

Organisationale Sozialisation in KMU zwischen dem Sozialen und Digitalen – Erste Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt „IDboard“

Mareike GERHARDT, Carina KRÖBER, Evelina SANDER

*Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät für Humanwissenschaften,
Professur für Betriebspädagogik, Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Das vom BMBF/ESF geförderte Verbundprojekt „IDboard“ (FKZ 02L19A520) untersucht organisationale Sozialisationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in heterogenen Branchen. Dabei erfolgt die Verknüpfung von analogen Gesprächsformaten mit der Entwicklung eines Online-Tools. Dieses wird im Sinne eines entwicklungsunterstützenden Begleiters konzipiert und umgesetzt. Dabei entsteht ein ganzheitlicher Ansatz für eine gelungene Einarbeitung sowie Bindung neuer Beschäftigter, der das Soziale und Digitale gleichermaßen berücksichtigt. Der Beitrag bereitet die Verknüpfung der sozialen sowie technologiebasierten Dimensionen im Projektkontext auf und präsentiert erste Ergebnisse.

Schlüsselwörter: KMU, Onboarding, Digitalisierung, Entwicklungsgespräche

1. Organisationale Sozialisation in KMU als Forschungsgegenstand des Projektes IDboard

Die Phase der Einarbeitung oder das Onboarding der neuen Beschäftigten ist für die Fachkräftebindung und für eine gelungene Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten essenziell. Der Prozess der Anpassung und des betrieblichen Lernens, der neben dem Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten auch die Vermittlung sowie Passung von Überzeugungen, Werthaltungen und Normen umfasst, wird als organisationale Sozialisation bezeichnet (vgl. Nerdinger 2019). Dieser Terminus wird als Oberbegriff für die Integration neuer Mitarbeiter:innen im Allgemeinen und für das Onboarding im Spezifischen verwendet (vgl. Moser et al. 2018). Mehrere Studien belegen, dass eine systematische und strukturierte Gestaltung der Eingangsphase wesentlich dazu beitragen kann, dass die gewonnenen Fachkräfte die Statuspassage der Einarbeitung und des Kennenlernens als effektiv und unterstützend erleben und ihr Potenzial schon frühzeitig entfalten (Weller 2007; Klein et al. 2015).

Hierbei muss kritisch angemerkt werden, dass auch im Themenbereich des Onboardings (wie auch in der Personalforschung generell) besonders Großunternehmen als Orientierungspunkt dienen (Matiaske 2018). Ebenfalls betrifft dies den Trend einer zunehmenden Digitalisierung des HR-Bereiches (Kensbock 2020), da Großunternehmen in der Regel über umfassendere Ressourcen (oder zumindest etablierte Strukturen) verfügen. Die mit der Digitalisierung verbundenen Potenziale für KMU bleiben somit weitestgehend unausgeschöpft und wissenschaftlich unbeleuchtet. Auch dieses Desiderat greift das Forschungsprojekt auf.

Ziel des Projektes ist die Konzeption, Erprobung und Evaluation eines digital unterstützten Onboarding-Ansatzes, welcher die verschiedenen Prozessphasen

umfasst. Dabei werden formale, fachliche, soziale sowie emotionale Aspekte der Einarbeitung verknüpft, um den individuellen Entwicklungsweg der neu Eingestellten in KMU effektiv zu begleiten. Dazu werden ein Online-Tool als digitales Hilfsmittel und eine Gesprächsstafette zur Unterstützung der Integration entwickelt. Deren Implementierung sowie Gelingensbedingungen werden begleitend erforscht.

Das Vorhaben wird in einem interdisziplinären Projektverbund durchgeführt: Neben einem Forschungspartner (Universität) und einem Entwicklungspartner (Softwareentwicklung) sind sieben KMU aus unterschiedlichen Branchen als Anwendungspartner beteiligt.

2. Methodisches Vorgehen und Forschungshaltung

Die Studie folgt einer qualitativen, explorativen Forschungsstrategie und ist im Forschungsparadigma der Aktionsforschung (Lewin 1946) verortet. Die Grundidee hierbei ist, dass bei den beteiligten Unternehmen bewusst mit Interventionen gearbeitet wird, die dann eine Rückkopplung erzeugen und beobachtet werden können. Insbesondere Daten, die aus dem System stammen bzw. erhoben worden sind, eignen sich als Impulse für Veränderungen und Rückmeldungen (Dick et al. 2020).

