehen davon aus, dass authentisches Führungsverhalten positive Effekte auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitenden hat. Aktuelle Studien ermittelten positive Zusammenhänge zwischen

[33] Vgl.: Bergmann, R. (2014): S. 245.
[34] Vgl.: Zhelepov, A. et. al., (2021): S. 484.

authentischer Führung und beruflicher Leistung, Engagement und Berufszufriedenheit der Mitarbeitenden.[35]

Reineboth et al. erprobten bei Führungskräften (N= 91) und Mitarbeitenden (N= 259) im Gesundheitswesen ein Instrument zur Selbstreflexion authentischer Führung. Unter anderem erwies sich, dass die Führungskraft die Identität der Gruppe spiegelt und den Rahmen für Entwicklungen und Innovationen schafft, was durch geteilte moralische Werte innerhalb der Teams bzw. Abteilungen gefördert wird.[36]

3.2 Langfristiges Ziel: Mitarbeitende gewinnen und binden

Personalbindung zielt darauf ab, die in einem mühsamen, kosten- und zeitintensiven Prozess gewonnenen Mitarbeitenden zu binden.[37] Die Personalbindung ist ein komplexes, mehrfaktorielles Gefüge.[38] Mitarbeiterbindung ist mit ökonomischen Konsequenzen, wie beispielsweise der Fluktuation, verbunden. Wie eingangs bereits erwähnt, beziehen sich die Kosten (in Abhängigkeit der Dauer der unbesetzten Stelle) auf das 1,5-fache des Jahresgehaltes. Die Klinik könnte analysieren, wie hoch die Fluktuationskosten sind und im Gegenzug dazu die Bereitschaft definieren, diese Fluktuation zu steuern. Zu berücksichtigen ist, dass Fluktuationskosten nicht erst dann entstehen, wenn ein Mitarbeitender die Kündigung eingereicht hat, sondern bereits dann, wenn der Entscheidungsprozess zur Kündigung einsetzt, beispielsweise durch eine geringere Motivation, welche zu einer Reduzierung der Qualität und Produktivität innerhalb seiner Arbeit führt.[39] Zudem löst die Einarbeitung neuer Beschäftigter weitere Kosten aus, die bei den Fluktuationskosten berücksichtigt werden müssen.

Der Bindungserfolg innerhalb der ersten 24 bis 36 Monate ist von den emotionalen und rationalen Faktoren im Unternehmen, im Team, der Führung sowie der Art der Begegnung seitens der Organisation geprägt. Um Fluktuationen zu minimieren ist es wichtig, die Erwartungen der künftigen Mitarbeiter zu kennen, um bei Rekrutierung und Onboarding darauf reagieren zu können. Work-Life-Balance, Flexibilität, rascher Erfolg, Feedback, Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten sowie wirkungsvolle und herausfordernde Arbeit sind wesentliche Präferenzen, welche eine bedeutende Rolle bei der Bindung, der Leistung und des

[35] Vgl.: Reineboth, M. et al., (2020): S. 200-201.
[36] Vgl.: Reineboth, M. et. al., (2020): S. 208-209.
[37] Vgl.: Dincher, R.; Mosters, M. (2011): S. 41.
[38] Vgl.: Gramlich, S. (2007): S. 45.
[39] Vgl.: Thoma, C. (2011): S. 166.

Engagements von Mitarbeitern haben.[40] Eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist die bewusste Auseinandersetzung mit den Erwartungen des potentiellen Mitarbeitenden an den Dienstgeber – der psychologische Vertrag.[41] Repräsentative Untersuchungen zeigen auf, dass Führungskräfte, die Personalabteilung sowie die Unternehmensleitung ihren Beitrag zur effektiven Bindung von Fachkräften leisten können. Hierzu muss sich das Management mit den Voraussetzungen einer tragenden Arbeitsbeziehung und deren Rahmenbedingungen auseinandersetzen und den psychologischen Vertrag vertrauensvoll gestalten sowie anschließend einhalten bzw. umsetzen.[42] Entscheidend für das Human Ressource Management ist es, wichtige Personalinstrumente wie Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsumfeld und Führung, Talent Management, Teamwork und Unternehmenskultur sowie Performance Management zu beherrschen.[43]

4 Onboarding im klinischen Umfeld der Bonifatius Hospital Lingen gGmbH

Wie skizziert, wurde in der Bonifatius Hospital Lingen gGmbH ein Rückgang der Bewerbungen auf Stellenausschreibungen und Initiativbewerbungen verzeichnet. Beim geplanten Vorhaben lag das Augenmerk auf Bewerbungen von Führungskräften sowie ärztlichem und pflegerischem Personal.

