

## Personalmarketing in Zeiten des verschärften Wettbewerbs um Nachwuchskräfte

### 1. Ohne Nachwuchskräfte keine erfolgreiche Polizei

Ob die Polizei auch zukünftig ihren vielfältigen gesellschaftlichen Aufgaben gerecht werden kann, hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachwuchskräfte für den Dienst bei den Polizeien des Bundes und der Länder anzuwerben. Noch vor wenigen Jahren handelten viele Behörden und Verwaltungen nach dem Prinzip „publish and forget“ – die Personalrekrutierung beschränkte sich darauf, (meist langweilig gestaltete) Stellenausschreibungen zu veröffentlichen und alles Weitere dem Zufall zu überlassen. Inzwischen hat sich die Lage am Arbeitsmarkt in Deutschland aber derart verändert, dass sich Passivität in der Personalrekrutierung unmittelbar durch niedrige Bewerbungszahlen rächt. Folgerichtig hat der Aufwand für die Rekrutierung nicht nur von Nachwuchskräften in allen Bereichen des öffentlichen Sektors erheblich zugenommen. Im vorliegenden Beitrag soll zum einen der Frage nachgegangen werden, ob sich der Wettstreit um Nachwuchskräfte weiter verschärfen wird. Zum anderen sollen Erkenntnisse für erfolgreiche Personalwerbung dargelegt werden.

### 2. Hohe Nachfrage trifft auf schrumpfendes Angebot<sup>1</sup>

Das Personal des öffentlichen Sektors ist durch sein hohes Durchschnittsalter gekennzeichnet. Rund 1,38 Millionen Beschäftigte werden in den nächsten zehn Jahren ihren aktiven Dienst altersbedingt beenden<sup>2</sup>. Neben diesem Ersatzbedarf kann sich zusätzlicher Personalbedarf durch eine Ausweitung staatlicher und kommunaler Aufgaben ergeben. Eine deutliche Arbeitsentlastung der Behörden und Verwaltungen durch Maßnahmen der Digitalisierung oder Zentralisierung von Aufgaben ist für die nächsten Jahre nicht absehbar. Folglich wird der öffentliche Sektor kurz- und mittelfristig weiterhin einen hohen Bedarf nach Personal, insbesondere jungen Nachwuchskräften, haben.

Diese hohe Nachfrage trifft in Deutschland auf einen Arbeitsmarkt, in dem das Erwerbspersonenpotenzial, also das Angebot an Arbeitskräften, rückläufig ist. Das Erwerbspersonenpotenzial wird vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)<sup>3</sup> definiert als die Summe der Erwerbstätigen, der Erwerbslosen und der stillen Reserve. Das Erwerbspersonenpotenzial betrug in Deutschland im Jahr 2015 nach Schätzungen des IAB rund 45,8 Millionen Personen. Die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials hängt von einer Vielzahl von Größen ab, beispielsweise ...

- der Altersstruktur der Bevölkerung; so ist bekannt, dass alsbald die geburtenstarken Jahrgänge altersbedingt nicht mehr dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen,
- der Geburtenrate; diese beeinflusst das Erwerbspersonenpotenzial naturgemäß nur langfristig,
- der Erwerbsquote von Frauen und Älteren,
- der Differenz von Zu- und Abwanderung (Nettowanderungssaldo) von Personen nach Deutschland. Im langjährigen Mittel beträgt der Nettowanderungssaldo in Deutschland rund 194.000 Personen.

In einem seiner Szenarien geht das IAB davon aus, dass der Nettowanderungssaldo jährlich 200.000 Personen beträgt und die Erwerbsquote von Frauen und Älteren weiter ansteigt. Bis

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag gründet auf: Gourmelon, A. (2021). Innovative Personalwerbung tut not. In A. Gourmelon (Hrsg.), Innovative Ansätze der Personalwerbung, S. 1 – 10. Heidelberg: Rehm.

