

Förderliche und hinderliche Faktoren für die Wissensweitergabe durch neue Mitarbeitende im Onboarding in die Praxis

Annabell MITSCHELEN, Simone KAUFFELD

*Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
Spielmannstr. 19, D-38104 Braunschweig*

Kurzfassung: In der heutigen wissensbasierten Gesellschaft gewinnt der Wissenstransfer von Hochschulabsolvent*innen in die Praxis zunehmend an Bedeutung. Dieser Beitrag untersucht förderliche und hinderliche Faktoren für Wissensweitergabe und Innovation während des Onboardings. Basierend auf 31 leitfadengestützten Interviews zeigen die ersten Ergebnisse, dass Faktoren wie Offenheit die Wissensweitergabe begünstigen. Innovation durch Newcomer wird bspw. durch Ermutigung der Kolleg*innen gefördert. Die Studie betont die Notwendigkeit eines Onboardings, das nicht die Anpassung, sondern das Einbringen von Wissen und Innovation durch Newcomer ermöglicht. Außerdem wurde gezeigt, dass bereits Hochschulabsolvent*innen das Potenzial haben, zu Wissensweitergabe und Innovation in Unternehmen beizutragen.

Schlüsselwörter: Onboarding, Wissensweitergabe, Innovation, Praxistransfer, Newcomer, Hochschulabsolvent*innen

1. Einleitung und theoretischer Hintergrund

In der heutigen wissensbasierten Gesellschaft und Wirtschaft sind Wissen und Lernen am Arbeitsplatz entscheidende Faktoren, die für Unternehmen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen (Urbancova 2013). Hochschulabsolvent*innen haben die Möglichkeit, aktuelles Forschungswissen aus Universitäten in die unternehmerische Praxis transferieren (Agrawal 2003). Dabei ist der Wissenstransfer zwischen neuen Mitarbeitenden, insbesondere Hochschulabsolvent*innen, und erfahrenen Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung (Geuna & Muscio 2018).

Beim Übergang von Studierenden zu Angestellten sowie bei Arbeitsplatz- oder Positions-Wechseln findet zu Beginn das sogenannte Onboarding statt (Bauer et al. 2019). Das Onboarding ist definiert als formelle und informelle Praktiken von Organisationen zur Integration neuer Mitarbeiter, durch die die notwendigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen für eine gute Leistung des neuen Mitarbeitenden vermittelt werden sollen (Klein et al. 2015; Sander et al. 2022). Der Übergang von Studierenden in die Erwerbstätigkeit geht mit größeren Veränderungen wie höherer Verantwortung und neuen Aufgaben einher, wobei das Onboarding als Hilfe genutzt werden kann, um die Integration in die neue Stelle oder Organisation zu erleichtern (Frögeli et al. 2023; McKee-Ryan et al. 2005).

Während bestehende Forschung den Fokus auf die Weitergabe von Wissen an Neueinsteiger und deren Anpassung legt (Becker & Bish 2021; Chen 2005), besteht eine Forschungslücke bezüglich der Übertragung von Wissen von Universitäten in die

unternehmerische Praxis und deren Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit in den Organisationen (Mitschelen et al. subm.; Tho et al. 2017). Es gibt bereits Studien, die Faktoren identifizieren, die sich generell auf die Wissensweitergabe in Organisationen auswirken (Wang & Noe 2010). Die Betrachtung förderlicher und hinderlicher Faktoren für die Wissensweitergabe durch Newcomer oder Hochschulabsolvent*innen in Unternehmen während des Onboardings stellt derzeit allerdings eine Forschungslücke dar, die noch nicht ausreichend betrachtet wurde.

Zusätzlich zur Wissensweitergabe spielt auch die Innovation eine entscheidende Rolle für Unternehmen und wird als kritische organisationale Fähigkeit betrachtet, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann (Castaneda & Cuellar 2019; Lukes & Stephan 2017). In aktuellen Studien werden Onboarding-Prozesse häufig durch die Assimilation der Newcomer charakterisiert, bei der die Newcomer die Abläufe und Kultur einer Organisation kennenlernen können und sich an diese anpassen sollen, was wiederum gegenläufig auf das Einbringen von Innovation wirken kann (Revsbaek 2014; Pike 2014).

Es gibt bereits Forschung zu Faktoren, die sich generell förderlich oder hinderlich auf Innovation durch Mitarbeitende auswirken, allerdings wurden diese noch nicht im Kontext von Onboarding betrachtet. Daher stellen auch die Faktoren, die sich förderlich oder hinderlich auf Innovation durch Newcomer auswirken, eine Forschungslücke dar.

2. Methode

Um diese bestehenden Forschungslücken zu schließen, wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert.