4.1 Forschungsansatz

Die Bonifatius Hospital Lingen gGmbH führte eine Analyse mittels leitfadengestützter Experteninterviews durch. Das Rohmaterial wurde mittels der qualitativen Inhaltsanalyse[44] aufbereitet. Anschließend wurde eine Onboarding Strategie entwickelt und sukzessive umgesetzt. Für die Erstellung des Leitfadens wurde das SPSS Verfahren angewandt. Dahinter verbergen sich die vier Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren.[45] Ziel ist es, den Balanceakt zwischen offener Gesprächsatmosphäre und inhaltlicher Strukturierung zu wahren, um qualitativ hochwertige Daten generieren zu können. Im ersten Schritt wurden alle Fragen gesammelt, die mit Onboarding sowie Einarbeitungs-, Integrations- und Identifikationsmanagement in Verbindung gebracht werden konnten. Im nächsten Schritt folgte die Prüfung der Fragen. Um eine Essenz der wirklich relevanten Fragen zu erhalten, ist eine

[40] Vgl.: Thoma, C. (2011): S. 173.
[41] Vgl.: Kels, P. (2018): S. 132.
[42] Vgl.: Kels, P. (2018): S. 142.
[43] Vgl.: Thoma, C. (2011): S. 175.
[44] Vgl.: Mayring, P. (2016): S.114-133.
[45] Vgl.: Kruse, J. (2015): S. 227-230.

formelle und inhaltliche Prüfung vorgenommen worden. Ferner wurden die Fragen im dritten Schritt nach dem Forschungsinteresse sortiert und zu mehreren Bündeln zusammengefasst. Im letzten Schritt, dem Subsummieren, wurden die Fragen mit einer passenden erzählgenerierenden Einstiegsfrage und die Fragebündel mit Oberthemen versehen, welches dem Leitfaden eine einheitliche Struktur verleiht. Es haben sich die folgenden Themenblöcke ergeben: Themenblock 1: Einführung und Einarbeitung, Themenblock 2: Integration und Themenblock 3: Identifikation und Bindung. Im Weiteren wurde eine Einleitung für den Leitfaden entworfen. Diese enthält Angaben zum Interviewablauf, beispielsweise über die Länge, den Aufbau und Hintergrund des Interviews sowie die Anonymität des zu Interviewenden. Eine persönliche Einladung zu dem Experteninterview wurde den Mitarbeitenden per E-Mail zugeschickt und individuell ein Termin vereinbart. In dem Untersuchungszeitraum hat das Bonifatius Hospital Lingen 66 Mitarbeitende eingestellt (u.a. 23 Ärzte und 10 Pflegefachkräfte). Alle Interviewpartner haben sich während der Datenerhebung in der Probezeit befunden und waren somit nicht länger als sechs Monate im Unternehmen tätig. Im Vorfeld der Hauptuntersuchung wurden zwei Pretests durchgeführt.

4.2 Reorganisation des Onboarding Prozesses

Aus den vorherigen Kapiteln geht hervor, dass ein systematischer Onboarding Prozess den Meilenstein für einen positiven ersten Eindruck darstellt. Dieser ist ein wesentliches Kriterium für die künftige Entwicklung des Mitarbeitenden. Durch eine fundierte und gut organisierte Einarbeitung sowie eine gelungene Patenschaft, steigt die Wahrscheinlichkeit einer guten Integration in die Organisation sowie einer Identifikation mit der Organisationskultur. Die Implementierung eines systematischen Onboarding Prozesses fordert in erster Linie personelle Ressourcen beim Fachpersonal sowie bei Führungskräften. Die Analyse des Onboarding Prozesses in der Bonifatius Hospital Lingen gGmbH hat bewirkt, dass mehrere Schritte implementiert worden sind, um den Onboarding Prozess zu optimieren (siehe Abbildung 4). Zudem wurde ein wiederkehrender Rhythmus implementiert, um neue Mitarbeitende einzustellen. Dies wurde notwendig, um die personellen Ressourcen, die im Onboarding benötigt werden, effizient einzusetzen. Die Rahmenbedingungen in der Bonifatius Hospital Lingen gGmbH müssen dabei berücksichtigt werden, um eine zusätzliche Überforderung und Überlastung des bestehenden Personals zu vermeiden. Ein Kernergebnis der Analyse, ist ein differenziertes Onboarding für die unterschiedlichen Berufsgruppen, die im Krankenhaussektor zahlreich vorhanden sind. Zur Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Bedürfnisse, wurde eine Checkliste entwickelt, die sicherstellt, dass die jeweiligen Berufsgruppen entsprechend