Das Forschungsdesign entspricht einer integrierten Fallstudie (Yin 2003), wobei die Rekonstruktion der betrieblichen Praxis entlang von sieben Fällen erfolgt. Dies ermöglicht eine intensive und fallspezifische Auseinandersetzung mit jedem fallgebenden KMU. Gleichzeitig werden fallübergreifende Vergleiche und Analysen möglich. Kern der Untersuchung bilden die organisationsspezifischen Prozesse, Strukturen, Praktiken, aber auch Reifegrade zu den Themen Onboarding, Personalentwicklung sowie Digitalisierung.

Im Rahmen der Fallstudie kommen verschiedene Erhebungsverfahren zum Einsatz, die an die jeweiligen zyklisch angelegten Phasen (Analyse – Theoriebildung – Intervention) angepasst sind. Die grundlegende Haltung entspricht dabei der Organisationsethnographie: Die organisationalen Prozesse, Strukturen und Kulturen werden in ihrem natürlichen Kontext erschlossen, „dass auch die tieferliegenden Muster sichtbar werden, die nicht durch reine Meinungsbefragung abzubilden sind“ (Spülbeck 2015, S.147). Als Methoden der Datenerhebung werden hierbei Unternehmensgespräche, Interviews mit Beschäftigten sowie Dokumentenanalysen verwendet. Darüber hinaus kommen Onboarding-Tagebücher, Befragungen und teilnehmende Beobachtungen (dokumentiert in Form von Memos und Beobachtungsprotokollen) zum Einsatz. Die Analyseergebnisse werden anschließend an die beteiligten Unternehmen zurückgespiegelt (u. a. in Workshops) sowie als Grundlage für weitere Interventionen verwendet.

Das Forschungsteam wird dabei mit der Herausforderung konfrontiert, die unterschiedlichen Rollen auszutarieren: die der neutralen Beobachtung (während der Datenerhebung) mit der Rolle der Beratung und Prozessbegleitung (während der Intervention), sowie mit der Rolle der Entwicklung.

3. Entwicklungsorientiertes Onboarding – zwischen dem Digitalen und Sozialen

Der vorgeschlagene Ansatz basiert auf der Annahme, dass die komplexen

organisationalen Lern- und Anpassungsprozesse durch digitale (IT-Tool) und analoge Medien (Entwicklungsgespräche) effektiv unterstützt (nicht substituiert!) werden können, sofern die Spezifika der Personalarbeit in KMU berücksichtigt werden und eine positive Wechselwirkung zwischen der technischen und sozialen Dimension gelingt (Abbildung 1).

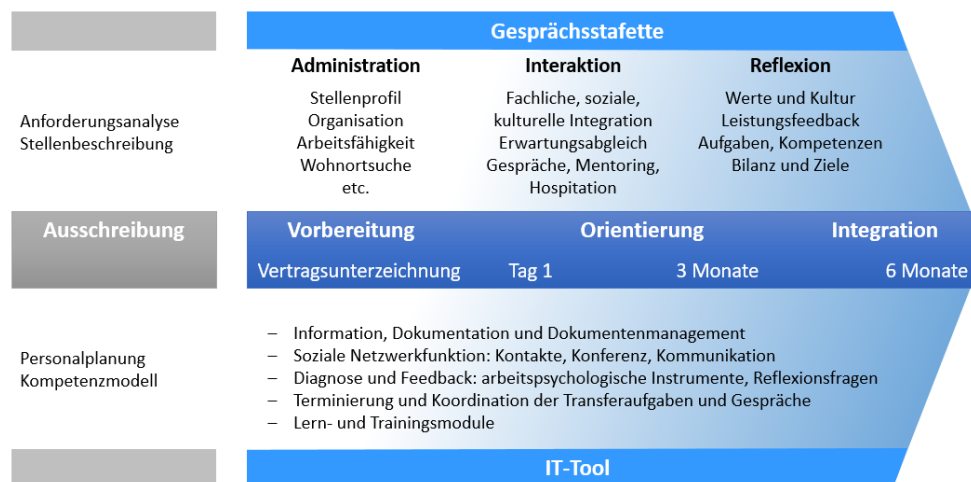


Abbildung 1: Verlauf des entwicklungsunterstützenden Onboarding-Prozesses (eigene Darstellung)