- 1) Was sind förderliche und hinderliche Faktoren für die Wissensweitergabe durch Hochschulabsolvent*innen während des Onboardings?
- 2) Was sind förderliche und hinderliche Faktoren für Innovation durch Hochschulabsolvent*innen während des Onboardings?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden 31 halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit Hochschulabsolvent*innen und Newcomern durchgeführt. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) wurde zur Kodierung der Interviews angewendet.

3. Ergebnisse

Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, wurden förderliche und hinderliche Faktoren für die Wissensweitergabe identifiziert. Die ersten Ergebnisse zu förderlichen Faktoren für die Wissensweitergabe in die unternehmerische Praxis zeigen, dass insbesondere Faktoren auf interpersoneller Ebene, wie Offenheit und Kollegialität, relevant sind. Auch Faktoren wie die Proaktivität der Newcomer und Hochschulabsolvent*innen und die Möglichkeit zum Teilen von Wissen wurden als förderlich genannt. Auf der anderen Seite wirken sich Faktoren wie fehlende Ermutigung und Unsicherheit der Newcomer als hinderlich aus.

Um die zweite Forschungsfrage zu beantworten, wurden förderliche und hinderliche Faktoren für Innovation durch Newcomer identifiziert. Die ersten Ergebnisse zeigen,

dass förderliche Faktoren die Persönlichkeit wie Proaktivität, sowie aktives Nachfragen durch Kolleg*innen und eine offene Feedback-Kultur in der Organisation umfassen. Auf der anderen Seite wirken sich Faktoren wie Unsicherheit und fehlende Zeit und Ressourcen als hinderlich auf Innovation durch Newcomer aus.

4. Diskussion & Ausblick

Diese ersten Ergebnisse zeigen, dass Hochschulabsolvent*innen und Newcomer ein großes Potenzial haben, schon während des Onboardings zur Wissensweitergabe in die Praxis beizutragen. Außerdem verdeutlichen die Ergebnisse, dass bereits das Onboarding dabei eine Rolle spielt und auch die Innovation durch Newcomer und Hochschulabsolvent*innen fördern kann.

Als praktische Implikationen der Ergebnisse zeigt sich, dass der Wissenstransfer und die Innovation durch Newcomer im Onboarding insbesondere durch Faktoren wie Offenheit und Ermutigung beeinflusst wird, was von Organisationen bei der Gestaltung des Onboardings beachtet werden sollte. Da sich Faktoren wie fehlende Zeit und Ressourcen negativ auf die Wissensweitergabe sowie auf Innovation durch Newcomer auswirken, sollten diese bereits im Onboarding ausreichend zur Verfügung gestellt werden.

Zukünftige Forschung sollte die Integration verschiedener Perspektiven, wie bspw. die Befragung von Führungskräften oder Mentor*innen von Hochschulabsolvent*innen in Betracht ziehen. Außerdem sollte das Zusammenspiel von Wissensweitergabe und Innovation im Onboarding betrachtet werden sowie der Einfluss von digitalem Onboarding.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass sich Newcomer im Onboarding nicht nur anpassen müssen, sondern unter geeigneten Bedingungen auch zu Wissensweitergabe und Innovation beitragen können. Insgesamt sind somit ein ganzheitliches Onboarding, das nicht nur auf die Anpassung der Newcomer abzielt, relevant und können die Wissensweitergabe durch Hochschulabsolvent*innen und Newcomer in die unternehmerische Praxis und die Innovation von Unternehmen fördern.

5. Literatur

- Agrawal AK (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 285–302.
- Bauer TN & Erdogan B (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker K & Bish A (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Castaneda D & Cuellar S (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27, 10.1002/kpm.1637.
- Chen G (2005). Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101–116.
- Frögéli E, Jenner B & Gustavsson P (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS one*, 18(2), e0281823.
- Geuna A & Muscio A (2009). The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature. *Minerva* 47 (1): 93–114.

- Klein HJ, 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.
- Lukes M & Stephan U (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23, 136–158. 10.1108/IJEBr-11-2015-0262.
- Mayring P (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, Weinheim
- Mitschelen A, Schilling H & Kauffeld S Influencing Factors and Outcomes of Employee Onboarding: A Systematic Review. Manuscript submitted for publication.
- Revsbæk, L. (2014). Adjusting to the Emergent: A Process Theory Perspective on Organizational Socialization and Newcomer Innovation. *Aalborg Universitetsforlag*. 978-87-7112-195-7
- Pike Kaylee L, (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. Seminar Research Paper Series, Paper 24. http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
- Sander E, Thiele L, Kröber C, Kauffeld S & Dick M (2020). Onboarding in KMUs: Verstehen, Reflektieren, Gestalten. In: Nitsch V, Brandl C, Häußling R, Roth P, Gries T & Schmenk B (Eds.), *Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 2*. Berlin, Springer Verlag.
- Tho ND (2017). Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1240–1253.
- Urbancova H (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96.
- Wang S & Noe RA (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

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

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de