abgebildet werden. Die Einarbeitung erfolgt demnach in Bezug auf das Tätigkeitsprofil, unterstützt durch einen zur Seite gestellten Paten aus dem Kollegenumfeld. Jeder neue Mitarbeitende erhält zudem einen Zugang zu einem digitalen Tool, mit den wichtigsten Key Facts zum Hospital. Des Weiteren wurden strukturierte monatliche Einarbeitungstage eingeführt. Der Onboarding Prozess wurde entsprechend der Abbildungen 4 überarbeitet, um die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses zu erhöhen, die Mitarbeiterbindung zu intensivieren und Synergien innerhalb der Hospitalgesellschaft zu schaffen. Im Weitern plant die Klinik flankierend systematische Führungskräfteschulungen anzubieten.

1. Step Pre-Onboarding

- **Fokussiert wird die Phase nach Vertragsunterzeichnung bis zum 1. Arbeitstag**
- Zusenden des Links zur Einführungsapp (Digitales Onboarding)
- Neben der Abteilungsleitung ist ein weiterer Mitarbeiter der Abteilung fester Ansprechpartner für den neuen Mitarbeiter
- Schulungskonzept: Softwareprogramm, E-Mail-Programm, hausinternes Intranet
- Organisation sowie Bereistellung des Equipments: Schlüssel, Dienstkleidung, Passwort, Namensschild, Telefon, Arbeitsplatz, Laptop etc.
- Transparenz der Rahmenbedingungen: Urlaubs- und Dienstplanung, Social Interaction/ Mitarbeiterkontakt
- Analyse der Einarbeitungszeit unter Berücksichtigung des Tätigkeitsprofils
- Kontaktgespräch führen

2. Step Onboarding Week

- **Fokussiert wird die erste Woche im Bonifatius Hospital**
- Erwartungshaltung des neuen Mitarbeiters analysieren
- Kurzvorstellung des Tätigkeitsprofils durch einen Kollegen aus dem Team und Berufsgruppe
- Präsentation der Unternehmensstrategie sowie Change im Unternehmen (Strategieplanung in den nächsten 5 und 10 Jahren)
- Einführungsveranstaltung
- Einführungs- und Zielvereinbarungsgespräch
- Regelmäßiges Feedback
- Einarbeitungsmappe mit Checkliste für die erste Woche
- Vermittlung Soft- und Hard Skills

3. Step Onboarding

- **Fokussiert werden die ersten sechs Monate (Probezeit)**
- Einarbeitungsplan
- Zwischengespräch zur Überprüfung der Checkliste
- Beurteilungsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Regelmäßiges Feedback
- Einarbeitungsmappe mit Checkliste für die ersten sechs Monate

Integrationsprozess

- **Fokussiert werden die ersten 24 Monate (befristete Vertragslaufzeit endet)**
- Fachliche (aufgabenbezogene Einarbeitung) sowie soziale (Eingliederung in das Team) Integration
- Förder- und Beratungsgespräch im Sinne eines Mitarbeiterjahresgesprächs
- Abteilungsübergreifende Interaktionen fördern: Feierlichkeiten im Sinne eines Betriebsfestes, Ausflugs, Maigangs;
- Transparenz des Fort- und Weiterbildungsprogrammes
- Vermittung der Werte & Normen

Identifikationsprozess

- **Fokussiert werden die ersten 24 Monate (befristete Vertragslaufzeit endet)**
- Fachliche (aufgabenbezogene Einarbeitung) sowie soziale (Eingliederung in das Team) Identifikation
- Förder- und Beratungsgespräch im Sinne eines Mitarbeiterjahresgespräch
- Wertschätzung / Leitbild
- Flexibles Bindungsmanagement (Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit Familie und Berruf
- Vermittlung der Werte & Normen