<sup>2</sup> Röbbecke, T. (2019), Anforderungen an ein systematisches Onboarding aus der Sicht neuer Mitarbeiter. Unveröffentlichte Master-Thesis. Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie.

<sup>3</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017). IAB-Kurzbericht 6/2017. <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf> (abgerufen am 15.01.2019).

2030 wird in diesem – von den Nürnberger Forschern als realistisch bezeichnet – Szenario ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials auf rund 44,5 Millionen, bis 2040 auf rund 42,1 Millionen Personen vorhergesagt. Gegenüber dem Stand von 2015 bedeutet dies einen Rückgang bis zum Jahr 2030 um 3 % bzw. bis zum Jahr 2040 um 8 %.

Wie sieht es im Bereich der Nachwuchskräfte aus?

Zur Beantwortung dieser Frage sind die Berechnungen der Kultusministerkonferenz (KMK) hilfreich. Seit 1963 veröffentlicht die Kultusministerkonferenz (KMK) regelmäßig Vorausberechnungen der Schüler- und Absolventenzahlen. Die Zahlen dienen als Grundlage zur Ermittlung des Lehrerberarfs und sind Eingangsdaten zur Prognose der Entwicklung im Hochschulbereich. Zweifelsohne sind diese Zahlen aber auch für die Personalrekrutierung von großem Interesse, insbesondere die Vorausberechnungen der Schulabsolventenzahlen. Gemäß der Prognose der KMK vom November 2021 gab es in Deutschland im Jahr 2011 etwa 506.000 Absolvierende mit Hochschul- oder Fachhochschulreife<sup>4</sup>. Im Jahr 2020 betrug diese Anzahl nur noch 383.000 und wird bis 2026 auf 349.000 absacken. Dieses Tal der Tränen wird in den darauf folgenden Jahren langsam überwunden, bis 2035 ein Niveau von 441.000 Absolvierenden mit Abitur o.ä. erreicht ist. Der Mangel an Nachwuchskräften wird sich kurzfristig erneut verschärfen, danach wird sich die Lage etwas entspannen, die goldenen Zeiten der 2010er-Jahre kommen aber wohl nicht wieder.

Neben der sinkenden bzw. mittelfristig sich auf niedrigem Niveau stabilisierenden Anzahl von Absolvierenden mit Abitur kommt verschärfend hinzu, dass derzeit ein massiver Wertewandel bei den Abiturientinnen und Abiturienten zu bemerken ist. Nach meiner Ansicht wird eine veränderte Einstellung zur Erwerbsarbeit durch die veränderten Arbeitsmarktbedingungen und die massive Werbung um Nachwuchskräfte ausgelöst. Ein hoher Anteil der Abiturientinnen und Abiturienten aus großstädtischen Milieus meint, dass sie nach dem Abitur eine Auszeit von einem Jahr bräuchten. Sie beginnen keine Ausbildung oder Studium und stehen dem Arbeitsmarkt erst später zur Verfügung. Kolleginnen und Kollegen, die in Personalämtern tätig sind, berichten, dass vermehrt junge Bewerberinnen und Bewerber nur noch in Teilzeit arbeiten möchten. Die jungen Menschen verspüren anscheinend einen geringen Druck zur Erwerbsarbeit als frühere Generationen und stehen dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf „work-life-balance“ fordernd gegenüber.

Auf der einen Seite bleibt also die Nachfrage des öffentlichen Sektors nach Arbeitskräften hoch, auf der anderen Seite werden weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Sofern – und das ist angesichts der derzeitigen Krisen (Ukraine-Krieg, Inflation, Corona, Klimawandel) nicht absehbar – auch in der Privatwirtschaft die Nachfrage nach Arbeitskräften zumindest stabil bleibt, wird sich der Wettstreit um Personal weiter verschärfen. Personalengpässe werden sich dabei nicht nur bei einzelnen hoch qualifizierten Berufsgruppen, sondern durchweg bei allen Fachkräften im öffentlichen Sektor ergeben<sup>5</sup>.