3.1 Die soziale Dimension – Gespräche als Schlüsselemente des Sozialisationsprozesses (auch) in KMU

Die Bedeutung der sozialen Komponente im Rahmen der organisationalen Sozialisation kann kaum überbewertet werden – sie ist buchstäblich in den Begriff eingebunden. Die zuvor erwähnten Inhalte des Sozialisationsprozesses werden vor allem im Rahmen der zwischenmenschlichen Interaktion vollzogen. Diese wird in der Regel in Form von Gesprächen realisiert. Sie sind für die Kultur konstitutiv und stellen „eine gegenwärtige und alltägliche Bühne öffentlichen und privaten Zusammenlebens“ dar (Bauer 2009, S.56). Gespräche sind zugleich soziale Ereignisse und Formen der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Goffman (1986) betrachtet das Gespräch „als Brennpunkt der Aufmerksamkeit“ und betont dessen Bedeutung, weil es für den, der an ihm teilnimmt, „eine Welt und eine Wirklichkeit schafft, die andere Teilnehmer einbezieht“ (S.124f.).

Der des entwicklungsunterstützenden Onboardings baut auf den gesprächsbasierten Konzepten der Erfahrungs- und Wissenstransformation (Dick & Wehner 2018), der werteorientierten Personaldiagnostik und -entwicklung (Westermann 2007) sowie der entwicklungsorientierten Evaluation betrieblicher Trainings (Kauffeld & Paulsen 2018) auf und verbindet diese. Die Gesprächsstaffette ist ein modularer Methodenkoffer, der zwischen Auftakt-, Rückmelde- und Triadengesprächen unterscheidet.

Triadengespräche werden als eine Methode zur Weitergabe von Wissen und Erfahrung eingesetzt (Dick 2006). Im Rahmen des Projektes werden die Triadengespräche für den Onboarding-Kontext in KMU angepasst und weiterentwickelt. Diese Gesprächsformate schaffen eine spezielle Interaktionssituation zwischen drei Personen und basieren auf der Erzählung als Darstellungsform. In der Form der Erzählung wählt der/die Expert:in die für den/die Noviz:in relevanten Situationen aus, stellt diese detailliert dar, reflektiert diese in ihrer

Bedeutung und schildert sie so, dass auch der/die Lai:in diese nachvollziehen kann. Durch diese Rollenverteilung werden gleichzeitig die Relevanz, die Gültigkeit und die Verständlichkeit der vermittelten Inhalte gewährleistet. In der lebensnahen Erzählung sind die fachlichen, sozialen und kulturellen Aspekte der Tätigkeit miteinander verwoben. Die zuhörenden Novizen ergänzen das Nacherleben des Ereignisses um Eigenperspektiven und übernehmen eine aneignende Rolle. Sie können das erworbene Wissen unmittelbar in ihrem Arbeitsalltag umsetzen.

Einen weiteren Baustein der Gesprächsstafette stellen die werteorientierten Auftakt- und Rückmeldegespräche dar. Sie basieren konzeptionell auf dem Werte- und Entwicklungsquadrat (Helwig 1965). Diesem dialektischen Modell liegt die Vorstellung zugrunde, dass jedem Wert bzw. jeder Tugend ein positiver Gegenwert gegenübergestellt werden kann (bspw. das Gegenteil von "Großzügigkeit" wäre "Sparsamkeit"). Während eine Balance zwischen den beiden Tugenden einen wünschenswerten Zustand darstellt, würde eine Übertreibung in Richtung eine der beiden Tugenden zu deren Entwertung führen (übertriebene Großzügigkeit mündet in Verschwendung, übermäßige Sparsamkeit in Geiz). Dieses bipolare Modell fand bereits Anwendung in der Personaldiagnostik und Beratung (Birkhan 2007; Westermann 2007). Im Projektrahmen wird es für den Werteabgleich in Auswahlgesprächen sowie für Personalentwicklungsgespräche eingesetzt. Als besondere Stärken können dabei die Möglichkeit der Anpassung an die spezifischen organisationalen Kontexte, die Vermeidung von sozialerwünschten Antworten und eine strategische Orientierung in Bezug auf die individuellen sowie organisationalen Ziele betrachtet werden.