Abbildung 4: Reorganisation des Onboarding Prozesses im Bonifatius Hospital Lingen
Quelle: eigene Darstellung

5 Fazit

Rückblickend ist festzuhalten, dass eine Klinik nicht ausschließlich den Blickwinkel auf die rein ökonomischen Daten legen sollte, sondern den Fokus auf das wichtigste Gut, den Mitarbeitenden legt. Der Balanceakt zwischen Wirtschaftlichkeit und Human Resources ist zentrale Stellschraube und sollte in der Unternehmensstrategie starke Berücksichtigung finden.

Die Implementierung eines systematischen Onboarding Prozesses ist eine von vielen strategischen Entscheidungen im Rahmen des Personalmanagements und Employer Branding, den knappen personellen Ressourcen im Gesundheitssektor entgegenzuwirken. Ein erfolgreicher Rekrutierungsprozess schützt Kliniken nicht ohne Weiteres vor Fluktuationen der neuen Mitarbeitenden. Im Hinblick auf einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess zeichnet sich der erste Arbeitstag, bis hin zu den ersten Wochen in einem Unternehmen, als sehr wesentlich heraus.

Mit hohen Erwartungen, Hoffnungen und Forderungen begegnen die Generationen Y und Z dem Arbeitsmarkt. Fokussierend auf den zunehmenden Wettbewerb muss das Krankenhaus Strategien entwickeln, diesen Anforderungen gerecht werden zu können. Das Image der Arbeitsgebermarke und die Klinikkultur sowie das Führungsverhalten sind Erfolgsfaktoren um neue Beschäftigte, insbesondere die Generation Y, für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden. Ein systematischer Onboarding Prozess weckt das Interesse neuer Beschäftigter, eine erfolgreiche Einführung und Einarbeitung zu durchlaufen und vermittelt Wertschätzung durch die Unternehmensführung. Im Gegensatz zur Babyboomer Generation sind der Generation Y emotionale Werte bedeutsam.[46] Trotz jeglicher Standardisierung im Einarbeitungsprozess sind die individuellen Anforderungen, Ziele und Interessen zu berücksichtigen. Der Onboarding Prozess sollte demnach an den neuen Mitarbeitenden angepasst werden, um eine bestmögliche Einarbeitung zu erreichen. Ein flexibles Bindungsmanagement ist hierbei richtungsweisend, um in Zukunft neue Mitarbeiter für das Klinikum gewinnen und binden zu können, um so dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Diese Aspekte stellen Kliniken vor große Herausforderungen, jedoch werden diese für die Zukunft unumgänglich sein, damit neue Spitzenkräfte für das Unternehmen gewonnen werden können.

[46] Vgl.: Parment, A. (2013): S. 35.

Jens Eilers, PhD Student der Comenius Universität Bratislava, ist Personaleiter der St. Bonifatius Hospitalgesellschaft Lingen. Sein aktueller Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Auswahl und Einführung von HR-Software verbunden mit der Neugestaltung personeller Arbeitsprozesse. Zuvor war der diplomierte Pflegewirt zuständig für das Pflege- und Patientenmanagement sowie Mitglied der Krankenhausleitung einer Klinik der St. Bonifatius Hospitalgesellschaft und betreute das Geschäftsfeld der Altenhilfeeinrichtungen. Jens Eilers ist zusätzlich als Referent für Führungskräfte im mittleren Klinikmanagement tätig.

Assoc. Prof. Rozalia Sulikova, PhD. ist Vizedekanin für Doktorandenstudien an der Fakultät für Management der Comenius Universität Bratislava in der Slowakei. Ihre Schwerpunkte liegen in der Unternehmensführung, der Organisationstheorien sowie der Führungskräfteentwicklung. Sie ist Autorin und Mitautorin von akademischen Lehrbüchern im Bereich Management und Organisationsentwicklung, Management im multikulturellen Arbeitsumfeld sowie Psychologie für Manager. Sie ist Verfasserin und Gutachterin von Zeitschriften der Wirtschaftswissenschaften und betreut praktische akademische Projekte. An der Fakultät für Management unterrichtet und forscht sie zu den Themen Organisationstheorien, Psychologie für Manager sowie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten. Im Rahmen ihrer akademischen Tätigkeit supervidiert und begleitet sie slowakische und ausländische Studenten bei Promotions- und Habilitationsverfahren.