### **3. Erforderlich ist professionelles Personalmarketing**

Viele Behörden und Kommunalverwaltungen haben inzwischen erkannt, dass Personalmarketing ein notwendiger Bestandteil des Personalmanagements im öffentlichen Sektor geworden

---

<sup>4</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz (2021). Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz. Nr. 230 – November 2021, S. 74. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/Dok\\_230\\_Vorausberechnung\\_Schueler\\_Abs\\_2020\\_2035.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/Dok_230_Vorausberechnung_Schueler_Abs_2020_2035.pdf) (Abruf am 5.1.22).

<sup>5</sup> Detemple, P. & Höhn, A. (2018). Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (abgerufen am 23.11.2020).

ist. Personalwerbung wird vielerorts mit hohem Aufwand betrieben, mal mit höherer, mal mit geringerer Professionalität. Die Schwierigkeit, effektive Personalwerbung zu betreiben, hat zugenommen. Das liegt unter anderem daran, dass durch die Verschärfung des Wettbewerbs um Personal beispielsweise Personalwerbung für Nachwuchskräfte nahezu allgegenwärtig ist. Selbst beim Einkauf im Discounter werden Schulabsolventen/innen plakativ Studienplätze und Karrierechancen angeboten. Die Nachwuchskräfte sind sich – so meine persönlichen Erlebnisse – ihrer Möglichkeiten (und ihrer Machtposition) durchaus bewusst. Ein Schüler meinte neulich: „Weshalb soll ich mich um ein Praktikum bewerben? Die Unternehmen wollen mich doch – sollen die sich doch um mich bewerben!“ In der Wissenschaft konnten inzwischen eine Reihe von grundsätzlichen Erkenntnissen erarbeitet werden, deren Berücksichtigung zu einer erfolgreichen Anwerbung und Bindung von Nachwuchskräften führt. Fünf ausgewählte Erkenntnisse werden nachfolgend beschrieben.

### 3.1 Personalwerbung mit System

Vereinzelte, nicht aufeinander abgestimmte und womöglich noch von unterschiedlichen Organisationseinheiten durchgeführte Werbemaßnahmen führen mittel- und langfristig nicht zum Erfolg. Wirksame Personalwerbung setzt eine langfristig-systematische, koordinierte sowie datengestützte Vorgehensweise voraus. Ein Handlungsmodell speziell für den öffentlichen Sektor bieten z. B. Behrens und Zempel an<sup>6</sup>. Personalwerbende müssen zudem für ihre Aufgabe qualifiziert sein, Laienarbeit kann im Personalmarketing erheblichen Schaden anrichten.

### 3.2 Informationen über Zielgruppen berücksichtigen

Eine datengestützte Vorgehensweise bedeutet, sich bei der Gestaltung von Marketing- und Werbekonzepten nicht auf das eigene (Vor-)Urteil über die Zielgruppe zu stützen, sondern die Ergebnisse empirischer Studien zu Merkmalen der Zielgruppe zu berücksichtigen. Auch zur Zielgruppe „Abiturienten/innen“ gibt es eine Reihe von Informationen, die bei der Gestaltung von Werbung beachtenswert sind. So wurde im Frühjahr 2018 in Nordrhein-Westfalen mit Unterstützung des Innenministeriums NRW eine repräsentative Gruppe von 957 angehenden Abiturienten/innen zu ihrem Berufswahlverhalten befragt<sup>7</sup>. Rund 27 % der Schülerinnen und Schüler wiesen einen aktuellen Notendurchschnitt auf, der besser als 2,0 war. Einen Migrationshintergrund hatten 34,6% der befragten Schülerinnen und Schüler. In Abbildung 1 ist aufgelistet, welche Informationsquellen die Befragten für die Studien- und Berufswahl nutzen. Auffällig ist z. B. die hohe Bedeutung von „herkömmlichen“ Informationsquellen wie „Eltern“, „Informationstage an Schulen“, „Berufsinformationszentrum“ und die geringe Bedeutung von Quellen wie „Girls'Day/Boys'Day“ sowie „Radio/Fernsehen“. Soziale Medien wie Facebook oder Instagram werden von der Zielgruppe für die Studien- und Berufswahl kaum genutzt (zu ähnlichen Ergebnissen bezüglich der Wirksamkeit sozialer Medien gelangt für eine andere Zielgruppe die Forschendengruppe Thielsch, Erdal und Merhof<sup>8</sup>). Für die Personalwerbung kann aus diesen Ergebnissen die Konsequenz gezogen werden, soziale Medien angesichts knapper Ressourcen eher nachrangig zu verwenden; der persönliche Kontakt z. B. bei Informationstagen in Schulen oder Berufsmessen ist bedeutsamer.

