

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Caroline Niederhauser
Firma	Hitachi Energy Schweiz
Studiengang (MAS HRM Nr.)	MAS HRM 55
Abschlussjahr	2023
Titel der Masterarbeit	Einflussfaktoren hybrider Teamarbeit auf das organisationale Commitment während des Onboarding-Prozesses
Betreuerin	Dr. Feriha Özdemir
Vertraulich (ja/nein)	nein

Ausgangslage / Problemstellung

Die hybride Arbeitsweise wird sich gemäss Studien und Trends langfristig etablieren. Daher ist der Aufbau einer emotionalen Bindung zum Unternehmen und Team eine Herausforderung, wenn neue Mitarbeitende in einen solchen Arbeitskontext integriert werden.

Hitachi Energy hat auf die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmenden frühzeitig reagiert: Nach einer Befragung aller Mitarbeitenden in der Schweiz, wurden im Sommer 2021 neue hybride Arbeitsmodelle eingeführt, welche eine Kombination von Büro- und Heimarbeit ermöglichen. Trotz der ganzheitlichen Erarbeitung des Konzeptes gab es teilweise Vorbehalte, dass neue Mitarbeitende keinen Bezug zum Unternehmen und/oder Team aufbauen und durch diese fehlende Identifikation die Firma wieder verlassen.

Ziele

Das Ziel der Arbeit ist es, die Einflussfaktoren der hybriden Arbeitsweise auf das organisationale Commitment während des Onboarding-Prozesses zu identifizieren. Darüber hinaus sollen Massnahmen zur Stärkung der Bindung zum Unternehmen und zur Integration ins Team während des Onboarding-Prozesses herausgearbeitet werden.

Nutzen

Der theoretische Nutzen der Arbeit liegt darin zu untersuchen, welche Einflussfaktoren sich durch die hybriden Arbeitsmodelle auf die Bindung von Mitarbeitenden zur Unternehmung sowie zum jeweiligen Team im Rahmen des Onboarding-Prozesses auswirken.

Der praktische Nutzen der Arbeit liegt darin, Führungskräften und der HR-Organisation Instrumente und Massnahmen zu bieten, welche während des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden eine Unterstützung bieten. Dies ermöglicht eine erfolgreiche Etablierung der neuen hybriden Arbeitsweise und verhindert, dass Führungskräfte sich gegen die hybride Arbeitsweise versperren oder Mitarbeitende das Unternehmen aufgrund von fehlender Identifikation wieder verlassen.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wurden die Gebiete ‚Onboarding-Prozess‘, ‚hybride Arbeitsweise‘ und ‚organisationales Commitment‘ und ihre Einflussfaktoren in einer vertieften Literaturrecherche untersucht.

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, wurden zehn problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften der Hitachi Energy Schweiz geführt, welche innerhalb der letzten zwei Jahre in einer hybriden Arbeitsform im Unternehmen ihre Arbeit begonnen haben.

Im Anschluss wurden die Interviews wörtlich transkribiert und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Kategorienbildung wurde einerseits deduktiv basierend auf den Erkenntnissen der Literatur sowie induktiv anhand der Informationen aus den Interviews vorgenommen.

Ergebnisse / Interpretation

Die Ergebnisse ermöglichten keine abschliessende Beurteilung darüber, inwiefern der hybride Arbeitskontext den Aufbau des Commitment beeinflusst. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der hybriden Arbeitsweise ist der transparente Abgleich von gegenseitigen Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeitsweise. Zudem erfordert der hybride Arbeitskontext veränderte und neue Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden. Diese Sensibilisierung wird als erfolgsentscheidend beurteilt.

Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die Massnahmen zum Aufbau von Commitment während des Onboarding-Prozesses in hybriden Arbeitskontexten sich nicht markant von traditionellen Arbeitsweisen unterscheiden. Der einhergehende Erfolg liegt jedoch in der Umsetzung, welche teilweise adaptiert werden muss. Es zeigt sich jedoch, dass die hybride Arbeitsweise dabei klare Vorteile gegenüber einer rein virtuellen Zusammenarbeit bietet, da gewisse Massnahmen in einem klassischen physischen Umfeld umgesetzt werden können.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Für Hitachi Energy Schweiz wurden acht Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, welche das Unternehmen ergreifen kann, um die Bindung allgemein sowie spezifisch während des Onboarding-Prozesses zu stärken.

Die Handlungsempfehlungen umfassen konkret:

1. Erweiterte gemeinsame Definition der Zusammenarbeit im Team
2. Etablierung einer Netiquette
3. Training der Führungskräfte
4. Schaffung von Netzwerkmöglichkeiten
5. Berücksichtigung der Arbeitsweise im Recruiting-Prozess
6. Persönlicher Onboarding-Plan und physische Treffen
7. Etablierung eines Welcome Day
8. Einführung eines Buddy-/Götti-Programms

Bei der Umsetzung wird eine Priorisierung der Handlungsempfehlungen auf Massnahmen empfohlen, welche die Identifikation zum Unternehmen und zur Kultur stärken sowie zeitnah umsetzbar sind. Dazu gehört in den allgemeinen Empfehlungen die Durchführung von Networking-Events (z.B. im Rahmen eines Mitarbeitenden-Events vor Ort) sowie im Onboarding-Prozess die Einführung eines Welcome Days.