Nicole Böcker, MBA Health Management und B.A. Studentin (Psychologie) der IUBH am virtuellen Campus, ist Vorsitzende der Mitarbeitervertretung der Bonifatius Hospital Lingen gGmbH. Ihr aktueller Schwerpunkt liegt in der Mitarbeiterkommunikation sowie der Interessensvertretung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Unternehmensziele. Ferner leitet und begleitet Sie das Pre- und Onboarding neuer Mitarbeiter/innen im Bonifatius Hospital Lingen und ist unterstützend bei den Prozessen der Personalentwicklung tätig. Zuvor hat Frau Böcker die Aufgabe als stellvertretenden Stationsleitung wahrgenommen.

Autoren: Jens Eilers, Rozália Sulíková, Nicole Böcker
eilers1@uniba.sk
Essays der Wissenschaft XX (Teil 19) / EAB Publishing (Hrsg.)
Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären
Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis
Juli 2021 / S. 68-84
ISBN 978-3-96163-212-1
Verantwortliche Leitung (Peer Review): Prof. Dr. mult. A. Müller-Bracht mu. As.
Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. D. Kauz & Prof. Dr. K. Schmidt

Quellenverzeichnis

Barykin, S.; Kalinina, O.; Aleksandrov, I.; Konnikov, E.; Yadikin, V.; Draganov, M. (2020): Personnel Management Digital Model Based on the Social Profiles Analysis, in: Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity, 6, 2020, Nr. 4, S. 152.

Bergmann, R. (2014): Die TopFit AG-Anspruch und Wirklichkeit des Beitrags der Unternehmenskultur zur Personalbindung, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. Band 5 Handbuch ERM-Fallstudien, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, S. 240-256.

Brüggemann, N. (2005): Der Krankenhausbetriebsvergleich als Instrument für das Krankenhausmanagement, Verlag P.C.O, Bayreuth.

Dannhäuser, R. (2017). Praxishandbuch Social Media Recruiting, Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Dincher, R.; Mosters, M. (2011): Personalauswahl und Personalbindung: Einführung und Fallstudie zur Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. 2. Auflage, Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement, Neuhofen.

Gramlich, S. (2007): Mitarbeiterbindung im Krankenhaus - eine empirische Untersuchung potenzieller Determinanten, in: Eichhorn, P.; Friedrich, P. (Hrsg.): Betrifft Krankenhausmanagement: Mitarbeiterbindung, Qualitätssicherung, Prozessoptimierung und Risikosteuerung. Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, S. 15-135.

Gruman, J. A.; Saks, A. M. (2011): Socialization preferences and intentions. Does one size fit all? Journal of Vocational Behavior, 79 (2), S. 419-427.

Haufe (2020): Onboarding als Teil der Employee Experience – Voller Fokus auf den Neuen Mitarbeiter. URL: https://www.myonboarding.de/magazin/onboarding-experience-voller-fokus-auf-den-neuen-mitarbeiter (Zuletzt abgerufen am: 19.04.2021).

Heidenfelder, E. (2014): „Sie sind angepasst, aber das ist ihr Vorteil“, Interview mit Jugendforscher Klaus Hurrelmann. URL: https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/2.3113/interview-mit-jugendforscher-zur-gen-y-13148663.html (Zuletzt abgerufen am: 21.04.2021).

HRPlus (2021): Mitarbeiterbindung. URL: https://www.hrpuls.de/mitarbeiterbindung.html (Zuletzt abgerufen am: 17.04.2021).

Kels, P. (2018): Psychologische Vertragserwartungen von Knowledge Workers im Zeitalter flexibler Karrieren, in: Geramanis, O.; Hutmacher, S. (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, Wiesbaden, S. 131–145.

Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Beltz Juventa, Frankfurt.

Laurano, M. (2013): Onboarding. A New look at New Hires. Aberdeen Group. Online verfügbar unter: http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf (Zuletzt aufgerufen am 09.05.2021).

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6. überarbeitete Auflage, Pädagogik, Weinheim/Basel.