---

<sup>6</sup> Behrens, I. & Zempel, C. (2012). Personalmarketing im öffentlichen Sektor. In A. Gourmelon (Hrsg.), Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Band 2. München: Rehm.

<sup>7</sup> Gourmelon, A. (2018). Aktuelle Daten zum Berufswahlverhalten von zukünftigen Abiturienten. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/aktuelle-daten-zum-berufswahlverhalten-von-zukuenftigen-abiturienten/> (abgerufen am 23.11.2020).

<sup>8</sup> Thielsch, M. T., Erdal, D. & Merhof, V. (2021). Recruiting aus Sicht der Bewerber\_innen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 65 (3), 123 – 137 (S. 130).

Rang	Informationsquelle	genutzt von ... % der befragten Schüler/innen
1	Freunde/Bekannte	62,7 %
2	Eltern	51,0 %
3	Informationstage an Schulen	48,1 %
4	Berufsinformationszentrum	40,1 %
5	Homepage der Arbeitgeber	39,3 %
6	Internetforen	39,2 %
7	Praktika	38,9 %
8	Flyer/Broschüren	38,8 %
9	Homepage der Hochschulen	34,0 %
10	andere Verwandte	30,9 %
11	Jobmessen	30,7 %
12	Lehrerinnen und Lehrer	27,2 %
13	YouTube	23,2 %
14	Berufseignungstests	20,8 %
15	Online-Jobbörsen	14,2 %
16	Zeitungen und Zeitschriften	10,4 %
17	Girls' Day/Boys' Day	9,5 %
18	Radio/Fernsehen	7,0 %
19	Instagram	6,5 %
20	Facebook	3,3 %

*Abbildung 1: Informationsquellen von Schülerinnen und Schülern aus NRW für die Studien- und Berufswahl (N = 957, Mehrfachnennungen möglich)<sup>9</sup>*

Mit der Studie konnten auch Daten zu den Berufswahlkriterien der zukünftigen Abiturientinnen und Abiturienten erhoben werden. Besonders wichtig sind diesen jungen Menschen Kriterien wie „Spaß bei der Arbeit“ oder „sicherer Arbeitsplatz“, weniger wichtig sind die Kriterien „Auslandsaufenthalte“ oder „Teamarbeit“. Interessant sind auch Ergebnisse zu Teilgruppen der Befragten: Im Vergleich sind Männern die Kriterien Gehalt und Karrierechancen wichtiger als Frauen. Letztere legen mehr Wert auf das Kriterium „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. High Potentials weisen den Kriterien sinnhafte Arbeit und Auslandsaufenthalte höhere Wichtigkeit zu, Schülerinnen und Schüler mit einem nicht so guten Notendurchschnitt ist das Kriterium Wohnortnähe wichtiger. Für Migranten/innen sind die Kriterien Gehalt, Karrierechancen, gesellschaftliches Ansehen, sicherer Arbeitsplatz wichtiger als für Nicht-Migranten/innen. Diesen Präferenzen der jungen Menschen können die Werbeaussagen der Polizei oder anderer Be-

<sup>9</sup> aus: Gourmelon, A., Seidel, S. & Treier, M. (2019). Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Grundlagen und Herausforderungen (2. vollständig überarbeitete Auflage). Heidelberg: Rehm.

hörden gegenübergestellt werden, um zu verstehen, weshalb Teilgruppen der jungen Generation sich nicht im gewünschten Ausmaß bewerben. Abhängig vom verwendeten Köder werden nämlich jeweils andere Fische anbeißen.