Die entwicklungsorientierte Evaluation unterstützt die Bedingungen und Prozesse des Trainings- und Lernerfolgs. Deren einzelne Elemente wie z. B. die Erhebung von Kompetenzen oder Diagnostik relevanter psychologischer Konstrukte (bspw. Selbstwirksamkeit und Resilienz) (Kauffeld & Paulsen 2018) werden für das Onboarding adaptiert und ergänzt. Alle erhobenen Konstrukte und individuellen Rückmeldungen werden in den Gesprächen zwischen Personalverantwortlichen, Führungskräften und neuen Beschäftigten aufgegriffen und strukturieren diese.

Zusammengenommen bilden die einzelnen Gesprächsformate ein abgestimmtes und an die organisationalen Bedarfe flexibel anpassbares Set, welches als Gesprächsstafette bezeichnet wird. Diese wird wiederum mit dem digitalen Tool verknüpft.

3.2 Die digitale Dimension – Entwicklungsunterstützendes, technologiebasiertes Onboarding in KMU

Neben der sozialen Dimension wird ebenso das Thema der Digitalisierung aufgegriffen. Im Fokus des Entwicklungsprozesses steht ein Online-Tool, das als entwicklungsunterstützende Begleitung (Kauffeld & Paulsen 2018) angelegt ist und sich durch die Kombination von Diagnose-, Analyse-, Reflexions-, Transfer-, Vernetzungs- sowie Rückmeldefunktionen auszeichnet und zusätzlich Möglichkeiten zur individuellen Kompetenzförderung anbietet. Gleichzeitig wird dadurch die Systematisierung des Onboardings gefördert.

Die Potenziale eines digitalen Begleiters für das Onboarding liegen in einer zeit- und ortsunabhängigen Nutzung, die die individuelle Flexibilität erhöht und an die jeweilige berufliche wie auch private Situation angepasst werden kann. Weiterhin können administrative Prozesse automatisiert werden, ohne die Handlungsfreiheiten der Nutzer:innen einzuschränken. Individuelle Systemeinstellungen sowie Profile

erhöhen die Identifikation mit dem Tool und eröffnen Personalverantwortlichen die Möglichkeit, Bausteine modular zu gestalten und an individuelle Bedürfnisse anzupassen.

Die Gestaltungs- und Integrationsphase hängt maßgeblich davon ab, wie gut es gelingt, die entwickelten digitalen Werkzeuge an die organisationalen Strukturen sowie Bedarfe der KMU anzupassen. Als besondere Herausforderung zeigt sich, dass die Anwendungsunternehmen sehr unterschiedliche digitale Reifegrade (Seufert et al. 2019) aufweisen. Daher wird der Entwicklungsprozess entlang eines partizipativen Vorgehens gestaltet.

Dazu wurden zunächst die Anforderungen der Praxispartner:innen systematisch erfasst. Für die Diagnosephase kamen ein Fragebogen sowie ein darauf aufbauendes qualitatives Leitfadeninterview zum Einsatz. Die Diagnosegespräche erkundeten Themenbereiche wie die Integration in bestehende Prozesse, die Identifikation der Rollen der Nutzenden sowie relevanten Stakeholder aber auch der Aspekte des Datenschutzes. Ziel war es, die unternehmensspezifischen Prioritäten sowie Anforderungen an das IT-Tool herauszuarbeiten und die Erfahrungen des Entwicklungspartners hinsichtlich des Erstellungsprozesses einfließen zu lassen. Dabei zeigte sich, dass die administrative Ebene eine Überbetonung erfährt, sodass das Vorgehen durch organisationsethnographische Erhebungen und Konsolidierungsworkshops ergänzt wird. Die Workshops zielen darauf ab, Schlüsselthemen der anderen Onboarding-Dimensionen herauszuarbeiten und im Online-Tool zu integrieren. Dabei spielen besonders die Implementierung von Reflexionsfragen eine bedeutende Rolle, um Personalverantwortlichen und Nutzer:innen aus dem "Modus des Optimierens" von administrativen Prozessen hinauszuleiten und gezielt Reflexionsschleifen zu eröffnen. Die Workshopergebnisse markieren den Auftakt für die Pilotphase, in der die Implementierung des Tools bei den beteiligten Unternehmen beginnt.

4. Fazit und Ausblick

Onboarding in KMU unterscheidet sich von jenem in Großunternehmen und besitzt spezifische Charakteristika. Auch die regionalen Besonderheiten verdienen in diesem Zusammenhang Beachtung.

Anstelle konkret festgelegter Onboarding-Prozesse und Strukturen, die Sicherheit und Orientierung bieten, aber wenig Raum für Veränderung zulassen, präsentieren sich die Vorgänge in KMU eher als „unbestellter Acker“, der darauf wartet, gestaltet zu werden, aber auch eine hohe Verantwortung mitbringt.

Die vorgestellten Instrumente können zu einem erfolgreichen Einstieg in KMU beitragen, wenn sie für eine niedrigschwellige und praktikable Umsetzung sorgen. Darüber hinaus sollen sie die Balance zwischen orientierender Standardisierung und individueller Anpassung (an die verschiedenen Abteilungen und Persönlichkeiten) bei der organisationalen Sozialisation gewährleisten.

Vor allem die soziale Komponente des Onboardings ist ein hochsensibler und komplexer Prozess, der umfangreich bedient werden muss. Während digitale Aspekte als rational, konkret planbar und absehbar eingeschätzt werden können, sind soziale Prozesse individuell und bedingt planbar, da sie die unendliche Vielfalt der Emotionen und des Verhaltens der Menschen betreffen.

Ein digitaler Begleiter als Instrument der Personalarbeit ermöglicht Erleichterung auf administrativer Ebene, kann die persönliche und individuelle Arbeit mit Menschen

jedoch nicht ersetzen, sondern lediglich unterstützen. Soll Onboarding ganzheitlich und nachhaltig erfolgen, braucht es den Fokus auf soziale Prozesse, deren Entfaltung durch den gezielten Einsatz digitaler Tools angeregt werden kann.

5. Literatur

- Bauer A (2009) Miteinander im Gespräch bleiben: Partizipation in aphasischen Alltagsgesprächen. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
- Birkhan G (2007) Das unipolare und das bipolare Eigenschaftsmodell in Diagnostik und Beratung. In: Westermann F (Hrsg) Psychologie für das Personalmanagement [Bd. 25]. Entwicklungsquadrat: Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen. Göttingen: Hogrefe, 21-29.
- Dick M (2006) Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In: Luif V, Thoma G, Boothe B (Hrsg) Beschreiben - Erschließen - Erläutern: Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft. Lengerich [u.a.]: Pabst, 146-172.
- Dick M, Wehner T (2018) Wissensmanagement. In: Rauner F, Grollmann P (Hrsg) Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG, 870-878.
- Dick M, Schulze H, Wehner T (2020) Qualitative Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. In: Mey G, Mruck K (Hrsg) Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1-21.
- Goffman E (1986) Interaktionsrituale: Über Verhalten in direkter Kommunikation. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft: Vol. 594. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Helwig P (1965) Charakterologie. Stuttgart: Klett.
- Kauffeld S, Paulsen H F K (2018) Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kensbock J M (2020) HR-Management als Schlüssel zur erfolgreichen digitalen Transformation? In: Kollmann T (Hrsg) Handbuch Digitale Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1231-1248.
- Klein H J, Polin B, Leigh Sutton K (2015) Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. International Journal of Selection and Assessment, 23(3), 263-283.
- Lewin K (1946) Action research and minority problems. Journal of Social Issues, 2(4), 34-46.
- Matiaske W (2018) Eine kommende Dimension der Arbeitsforschung: Region. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 1, 34-35.
- Moser K, Soucek R, Galais N, Roth C (2018) Onboarding - Neue Mitarbeiter integrieren. (Praxis der Personalpsychologie, Band 37). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger F W (2019) Gravitation und organisationale Sozialisation. In: Nerdinger F W, Blickle G, Schaper N (Hrsg) Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie (Vol. 100). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 81-94.
- Seufert S, Guggemos J, Meier C, Helfritz K (2019) Augmentation. Personalentwicklung in der digitalen Transformation - Ergebnisse einer empirischen Studie. Personalführung, 2019/2, 58-63.
- Spülbeck S (2015) Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung. Ethnoscritps, 17(2), 147-155.
- Weller I (2007) Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen mit dem Sozio-oekonomischen Panel. Zugl.: Flensburg, Univ., Diss., 2004, München.
- Westermann F (2007) Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen! Das Entwicklungsquadrat - eine Einführung. In: Westermann F (Hrsg) Psychologie für das Personalmanagement [Bd. 25]. Entwicklungsquadrat: Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe, 9-19.
- Yin R K (2003) Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de