Melde, A.; Dauth, T.; Knezevic, K.; Prüller, J.; Zoller, S. (2018): Auf der Suche nach den richtigen Kandidaten? Schritt für Schritt zum erfolgreichen Employer Branding. Fraunhofer Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW. URL: https://www.imw.fraunhofer.de/de/publikationen/Working_Paper.html (Zuletzt abgerufen am: 19.04.2021).

Mihovilovic, J.; Knebel, K. (2017): Generation Y, Generation X, Generation Z – Unterschiede & Chancen, Berliner Team, URL: https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-generation-x-generation-z-babyboomer-unterschiede-chancen/ (zuletzt abgerufen am: 19.04.2021).

Osterloh, F. (2015): Ärztestatistik – Ärztemangel bleibt bestehen. URL: https://www.aerzteblatt.de/archiv/169269/Aerztestatistik-Aerztemangel-bleibt-bestehen (Zuletzt abgerufen am: 21.04.2021).

Parment, A. (2013): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Parment, A. (2009): Die Generation Y-Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Radel, J. (2016): OnBoarding, in: Müller-Vorbrüggen, M.; Radel, J. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 4. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 281-296.

Reineboth, M.; Le Thu Ha, N.; Franke-Bartholdt, L.; Frömmer, D.; Wegge, J.; Strobel, A. (2020): Wie authentisch führe ich? Prüfung der Selbsteinschätzungsform des Deutschen Inventars Authentischer Führung, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51, 2020, Nr. 2, S. 199–212, https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-020-00519-9.

Reuter, N.; Junge, C. (2017): Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber? In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting, Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 277-323.

Rump, J.; Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.

Saks, A. M.; Ashforth, B. E. (1997): Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. Journal of Vocational Behavior, 51 (2), 234-279.

Snuszka, E. (2015): Generation X Y Z Merkmale; Business and Science, URL: https://business-and-science.de/aktuelles/was-zeichnet-generation-x-aus/, (Zuletzt abgerufen am: 21.04.2021).

Statista (2020): Bevölkerung in Deutschland nach Generationen. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/, (Zuletzt abgerufen am: 19.04.2021).

Strack, R.; Caye, J.M.; von der Linden, C.; Quiros, H.; Haen, P. (2012): From Capability to Profitability. Realizing the Value of People Management. URL: http://www.bcg.de/documents/file110599.pdf, (Zuletzt aufgerufen am 07.05.2021).

SuccessFactors (2013): Onboarding. The Power of Connection. On-Boarding Whitepaper Series.URL:http://www.successfactorsebooks.com/talentmanagement/ebooks/success_factors_talent/assets/WP_Onboarding.pdf, (Zuletzt aufgerufen am: 05.05.2020).

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials, Wiesbaden, S. 165-179.

Ulich, E.; Wiese, B. S. (2011). Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Warmbrunn, S. (2020). Vom Onboarding zum Longboarding. Warum Sie die Mitarbeiterbindung nicht vernachlässigen dürfen. URL: https://www.sage.com/de-de/blog/vom-onboarding-zum-longboarding-warum-sie-die-mitarbeiterbindung-nicht-vernachlaessigen-duerfen/, (Zuletzt abgerufen am: 18.04.2021).

Werner, C. (2016): Bedarfsanalyse, in: Müller-Vorbrüggen, M.; Radel, J. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 52-68.

Wolters, U. (2019). Personalleiter stellen steigende Mitarbeiterfluktuation fest, Personalwirtschaft.de, URL: https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/personalleiter-in-deutschland-stellen-steigende-mitarbeiterfluktion-fest.html?xing_share=news, (Zuletzt abgerufen am: 19.04.2021).

Würzburger, T. (2016): Key Skills für die Generation Y. Die wichtigsten Tipps für eine erfüllte Karriere, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E. (2008): Personalwirtschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zhelepov, A.; Yarushkina, N. (2021): Alpha-Search Algorithm for Cohesive Teams of Software Engineers, in: Dolinina, O.; Bessmertny, I.; Brovko, A.; Kreinovich, V.; Pechenkin, V.; Lvov, A.; Zhmud, V. (Hrsg.): Recent Research in Control Engineering and Decision Making: Volume 2, 2020, Cham, 2021, Springer Verlag, Heidelberg S. 474–485.