Die Corona-Krise scheint gemäß den Ergebnissen einer ersten Studie durchaus Auswirkungen auf das Berufswahlverhalten von Schulabsolvierenden zu haben<sup>10</sup>. An Bedeutung gewinnen u. a. die Berufswahlkriterien „sicherer Arbeitsplatz“, „flexibler Arbeitsort“, „Gehalt“, „Aufstiegsmöglichkeiten“, „sinnvolle Arbeit“.

### 3.3 Wirksamkeit von Werbung überprüfen und optimieren

Werbemaßnahmen sind regelmäßig auf ihre Wirkung zu prüfen; aus den Ergebnissen dieser Prüfungen sind Optimierungen abzuleiten. Bei der Prüfung von Wirkungen sind „harte“ Kennzahlen wie z. B. „Anzahl der Bewerbungen“ zu verwenden. Kassebaum und Windorf<sup>11</sup> berichten beispielsweise über die Entwicklung der Bewerbungszahlen bei der Stadt Dortmund. Bei der Wirkungsprüfung sollten zudem auch Bewertungen der Zielgruppe Berücksichtigung finden. Beispielsweise haben sich junge Studierende der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen im Januar 2019 eine Vielzahl von Werbevideos angesehen, mit denen Kommunalverwaltungen versuchen, Abiturienten/innen anzuwerben<sup>12</sup>. Die Studierenden bewerteten die Videos und analysierten, wie die Eindrücke zustande kamen. Aus ihrer Analyse leiteten die Studierenden zahlreiche konkrete Hinweise für die Gestaltung von Werbevideos ab; beispielsweise die Verwendung einer zielgruppenorientierten Sprache (Vermeidung von Fachbegriffen aus dem Dienstrecht), der Auftritt von ranghohen Beschäftigten der werbenden Behörde, die Vermeidung von starker Sprachfärbung der im Video agierenden Personen u. v. m.

### 3.4 Auf Vielfaltsförderung achten

Der personalpolitische Grundsatz der Vielfaltsförderung wird bislang bei der Gestaltung von Personalwerbemaßnahmen im öffentlichen Sektor zu wenig beachtet. Werbemaßnahmen wären demgemäß auch so zu gestalten, dass damit auch z. B. Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen werden. Die Analyse von 122 Werbevideos<sup>13</sup> aus dem öffentlichen Sektor ergab, dass nur in 4,1 % der Videos das Thema Migration/interkulturelle Öffnung explizit thematisiert wird. In 43 % der Videos wirken Menschen mit Migrationshintergrund zwar mit, überwiegend jedoch in der Rolle als Auszubildende/Studierende, deutlich weniger häufig als Auszubildende oder Beschäftigte. Damit fehlen jungen Menschen mit Migrationshintergrund Identifikationsfiguren, die sie zur Bewerbung anregen. Insbesondere die für Menschen mit Migrationshintergrund wichtigen Berufswahlkriterien Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten und gesellschaftliches Ansehen werden selten angesprochen. Weiterhin werden Personen mit Migrationshintergrund in den wenigsten Fällen explizit dazu aufgefordert, sich zu bewerben (3,3 % der Werbevideos).

### 3.5 Auswahl- und Einführungsprozesse unter die Lupe nehmen

Die besten Werbemaßnahmen laufen ins Leere, wenn die Auswahl- und Einführungsprozesse nicht sorgsam gestaltet werden. Schnell sind insbesondere junge Bewerberinnen und Bewerber

---

<sup>10</sup> Schön, S. (2021). Verändert sich das Berufswahlverhalten von Abiturienten durch die Corona-Pandemie? Unveröffentlichte Thesis-Arbeit. Gelsenkirchen: Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW.

<sup>11</sup> Kassebaum, S. & Windorf, S. (2009). Marketing der Stadtverwaltung Dortmund zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte. In A. Gourmelon, C. Kirbach und S. Etzel (Hrsg.), Personalauswahl im öffentlichen Sektor (S. 291-310). Baden-Baden: Nomos.

<sup>12</sup> Gourmelon, A. (2019). Was ist bei der Produktion von Werbevideos zu beachten? <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/was-ist-bei-der-produktion-von-werbevideos-zu-beachten/> (abgerufen am 23.11.2020).

<sup>13</sup> Gourmelon, A. (2020). Werbevideos: Für Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund zu wenig attraktiv. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/werbevideos-fuer-nachwuchskraefte-mit-migrationshintergrund-zu-wenig-attraktiv/> (abgerufen am 23.11.2020).

vergrault: Zu den No-Gos im Auswahlprozess gehören die Aufforderung, umfangreiche Schriftstücke wie Bewerbungsanschreiben oder Motivationsschreiben zu verfassen, eine lange Zeitdauer, bis die Behörde auf die Bewerbung reagiert, Einladungsschreiben, die im Amtsdeutsch verfasst sind, Interviews, in denen die Bewerberinnen und Bewerber massiv Stress erleben usw. Hat sich eine Behörde oder Verwaltung für eine Kandidatin oder Kandidaten entschieden, sind Maßnahmen der Personaleinführung bzw. Onboardings zu ergreifen. Es gilt, die neuen Beschäftigten dadurch an die eigene Organisation zu binden, dass der Einstieg in den beruflichen Alltag erleichtert wird. Beispiele für Maßnahmen der Personaleinführung im öffentlichen Sektor und deren Nützlichkeit finden sich z. B. bei Greiner<sup>14</sup> und Röbbcke<sup>15</sup>.

#### **4. Fazit**

Für die Polizeien des Bundes und der Länder wird es in den nächsten Jahren schwieriger, in ausreichender Anzahl geeignete Nachwuchskräfte anzuwerben. Durch eine weitere Professionalisierung im Bereich des Personalmarketings kann es gelingen, den Wettbewerb um Nachwuchskräfte erfolgreich zu bestehen. Professionelles Personalmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass Werbemaßnahmen auf Grundlage systematisch erhobener Daten zur Zielgruppe geplant und durchgeführt werden. Erfolgreich Werbende fragen sich stets: Was gefällt der Zielgruppe? Weniger bedeutsam ist, ob Werbemaßnahmen dem Geschmack derwerbenden entsprechen. Werbemaßnahmen sollten evaluiert werden, z. B. daraufhin, ob mit ihnen Zielgruppen angesprochen werden, die im öffentlichen Sektor unterrepräsentiert sind. Auswahl- und Onboardingverfahren sind auch unter dem Gesichtspunkt zu gestalten, dass mit ihnen die Arbeitgeberattraktivität gesteigert wird.

-----

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Diplom-Psychologe und diplomierter Wirtschaftswissenschaftler mit berufspraktischer Erfahrungen im öffentlichen Sektor durch eine fünfjährige Tätigkeit als Referent der Bundesagentur für Arbeit. In Lehre und Forschung an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen befasst er sich vorwiegend mit Fragen des Personal- und Verwaltungsmanagements. Zudem berät er zahlreiche Institutionen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene und führt Fortbildungsveranstaltungen zu den Themen Personal- und Verwaltungsmanagement durch. Er ist Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Der Öffentliche Dienst – Personalmanagement und Recht“ sowie Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen  
Kontakt: dr.andreas.gourmelon@googlemail.com

---

<sup>14</sup> Greiner, T. (2021). Remote Onboarding von Young Professionals im öffentlichen Dienst – Entwicklung von Maßnahmen für ein erfolgreiches Onboarding im Home-Office. Unveröffentlichte Thesis. Bochum: Universität Bochum, Fakultät für Psychologie.

<sup>15</sup> Röbbcke, T. (2019), Anforderungen an ein systematisches Onboarding aus der Sicht neuer Mitarbeiter. Unveröffentlichte Master-Thesis. Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie.