

# Magie des Neuanfangs oder Aller Anfang ist schwer: Herausforderungen erfolgreicher organisationaler Sozialisation von Newcomern im Rahmen mobiler Arbeit



*Nico Brandes, Johannes Schmidt, Johanna Meyer und Gregor Bräunlein\**



**Zusammenfassung:** Die organisationale Sozialisation (OS) von Newcomern ist für Unternehmen von besonderer Relevanz, um schnellstmöglich das Potenzial der Mitarbeiter abzurufen und sie an das Unternehmen zu binden. Damit sie ihre vorgesehene Rolle erfüllen, Aufgaben bewältigen und sich sozial integrieren können, sind Newcomer auf vielseitige Informationen angewiesen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Normalität des mobilen Arbeitens untersuchen wir die Herausforderungen, denen Newcomer bei der OS in diesem Kontext begegnen. Auf Basis einer qualitativen Interviewstudie (N=13) zeigen unsere Ergebnisse, dass insbesondere der Mangel an Interaktionsfrequenz und Interaktionsqualität als zwei wesentliche Herausforderungen von Newcomern wahrgenommen werden. Mit Hilfe der Uncertainty Reduction Theory und dem Konzept des sozialen Kapitals zeigen wir, welche Gefahren dies hinsichtlich der OS mit sich bringt.



**Stichworte:** organisationale Sozialisation, mobiles Arbeiten, Zusammenarbeit, Berufseinsteiger, Onboarding, Uncertainty Reduction Theory, soziales Kapital, qualitative Studie

**The Magic of New Beginnings or All Beginnings are Tough: Challenges of Successful Organizational Socialization of Newcomers in the Context of Mobile Work**



**Abstract:** Organizational socialization (OS) of newcomers is of utmost relevance for companies in order to tap the potential of employees as quickly as possible and to retain them in the company. In order for newcomers to fulfill their assigned roles, accomplish tasks, and integrate socially, they rely on a variety of information. Against the background of the increasing popularity of remote work, we investigate what challenges newcomers face in this context with regard to OS. Based on a qualitative interview study (N=13), we find that especially

\* Wir möchten uns hiermit herzlich für die konstruktiven Ideen und wohlwollenden Anmerkungen der beiden Gutachter:innen bedanken, die zur Weiterentwicklung des Artikels beigetragen haben.

the lack of interaction frequency and interaction quality are perceived as two major challenges by newcomers. Using Uncertainty Reduction Theory and the concept of social capital, we show what dangers these two challenges entail with regard to OS.

**Keywords:** organizational socialization, remote work, collaboration, newcomer, onboarding, Uncertainty Reduction Theory, social capital, qualitative study

## 1. Organisationale Sozialisation von Berufseinsteigern im Zeitalter mobiler Arbeit

Das Arbeiten von zu Hause aus hat sich mit der Covid-19-Pandemie in vielen Bereichen fest etabliert und ist für viele Arbeitnehmer zu einem Bedürfnis geworden (Bonin et al., 2020; Appinio, 2022). Damit Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter als attraktiv wahrgenommen werden, sollten sie diesem Bedürfnis gerecht werden und ihre Arbeitsmodelle dementsprechend ausgestalten. Dies kann dazu führen, dass das gemeinsame Arbeiten im Büro zur Ausnahme wird. Organisationen sind somit gezwungen, etwaige Bedenken gegenüber der mobilen Arbeit zu überwinden und den damit verbundenen Herausforderungen zu begegnen (Grunau et al., 2019; Palumbo, 2020). Dies erfordert allerdings auch ein vertieftes Verständnis dieser Herausforderungen aus der Perspektive der Arbeitnehmer.

Zwar existieren bereits Untersuchungen zur Zusammenarbeit von etablierten Teams im digitalen Raum (z. B. Cascio, 2000; Cascio & Shurygailo, 2003), jedoch mangelt es bisher an Erkenntnissen über die spezifischen Herausforderungen und ihre Ursachen, mit denen vor allem Berufseinsteiger bei ihrer Sozialisation in Organisationen durch mobiles Arbeiten konfrontiert sind (Kossen & van der Berg, 2022). Organisationale Sozialisation (OS) ist der Prozess, durch den sich ein organisationaler Outsider durch Anpassungen auf fachlich-technischer und sozialer Ebene sukzessive zum Insider entwickelt (Van Maanen & Schein, 1979). In traditionellen Arbeitssettings, in denen ausschliesslich oder grösstenteils vor Ort gearbeitet wird, hat sich forschungsseitig gezeigt, dass Newcomer-Proaktivität (z. B. die Suche nach Informationen und Feedback) ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die OS ist (z. B. Morrison, 1993a; Morrison, 1993b; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Transparente Stellenbeschreibungen sowie realistische Unternehmens- und Bewerberpräsentationen tragen zur notwendigen Kongruenz von Anforderungen und Kompetenzen sowie Werten und Normen bei (Feldman, 1976; Nelson, 1987; Barksdale et al., 2003). Organisationale Sozialisationstaktiken (Jones, 1986) und -praktiken (z. B. Mentoring, Buddy-Systeme sowie Orientierungs- und Trainingsprogramme) (Louis et al., 1983) haben mit Blick auf die OS das Potenzial, die Performance (z. B. Heck, 1995), die Zufriedenheit sowie das Commitment (z. B. Ashforth & Saks, 1996) und/oder die Verbleibsabsichten (z. B. Allen, 2006) positiv zu beeinflussen. Zeitgleich können ein Mangel an diesen Voraussetzungen sowie eine zu grosse Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der Realität oder den Werten und Normen beider Parteien potenzielle Hemmnisse einer gelungenen OS darstellen.

Eine ex-ante Übertragung von Erkenntnissen, die aus traditionellen Arbeitssettings stammen, ist jedoch nicht ohne weiteres möglich. Zunächst wurden zahlreiche Unternehmen und Mitarbeiter ab April 2021 durch die Corona-Schutzverordnung „von jetzt auf sofort“ mit der Herausforderung konfrontiert, auf mobile Arbeit umzusteigen, wo immer dies vertretbar war (Bonin et al., 2021). Diese schnelle Umstellung stellte eine Vielzahl von Unternehmen nicht nur vor grosse Herausforderungen hinsichtlich der technischen Infra-

struktur, sondern führte auch dazu, dass Unternehmen teils unzureichende Zeit hatten, sich auf diesen Wandel vorzubereiten und Prozesse – einschliesslich der Eingliederung neuer Mitarbeiter – digital zu institutionalisieren, die andernfalls möglicherweise formalisiert vorgelegen hätten (Howe et al., 2021). Darüber hinaus stellt dieses Setting hinsichtlich der von Thatcher & Zhu (2006) identifizierten Dimensionen, die massgeblich für das Erleben mobiler Arbeit verantwortlich sind (Ort der Ausübung, Nutzungsintensität und Grad der Freiwilligkeit), einen Sonderfall dar. Personen waren oft strikt von Kollegen getrennt und führten die mobile Arbeit mit einer hohen Intensität aus. Die Entscheidung zur mobilen Arbeit erfolgte nicht freiwillig, was unter Berücksichtigung der beiden zuvor genannten Faktoren dazu führt, dass das Erleben eher negativ denn positiv – wie dies bei einer freiwilligen Option der Fall wäre – interpretiert wird (Thatcher & Zhu, 2006). Es ist anzunehmen, dass Personen, die von Beginn an einen Grossteil ihrer Arbeit ausschliesslich von zu Hause aus erledigen, die ohnehin mit einem Eintritt in eine Organisation verbundene Neuartigkeit und Komplexität der Situation (Louis, 1980) als besonders intensiv empfinden. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um Berufseinsteiger handelt, die keinerlei vorherige Arbeitserfahrung mitbringen (Feldman, 1976). Bisherige Forschungsarbeiten, die sich auf die Auswirkungen mobiler Arbeit fokussieren, nehmen allerdings nur teilweise eine differenzierte Betrachtung der o. a. und für das Erleben mobiler Arbeit entscheidenden Dimensionen vor (Bailey & Kurland, 2002), was zu vielen Widersprüchen und einer erschwerten Vergleichbarkeit der Studien führt (Allen et al., 2015).

Die o. a. Neuartigkeit der Situation bietet eine Chance, das in der Literatur geforderte multidisziplinäre und umfassendere Verständnis von mobiler Arbeit mit seinen Vorzügen und Nachteilen voranzutreiben (Allen et al., 2015). Bailey & Kurland (2002) empfehlen, bei Untersuchungen im Kontext mobiler Arbeit auf einen qualitativen Ansatz zurückzugreifen, um die Bandbreite der Auswirkungen besser identifizieren zu können. Dies gewinnt anlässlich der durch die Covid-19-Pandemie verursachten tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die sich neben Bereichen wie Arbeitssicherheit und Wohlbefinden, insbesondere auch auf den Bereich der mobilen Arbeit ausgewirkt haben (Howe et al., 2021; Monje-Amor, 2023), weiter an Bedeutung. Die vorhandenen Erkenntnisse auf dem Gebiet der OS werden im Rahmen dieser Arbeit somit weniger als normativ-deduktive Ansatzpunkte verstanden, sondern vielmehr als „sensibilisierende Konzepte“ (Blumer, 1954), die dazu beitragen, ein besseres Verständnis des Phänomens OS im Rahmen mobiler Arbeit zu erlangen. Im Gegensatz zu aktuellen Forschungserkenntnissen, die sich mit den Auswirkungen von OS auf verschiedene Mitarbeiterleistungen beschäftigen (z. B. Sani et al., 2022), konzentriert sich dieser Artikel primär auf ein verbessertes Verständnis des Anpassungsprozesses sowie der damit potenziell verbundenen Komplikationen. Die Forschungsfrage des Artikels lautet daher: Warum stellt die organisationale Sozialisation von Berufseinsteigern im Kontext mobiler Arbeit aus Perspektive der Arbeitnehmer eine besondere Herausforderung dar?

Der Beitrag folgt nachstehender Struktur: Zunächst werden in Kapitel 2 die beiden Begriffe OS und mobiles Arbeiten definiert. Kapitel 3 widmet sich dem Forschungsansatz. In Kapitel 4 werden potenzielle Herausforderungen, mit denen Berufseinsteiger bei der OS im Kontext mobiler Arbeit konfrontiert werden, durch eine qualitative Interviewstudie identifiziert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 5, gefolgt von einem Diskussionsteil in Kapitel 6, der die empirischen Ergebnisse im Licht vorhandener Theorie

reflektiert. Der Beitrag schliesst mit Implikationen für die Praxis, Limitationen der Untersuchung und zukünftigen Forschungsmöglichkeiten.

## 2. Organisationale Sozialisation und mobiles Arbeiten

*Organisationale Sozialisation* beschreibt den Anpassungsprozess, durch den ein Newcomer<sup>1</sup> die Fähigkeiten sowie das fachliche und soziale Wissen (wie z. B. Werte, Normen und Verhaltensmuster) erwirbt, die erforderlich sind, um ein effektives Mitglied der Organisation zu werden („learning the ropes“) (Schein, 1968; Van Maanen & Schein, 1979; Feldman, 1981; Bauer et al., 2007). Dabei ist es im Sozialisationsprozess für Unternehmen entscheidend, neue Mitarbeiter sowohl kognitiv als auch emotional für sich zu gewinnen, indem diese die organisationalen Werte, Normen und Ziele internalisieren (Feldman, 1981; Ashford & Nurmohamed, 2012). Nur wenn Newcomer neben dem Wissen über die Organisation auch eine persönliche Verbindung zu ihr aufbauen, lassen sich *distale* Indikatoren – wie positive Einstellungen (z. B. Zufriedenheit und berufliches Engagement) und Verhaltensweisen (z. B. Performance und Verbleib in der Organisation) – bestmöglich fördern (Feldman, 1976, 1981; Bauer et al., 1998; Ashford & Nurmohamed, 2012). Eine erfolgreiche OS (Feldman, 1976) ist somit von besonderer Relevanz für die Stabilität und Produktivität einer Organisation (Van Maanen, 1978; Bauer et al., 2007). Zudem ermöglicht eine effiziente Sozialisation, die Kosten für die Einführung neuer Mitarbeiter zu reduzieren und Newcomer schnellstmöglich dazu zu befähigen, ihr Potenzial für das Unternehmen vollständig auszuschöpfen (Louis et al., 1983). *Proximale* Indikatoren sind den zuvor angeführten *distalen* Indikatoren vorgelagert und repräsentieren die Anpassungsfelder der Sozialisation, über welche die Ziele erreicht werden sollen (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Sie umfassen die Aneignung erforderlicher Fähigkeiten und relevanten Wissens zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben, das Rollenverständnis sowie die soziale Integration und das Wissen über die Unternehmenspolitik (Feldman, 1981; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011).

Die Dauer der OS ist Gegenstand unterschiedlicher Ansichten in der Forschung. Die Angaben reichen von konkreten Zeitangaben (Kammeyer-Mueller et al., 2013), bis zu längeren, teilweise unbestimmten Zeitspannen (Morrison, 1995; Rollag, 2004). Wir folgen der Sichtweise von Van Maanen & Schein (1979), nach welcher die OS ein kontinuierlicher Prozess ist, der das gesamte Berufsleben umfasst und während beruflicher Übergangsphasen, wie z. B. einem Berufseinstieg, seine höchste Intensität aufweist.

Die OS lässt sich idealtypisch in die drei aufeinanderfolgenden Phasen „Anticipatory Socialisation“, „Encounter“ und „Change & Acquisition“ unterteilen (Feldman, 1981). Die *Anticipatory Socialisation* beschreibt die Phase vor dem Organisationsbeitritt, in der das Individuum Informationen sammelt, Erwartungen bildet und entscheidet, ob es der Organisation beitrifft. Für den Erfolg der OS ist es wichtig, dass die gesammelten Informationen mit der Realität des Jobs und der Organisation übereinstimmen. Nur so kann eine Kongruenz der Werte, Bedürfnisse und Ressourcen angemessen eingeschätzt werden. In der zweiten Phase, der *Encounter-Phase*, tritt das Individuum erstmals als Mitarbeiter

1 In dieser Arbeit beziehen wir uns mit dem Begriff „Newcomer“ auf Berufseinsteiger, die neu in eine Organisation eintreten. Personen mit bestehender Berufserfahrung oder Mitarbeiter, die in funktionaler und/oder hierarchischer Hinsicht innerbetrieblich Grenzen durchbrechen, können zwar ebenfalls als Newcomer betrachtet werden (Ashford & Nurmohamed, 2012; Chao, 2012), stehen jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit.

in Kontakt mit der Organisation und erlebt die reale Arbeitsumgebung. Für den Erfolg in dieser Phase ist es entscheidend, dass es dem Newcomer gelingt, Klarheit über seine Rolle zu erlangen, seine eigene Kompetenz zu erleben und von den anderen Mitarbeitern als vollwertiger und kompetenter Kollege akzeptiert zu werden. In der dritten Phase, der *Change & Acquisition-Phase*, wird der Newcomer zunehmend zum organisationalen Insider. Auf technisch-fachlicher und sozialer Ebene steht hierbei insbesondere die Bewältigung von Problemen und etwaigen Rollenkonflikten im Fokus. Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Anforderungen innerhalb der Organisation sowie divergierenden Anforderungen des Lebens innerhalb und ausserhalb der Organisation. In dieser Phase ist es wichtig, dass der Newcomer kontinuierlich Aufgaben auf einem hohen Niveau bewältigt, Sympathie und Vertrauen innerhalb der Kollegenschaft aufbaut und sich gleichzeitig weiterhin den Werten und Normen der Organisation anpasst (Feldman, 1976, 1981).

*Mobiles Arbeiten* – Während mobiles Arbeiten<sup>2</sup> vor Beginn der Covid-19-Pandemie eher als seltene Ausnahmerecheinung galt, so hat es sich durch die Pandemie zu einem festen Bestandteil der postpandemischen Arbeitswelt entwickelt (Silverman & Marvasti, 2008; Grunau et al., 2019; Bonin et al., 2020). Mitarbeiter schätzen die flexible Arbeitsgestaltung und das damit einhergehende Potenzial für eine verbesserte Work-Life-Balance. Verschiedene Alltagsaktivitäten können einfacher koordiniert, Pendelzeiten eingespart und Freizeit besser gestaltet werden (Cascio & Shurygailo, 2003; Grunau et al., 2019; Bonin et al., 2020). Allerdings wird gleichzeitig paradoxerweise über die Gefahr einer stärkeren Vermischung von Arbeit und Privatleben berichtet (Grunau et al., 2019). Laut eigenen Angaben führt die Flexibilisierung für Mitarbeiter nicht selten zu einer ineffizienteren Arbeitsweise und ungewöhnlichen Arbeitszeiten (Frodermann et al., 2020). Eine fehlende Abgrenzung und das Gefühl ständig erreichbar sein zu müssen, können somit Stress verursachen und eine höher empfundene Arbeitsbelastung zur Folge haben (Suh & Lee, 2017).

Besonders für junge, gut gebildete Arbeitnehmer scheinen die Vorteile des mobilen Arbeitens jedoch zunächst zu überwiegen. Diese Zielgruppe äussert den Wunsch, die Möglichkeit des mobilen Arbeitens im Vergleich zur Zeit vor der Covid-19-Pandemie in erhöhtem Masse beizubehalten (Bansal et al., 2018; Bonin et al., 2020, 2021). Bei der Arbeitgeberwahl besteht somit die Tendenz, dass die Option des mobilen Arbeitens zu einer Art „Hygienefaktor“ wird, den Arbeitnehmer voraussetzen und den Unternehmen somit erfüllen müssen, damit sie im Wettbewerb um Talente konkurrenzfähig bleiben. Dabei zeigt sich in Studien eine positive Korrelation zwischen dem Ausmass des mobilen Arbeitens und der Jobzufriedenheit (Golden & Veiga, 2005), insbesondere, wenn Entscheidungen diesbezüglich freiwillig getroffen werden können (Thatcher & Zhu, 2006). Festzuhalten bleibt jedoch, dass die Forschung zu (dauerhaften) Homeoffice-Arrangements noch in den Anfängen steckt (Kossen & van der Berg, 2022). Da dieses Arbeitsarrangement jedoch zur Normalität und einem wichtigen Attraktivitätsfaktor im Wettbewerb um talentiertes Personal geworden ist, möchten wir untersuchen, mit welchen Herausforderungen

2 Zwar bestehen Unterschiede hinsichtlich mobiler Arbeit, Homeoffice und Teleworking, jedoch fokussieren wir uns im Rahmen dieser Arbeit auf die zwei Merkmale, die alle drei Modelle verbindet: Die Ausübung der Tätigkeit ausserhalb der eigentlichen Betriebsstätte sowie die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine flexible Arbeitsgestaltung in Bezug auf den Arbeitsort erst ermöglichen (Cascio & Shurygailo, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Grunau et al., 2019). Dabei verwenden wir in diesem Beitrag die beiden Begriffe mobile Arbeit und Homeoffice synonym.



Berufseinsteiger hinsichtlich der OS konfrontiert sind, wenn sie diesen Prozess im Rahmen des mobilen Arbeitens durchlaufen und was die Gründe dieser Herausforderungen sind.

### 3. Qualitative Interviewstudie – Forschungsansatz und Methodik

Das Ziel unserer Studie lag darin, die Gründe für die besonderen Herausforderungen der OS von Newcomern unter den Bedingungen des mobilen Arbeitens zu untersuchen. Die Bearbeitung unserer Forschungsfrage erfolgte auf der Basis einer interpretativistischen, konstruktivistischen Denkweise (Berger & Luckmann, 1967; Blagoev & Costas, 2022). Ein derartiger Forschungsansatz betont die Bedeutung des sozialen Kontextes. Er gibt denjenigen, die ein Phänomen – wie im vorliegenden Fall die OS – erleben, eine Stimme (Van Maanen, 1979; Gioia et al., 2013). Indem wir den Teilnehmern unserer Studie die Möglichkeit gaben, ihre eigenen Sichtweisen, Erfahrungen und Interpretationen einzubringen, wollten wir sicherstellen, dass vordergründig ihre individuellen Perspektiven in unsere Analyse einfließen (Gioia, 2019). Dabei soll insbesondere im Rahmen der Datenerhebung bestehendes (theoretisches) Vorwissen keinen erkenntnisdeterminierenden Charakter erhalten, sondern, im Sinne von „sensibilisierenden Konzepten“ (Blumer, 1954), eine heuristische Funktion aufweisen (Kruse, 2015). Unser Ansatz ist insofern explorativ, da Konzepte und Themen in einem engen Dialog mit den tatsächlichen sozialen Gegebenheiten entstehen und sich sukzessive weiterentwickeln. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, eine differenzierte und kontextsensible Perspektive einzunehmen, die die Komplexität und Vielschichtigkeit des Phänomens der OS (Nelson, 1987) angemessen reflektiert.

#### Datenerhebung und Stichprobe

Dem Forschungsansatz entsprechend, wurden die Daten mithilfe qualitativer, semi-strukturierter Interviews erhoben. Der Aufbau des Leitfadens orientierte sich an Kvale's (1996) Rahmenwerk für konversationsorientierte, qualitative Interviews. Der Leitfaden wurde gemäss den Prinzipien der Offenheit (Hoffmann-Riem, 1980) und der Kommunikation (Kruse, 2015) gestaltet und während des Datenerhebungsprozesses auf Basis gewonnener Erkenntnisse weiterentwickelt. Unser teilstrukturierter Leitfaden umfasste zu Beginn der Untersuchung die Bereiche: (A) Einstieg mit Hilfe eines offenen Erzählstimulus zur Erfahrung der OS unter Bedingungen des mobilen Arbeitens, (B) Nachfragenteil zu den Themen: Anpassungsstrategien und Hilfestellungen, Herausforderungen in Bezug auf das mobile Arbeiten, Rolle der Kollegen, Aufgaben, aktuelle Situation/ distale Ergebnisse, zusammenfassender Rückblick und (C) Gesprächsabschluss und Klärung offener Fragen. Diese wurden im Laufe des Erkenntnisprozesses erweitert und sukzessiv angepasst.

Insgesamt wurden im Zeitraum von Juni bis November 2022 13 Interviews geführt, wobei die durchschnittliche Interviewdauer bei 33 Minuten lag. Alle Befragten hatten den Beginn ihrer beruflichen Laufbahn, also ihre erste Stelle nach dem Studium, grösstenteils im Homeoffice erlebt. Sie hatten konkret an mindestens vier Tagen pro Woche mobil gearbeitet. Die Stichprobe umfasste vier männliche und neun weibliche Teilnehmer. Das Durchschnittsalter betrug 26,3 Jahre. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in Anlehnung an das Prinzip des theoretischen Samplings (Glaser & Strauss, 1967), wobei Informationen aus dem parallel stattfindenden Daten- und Analyseprozess herangezogen wurden, um Fälle auszuwählen, die das bisherige Wissen am besten ergänzen oder in Frage stellen können (Morse & Clark, 2019). Insofern bestand das Ziel nicht darin, die Reprä-

sentativität der Stichprobe durch eine zufällige Auswahl der Teilnehmer sicherzustellen, sondern Personen aufgrund ihres erwarteten Beitrags zur Generierung neuer Erkenntnisse in die Untersuchung einzubeziehen (Flick, 2021). Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und sprachlich behutsam geglättet, um die Lesbarkeit zu verbessern.

## Datenanalyse

Für die Datenanalyse haben wir einen induktiven Ansatz auf Grundlage der Grounded Theory verwendet, der iterative Schritte zwischen den Daten, vorhandener Literatur und sich entwickelnder konzeptioneller Ideen beinhaltet (Strauss & Corbin, 1990; Silverman & Marvasti, 2008; Bansal et al., 2018). In den ersten Durchläufen der Datenanalyse haben wir jedes Interview mehrfach gelesen und auf der Bedeutungsebene der Informanten separat codiert (Gioia et al., 2013). Dabei haben wir die von den Probanden verwendeten „concepts-in-use“ (Gephart, 2004) bzw. „in-vivo“ Begriffe (Glaser & Strauss, 1967) berücksichtigt. Die daraus resultierenden „1<sup>st</sup> Order Codes“ (Van Maanen, 1979) wurden anschliessend miteinander verglichen. Ähnliche Codes wurden zusammengefasst, um Redundanzen zu vermeiden. Der Kodierprozess wurde fortgesetzt, bis keine weiteren Unterschiede oder Gemeinsamkeiten identifiziert werden konnten. Die Verwendung der 1<sup>st</sup> Order Codes ermöglichte es uns, relevante Elemente auf der Bedeutungsebene der Probanden aufzudecken. Jedoch reichen diese Codes alleine nicht aus, um tiefergehende Muster oder Beziehungen in den Daten zu identifizieren. Aus diesem Grund führten wir nach Abschluss des ersten Schritts eine „2<sup>nd</sup> Order Analyse“ durch, die auf einer höheren Ebene stattfindet und sich von der Sprache der Befragten löst (Gioia et al., 1994). In diesem Analyseprozess werden die Daten aus einer konzeptionellen Perspektive betrachtet. Dabei werden die 1<sup>st</sup> Order Codes – die eng an die Lebenswelt der Probanden angelehnt sind und sich dementsprechend auch an der Sprache der Probanden orientieren – in 2<sup>nd</sup> Order Themen gruppiert. Demnach fassen 2<sup>nd</sup> Order Themen mehrere 1<sup>st</sup> Order Codes in abstraktere Kategorien zusammen (Gioia et al., 2013). In einer sich anschliessenden dritten Phase der Analyse haben wir die auf diese Weise gebildeten 2<sup>nd</sup> Order Themen abschliessend zu einer „aggregierten Dimension“, d. h. zu einer übergeordneten erklärenden Kategorie, zusammengefasst.

## 4. Mangelnde Interaktionsfrequenz und -qualität als Herausforderungen

Die Abbildung 1 veranschaulicht die Datenstruktur unserer Ergebnisse. Die rechte Seite der Abbildung zeigt die aggregierte Dimension „Defizitäre Seite des digitalen Sozialisationsraums“, die sich aus unserer Analyse ergab. Die mittlere und linke Seite der Abbildung zeigen die beiden 2<sup>nd</sup> Order Themen (1) „mangelnde Interaktionsfrequenz“ und (2) „mangelnde Interaktionsqualität“ sowie die ihnen zugrunde liegenden 1<sup>st</sup> Order Codes als Bestandteile dieser Dimension.

Im Kontext der OS bezieht sich der Aspekt „mangelnde Interaktionsfrequenz“ darauf, dass neue Mitarbeiter in einer Organisation nicht ausreichend Gelegenheiten haben, mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen relevanten Personen zu interagieren. Demgegenüber bezieht sich „mangelnde Interaktionsqualität“ auf Situationen, in denen die Interaktionen zwischen neuen und etablierten Mitgliedern der Organisation nicht die erforderliche Tiefe und Vielfalt aufweisen. Dabei steht nicht die Häufigkeit der Interaktion im Vordergrund,

sondern vielmehr die Art und Weise, wie die Interaktionen stattfinden und welche Auswirkungen sie auf den Sozialisationsprozess haben.

In Tabelle 1 finden sich Belegzitate aus den Interviewdaten, die jedes der zwei 2<sup>nd</sup> Order Themen inhaltlich repräsentieren. Im folgenden Abschnitt präsentieren wir im Detail die Ergebnisse der 2<sup>nd</sup> Order Themen, die aus unseren empirischen Daten abgeleitet wurden.

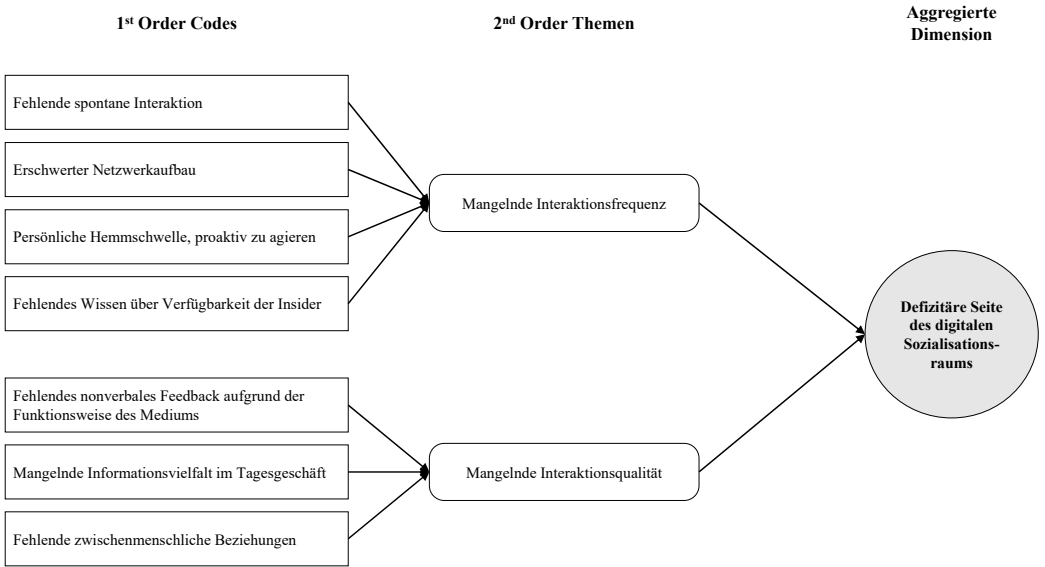


Abbildung 1: Datenstruktur

2 <sup>nd</sup> Order Themen 1 <sup>st</sup> Order Codes	Repräsentative Zitate
<i>Mangelnde Interaktionsfrequenz</i>  Fehlende spontane Interaktion	Im Grunde muss ich sagen, würde ich es als Nachteil empfinden im Homeoffice, weil man denen [Kollegen] nicht einfach über den Gang läuft (...). (I4) Sowas [Smalltalk] muss geplanter passieren, würde ich sagen. (I5) Weil man sich ja dann im Büro doch viel, viel mehr über den Weg läuft, als wenn man halt nur einmal am Tag ein Zoom Meeting hat, wenn überhaupt. Also zum Beispiel, da habe ich nur das eine Telefonat gehabt und hab danach keine Termine mehr, das heisst, ich sehe niemanden meiner Kollegen eigentlich. (I9) Also da [im Büro] sind auf jeden Fall mehr Sachen dann zu Stande gekommen. Mehr Gespräche, oder dass man mal zusammen gegessen hat und so. (I11) (...) habe ich gemerkt: „Krass, du bist einfach den ganzen Tag hier alleine und, klar, du hast virtuellen Austausch, aber so dieses Zwischendurch, das hast du nicht.“ (I12)



2nd Order Themen 1st Order Codes	Repräsentative Zitate
Erschwerter Netzwerkaufbau	<p>Also prinzipiell ist es deutlich schwieriger, Kontakte zu knüpfen. (I5)  An dem Standort, an dem ich arbeite, sind es 120 Leute, die dort arbeiten und ich kenne nicht mal die Hälfte persönlich. Das ist schade. (I6)  Aber ich habe schon auch gemerkt, dass ich nicht so vernetzt in der ganzen Abteilung bin, wie andere Leute, die halt vorher vielleicht mal zusammensassen. (I8)  Wenn man ja einen neuen Job anfängt und ins Büro geht und jetzt kein Homeoffice ist oder Corona, dann sind ja eigentlich alle im Büro und empfangen einen da so und so war es halt bei mir dann leider nicht. Die waren da nur zu zweit, von zehn. (I9)  Und ich glaube, dass die Kollegen aus dem alten Team mich, so zu sagen, dann relativ lange gar nicht so auf dem Schirm hatten, weil ich halt neu war, man mich nie gesehen hat, ausser mal online, und die ja auch nicht wussten, was ich mache. (I11)  Und das ist mir am Anfang aufgefallen, dass es das sehr schwer gemacht hat, so den schnellen Kontakt mit Leuten herzustellen, wenn man sie nicht vor Ort hat. (I13)</p>
Persönliche Hemmschwelle, proaktiv zu agieren	<p>Weil das gerade in Remote-Situationen, glaube ich, noch viel schwieriger ist, die Hemmung immer zu fragen und zu sagen, wenn was schwierig ist. (I1)  Das ist ja / Ich finde so über online, das ist nochmal so eine höhere Hemmschwelle sowas zu sagen. (I1)  Genau, also beim Homeoffice ist für mich das Problem gewesen, und nach wie vor noch, dass man aktiv lernen muss / oder ich musste aktiv lernen, auf die Leute zuzugehen. (I4)  Du musst entweder den Leuten einen Termin einstellen, du musst auf sie zugehen (...). (I5)  Also, klar, du kannst irgendjemanden anrufen, aber die Hürde ist grösser, als wenn du mal eben so nebenan irgendwie fragst: „Hey, siehst du das genauso wie ich? Sehe ich das gerade falsch? Ist das irgendwie gerade bekloppt, wie ich das sehe?“ (I12)  Weil man ja auch am Anfang nicht direkt tausend E-Mails schreiben möchte und überall anrufen möchte. (I13)</p>
Fehlendes Wissen über Verfügbarkeit der Insider	<p>Ich hatte auch Ansprechpartner in der Theorie, aber naja, die hatten halt auch viele andere Sachen zu tun. (I4)  Aber du weisst halt nie, was die andere Person gerade macht, in welcher Situation sie ist. (I5)  Ich glaube, wenn ich die zu Hause anrufe, wenn sie gerade im Homeoffice sind, dann weiss ich nicht, was die gerade machen, ob die gerade irgendwie beschäftigt sind oder keine Ahnung. (I9)  Wenn du im Büro bist, dann siehst du: Ist die Person verfügbar? Und dir fällt es leichter, sie anzusprechen. (I10)  Also bei vielen / also bis heute gilt auch das Argument „Ich bin im Homeoffice, sprich, ich bin per Telefon nicht zu erreichen“, das heisst, man reiht sich ein in der Flut an E-Mails, und das finde ich, ist schon / das ist nicht so gut, wenn man im Homeoffice ist. (I13)</p>

## 2nd Order Themen 1st Order Codes

## Repräsentative Zitate

### Mangelnde Informationsqualität

Fehlendes nonverbales Feedback aufgrund der Funktionsweise des Mediums

Aber worauf ich eigentlich hinauswollte: Diese Gestik und das spielt da alles zusammen. Also die Kommunikation ist doch einfacher persönlich vor Ort. (I4)  
Weil du die Situation nicht abschätzen kannst und nicht die Leute beobachten kannst. (I5)  
Wir hatten immer viel die Kamera an. Ich glaube, wenn du jetzt nur vor einem schwarzen Bildschirm sitzt, ist es schwieriger. Mit Kamera geht es nochmal eher, weil du dann natürlich auch Mimik, Gestik und halt die Reaktion des anderen besser mitbekommst. (I8)  
Und das merkt man ja, wenn man im Büro vor Ort ist / sieht man das ja meistens oder, ne, merkt das ja auch an der Körpersprache oder daran, was die Leute halt machen. Kriegt man da ja ziemlich schnell irgendwie ein Gefühl für. Und wenn man aber niemanden sieht, dann weiss man das ja halt nicht. Und, ja, man muss dann halt irgendwie immer gucken, wie die Leute reagieren und ob die auf deine E-Mails überhaupt antworten, wie lange das dauert, bis man eine Antwort kriegt oder ob man die vielleicht sogar schlauerweise anruft, weil sonst eh nichts zurückkommt. (I11)  
Was ich super schwierig fand, war, dass die Kommunikation noch über die alten Kanäle quasi lief. Sprich E-Mail, Telefon. (I13)

Mangelnde Informationsvielfalt im Tagesgeschäft

Ich glaube, du kriegst eigentlich viel schneller irgendwie auch so Dinge so zwischen den Zeilen mit. Irgendwie was vielleicht nicht so gut läuft oder so. Was man vielleicht nicht direkt am ersten Tag erzählen würde aber irgendwie kriegst du es ja zwischendrin auch mit, wenn du irgendwie mal hörst, irgendwer unterhält sich, oder sowas. Das hast du ja, wenn du im Homeoffice bist, und nicht explizit einen Termin hast, dann hast du das ja nicht. Hier läuft ja niemand rum und erzählt irgendwie Klatsch und Tratsch aus dem Unternehmen. Das passiert halt nur, wenn du diese One-on-Ones hast. (I12)  
Ich glaube, wenn man immer vor Ort ist, die ganze Abteilung oder zumindest vielleicht auch das Dreierteam vor Ort gewesen wäre, wäre viel, viel mehr Austausch, wären viel, viel mehr Informationen an mich ran gekommen, die ich so vielleicht gar nicht bekommen habe. (I13)  
Also so diese Rollen von den anderen, haben sich mir erst nach einer Zeit erschlossen. (I4)  
Ich erfahre einfach mehr im persönlichen Gespräch. (I6)  
Man kriegt dann Anekdoten mit, die erzählt werden, die vielleicht in einer E-Mail nicht so kommen würden. (I13)

2nd Order Themen 1st Order Codes	Repräsentative Zitate
Fehlende zwischen- menschliche Beziehungen	<p>Naja, man braucht informellen Austausch für Beziehungsaufbau. Und (...) das fehlt mir schon persönlich einfach, weil ich aus guten Gesprächen auch Energie ziehe, anstatt alleine in der Küche herumzustehen und ein Glas Wasser zu trinken. (I1)</p> <p>Es ist dann mehr wie eine Blackbox oder wie ein kleiner Chatbot, mit dem man irgendwie schreibt. Und ist da wirklich ein Mensch dahinter? Das macht es dann vielleicht schwieriger. (I10)</p> <p>Und da ich bis zum Ende sehr, sehr wenig vom Privatleben von den ganzen Leuten wusste, war es dann für mich manchmal schwierig, halt so Stimmungen irgendwie einzuordnen. (I11)</p> <p>Irgendwie ist das ja doch immer ganz nett, wenn man das irgendwie persönlich machen kann und den Leuten so richtig in die Augen gucken kann und die einen direkt irgendwelche Fragen fragen oder so, oder „Wo kommst du her?“, „Was machst du?“. (I9)</p> <p>Während ich auch merke, jetzt auch gerade, wenn ich im Büro bin, vor Ort bin und jetzt auch die Anfangszeit vor Ort war, man nimmt sich doch nochmal ein bisschen mehr Zeit die Kollegen auch abseits kennen zu lernen. (I7)</p>

Tabelle 1: Datentabelle

## 2nd Order Thema: Mangelnde Interaktionsfrequenz

Ein wiederkehrender Aspekt in den Interviews war die Feststellung, dass unter digitalen Bedingungen der Raum für OS als deutlich weniger interaktiv wahrgenommen wurde und dementsprechend auch weniger Kommunikation erfolgte. Einige Aussagen illustrieren diese Wahrnehmung, wie zum Beispiel: „Ich muss sagen, dass man im Office kommunikativer ist (I4)<sup>3</sup>“ und „Der Austausch im Homeoffice ist super limitiert (I13)“. Die begrenzte Interaktion wurde auf verschiedene Faktoren zurückgeführt. Zum einen spielte die räumliche Trennung eine Rolle, da spontane Interaktionen, die im Büroalltag häufig vorkommen, im Homeoffice nicht in gleichem Masse stattfinden konnten. Beispielsweise fehlten zufällige Begegnungen auf dem Flur, in der Kaffeeküche oder in der Mittagspause, die als typisch für den Büroalltag angesehen wurden und für informelle Gespräche genutzt werden können. Im Homeoffice gab es solche ungeplanten Begegnungen nicht. Ein weiterer Grund für eine geringere Interaktionsfrequenz war die begrenzte Anzahl von Kontakten, die Newcomer zu Beginn knüpfen konnten. Auch hier spielten die eingeschränkten Möglichkeiten, Personen spontan zu treffen und kennenzulernen, eine Rolle. Daher stellte es sich zu Beginn oft folgendermassen für die Newcomer da: „[...] durch das Homeoffice habe ich halt auch nur mit, am Anfang, so dreien zusammengearbeitet (I4)“. Aber auch die fehlende Sichtbarkeit der eigenen Person wird als Herausforderung beim Aufbau des eigenen Netzwerks beschreiben: „Wenn man an Tag eins im Berufseinstieg denkt, ist es im Büro, glaube ich, leichter. Weil, du bist der Neue und alle wollen erstmal irgendwie/ Was heisst alle? Aber du hast zumindest deutlich eher diesen Status: Okay, du bist neu. Kurz mal mit der Person reden (I5)“.

3 Die Abkürzung „I“ steht für „interviewte Person“.

Da Interaktionen kaum spontan erfolgten, mussten alle Interaktionen von einer Seite aktiv initiiert werden. Einige der Befragten hoben diesbezüglich hervor, dass sie in ihrem Bestreben, Informationen zu erlangen, proaktiv auf Insider zugegangen sind. Sie erkannten, dass sie selbst die Initiative ergreifen mussten, um in Interaktionen zu treten und somit Verantwortung für ihre eigene Sozialisation tragen. „Und am Ende des Tages hängt es so ein bisschen von einem selbst ab, wie proaktiv man einfach Leute anschreibt (I5)“. „Weil es sieht halt im Grunde sonst im Zweifel keiner, dass du gerade irgendwie nicht weiterkommst oder so. Das heisst man muss dann schon im Zweifel auch aktiv sagen: „Ey, kann mir jemand helfen?“ und so (I3)“. Allerdings führte die Proaktivität der Newcomer nicht immer zu Interaktionen mit Insidern. Der Erfolg ihrer Bemühungen war stark von der Verfügbarkeit und Kommunikationsbereitschaft der Insider abhängig: „Und dann merkt man ja so ein bisschen schon, wer einem einfach eine Antwort gibt oder wer auch so sagt: Hey. Ich bin der und der. Und wer bist du? [...] Genau und dann weiss man: Okay. Der ist cool. Der hat auch die Kapazität. Dann rufe ich ihn einfach an, wenn ich ein Problem habe (I4)“. Die Daten zeigen zudem, dass einige Newcomer eine gewisse Hemmschwelle hatten, wenn es darum ging, proaktiv nach Interaktionen zu suchen. Ein Grund dafür war z. B. das mangelnde Wissen über die Erreichbarkeit der Kollegen aus Sicht der Newcomer: „Wenn dieser Punkt jetzt auf grün oder auf rot ist, du weisst nicht, was macht die Person gerade wirklich. Kannst du einfach anrufen? (I10)“. Hier wird auf die Verfügbarkeitsanzeige eines Zusammenarbeitstools angespielt, die anhand eines grünen Signals die Verfügbarkeit eines Kollegen anzeigen soll. Da diese Information als unzuverlässig empfunden wurde, bestand die Sorge, dass man stören könnte. Vor allem das Beobachten der Verfügbarkeit wäre hilfreich, um in Interaktionen treten zu können: „Und im Büro ist das irgendwie ein bisschen einfacher, da siehst du okay, die Tür ist zu, die Person kann gerade nicht oder die Tür ist offen und dann kann man da kurz hin (I9)“.

Auch andere Unsicherheiten erschwerten die Interaktion zwischen Newcomern und Kollegen: „[...] dass ich halt viel unsicherer war, Sachen zu sagen oder meine Meinung zu sagen, weil ich immer so dachte: Ja, irgendwie, mich kennt ja eh niemand (I11)“. Häufig wurde der Vergleich zur Büroumgebung gezogen, wo es deutlich einfacher wäre, Kollegen direkt anzusprechen: „Es ist oft einfacher, wenn man den Kollegen direkt in dem nächsten Raum hat und zu ihm hingehen kann und direkt ansprechen kann (I13)“. Auch I9 beschrieb diese Art der Hemmschwelle, die ausdrücklich mit der Arbeit aus dem Homeoffice einhergeht: „Irgendwie ist das noch ein grösserer Schritt oder mehr Aufwand, irgendwie nochmal das Telefon in die Hand zu nehmen, anstatt einfach kurz aufzustehen und hinzugehen (I9)“.

## 2<sup>nd</sup> Order Thema: Mangelnde Interaktionsqualität

Die Befragten gaben an, dass insbesondere das persönliche Element in den digital geführten Interaktionen fehlte und sich dies beispielsweise nur durch mehr gemeinsame Zeit oder das Treffen vor Ort entwickeln konnte: „Im Büro habe ich dann auch das Gefühl bekommen, dass es ein bisschen persönlicher wurde. Das hat auf jeden Fall im Homeoffice irgendwie gefehlt (I9)“. Auch I2 beschreibt die Notwendigkeit von persönlichem Kontakt, um persönliche Bindung aufbauen zu können: „Wenn es darum geht, Persönlichkeiten wirklich, auch wirklich menschlich, kennen zu lernen, dann ist eine hybride Version auf jeden Fall gut (I2)“. Weitere Befragte unterscheiden zwischen digital aufgebauten Beziehungen und Beziehungen, die im Büro entstehen: „Sondern da [im Büro] entsteht eine

ganz andere, ich sag mal, Beziehung. Und dann kommt man auch in andere Themen rein und, ja, lebt nicht mehr so aneinander vorbei (I13)“. Neben dem Mangel an persönlicher Verbindung wurde auch deutlich, dass die Reichhaltigkeit von Interaktionen über digitale Medien im Vergleich zu persönlichen (physischen) Treffen abnahm. Das bedeutet, dass im digitalen Raum aufgrund der Funktionsweise des Mediums weniger Informationen vermittelt wurden. Diesbezüglich betonten die Befragten insbesondere die Bedeutung nonverbaler und paraverbaler Signale, die im digitalen Raum weniger oder gar nicht übertragen wurden: „Ich glaube, dass es einfacher wäre, wenn man sich mehr sieht in Persona, weil man da auch die Körpersprache lesen kann und die Interaktion irgendwie besser ist als jetzt nur online (I9)“.

Neben der Funktionsweise des gewählten Mediums war auch die inhaltliche Vielfalt der Informationen ein Faktor, der die Interaktionsqualität einschränkte. Die befragten Newcomer berichteten, dass die meisten Meetings im digitalen Raum primär auf fachliche Informationen und aufgabenbezogene Themen beschränkt waren. Dadurch wurden Informationen, die nicht direkt mit der Arbeit zusammenhingen, viel seltener an die neuen Mitarbeiter weitergegeben, wie folgende Aussage unterstreicht: „Das man viel mehr schnell das Fachliche abhakt und den Termin dann Termin sein lässt so und einfach versucht, schnell seine Arbeit zu erledigen (I7)“. Das führte bei vielen Newcomern dazu, dass es ihnen schwerfiel, Beziehungen zu ihren neuen Kollegen aufzubauen und Unsicherheiten in den Interaktionen zu reduzieren: „Ich war halt einfach in der Zeit voll oft so verunsichert, weil ich die Leute halt so wenig kannte und so wenig einschätzen konnte, und manchmal dann so auch Reaktionen bekommen habe, die ich dann so ein bisschen, ich sage mal, als unfreundlich empfunden habe, und dann nicht wusste, ob ich jetzt was falsch gemacht habe oder ob die Person einfach ein Problem mit mir hat oder wo das jetzt gerade herkommt. [...] Und dadurch, dass die anderen so lange nicht da waren oder ich so wenig von denen mitbekommen habe, wusste ich auch ganz lange nicht, was machen die anderen eigentlich? (I11)“.

Im Rahmen der Datenanalyse zeigten sich Wechselwirkungen zwischen dem Mangel an Interaktionsfrequenz und einem Mangel an Interaktionsqualität. So beklagten vor allem jene Befragte das Fehlen grundlegender Informationen, wie z. B. das Wissen über die Rolle und Tätigkeiten der Kollegen, die auch von einer besonders geringen Interaktionsfrequenz berichteten.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die empirischen qualitativen Daten theoretisch eingebettet und diskutiert. Hierzu erfolgt die Analyse der Daten im Hinblick auf etablierte Konzepte, Modelle und Theorien, die relevant sind, um unsere Forschungsfrage zu beantworten und die empirisch aufgedeckten Zusammenhänge auf theoretischer Ebene zu reflektieren.

## 5. Uncertainty Reduction Theory und soziales Kapital als Erklärungsansätze

*Uncertainty Reduction Theory* – Neben Ansätzen wie der Social Exchange Theory, der Social Identity Theory oder dem Need to Belong Konzept, eignet sich vor allem die Uncertainty Reduction Theory (URT) zur theoretisch fundierten Analyse der OS (Chao, 2012). Die URT erklärt, wie das Bedürfnis nach Kontrolle dazu führt, wahrgenommene Unsicherheit in initialen Interaktionen zu reduzieren. Grundlage hierfür bildet das Verständnis darüber, welches Verhalten erwartet, als angemessen wahrgenommen und honoriert wird. Dadurch kann das eigene Verhalten angepasst werden, während gleichzeitig das Verhalten

anderer nachvollziehbar und vorhersagbarer wird (Berger & Calabrese, 1975). Durch den Versuch, Verhalten ex-ante zu prognostizieren und ex-post zu interpretieren, umfasst die Reduzierung von Unsicherheit sowohl eine prospektive als auch eine retrospektive Komponente (Berger, 1979).

Ein Neueinstieg stellt für Arbeitnehmer bzw. Berufseinsteiger eine ebensolche Phase initialer Interaktionen dar. Während Personen mit Berufserfahrung aufgrund ihres Erfahrungswissens zumeist bereits besser einschätzen können, was von ihnen in einer neuen Position erwartet wird, ist für Berufseinsteiger die Integration in die Gruppe von noch grösserer Bedeutung. Da ihnen die Informationen aus vorherigen Beschäftigungsverhältnissen fehlen, sind sie stärker auf die Informationen dieser Gruppe angewiesen, um ein Verständnis für ihre Rolle und Aufgaben zu erlangen (Feldman, 1976). Als sprichwörtlich „Fremde in einem fremden Land“ (Saks & Gruman, 2012) erleben sie eine starke Neu- und Fremdartigkeit; während für bestehende Organisationsmitglieder lediglich ein Element verändert wird, ändert sich für den Newcomer die Gesamtsituation. Dies führt zu hoher Unsicherheit, insbesondere hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben, einzunehmenden Rolle(n), den Erwartungen und Verhaltensweisen anderer (Berger & Calabrese, 1975; Louis, 1980) sowie der Organisation und ihrer Kultur und Politik (Chao et al., 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Mit Unbehagen und Angst als affektive Reaktionen auf diese Unsicherheit werden Newcomer motiviert, Informationen zu sammeln, mit deren Hilfe sie schnellstmöglich die funktionalen und sozialen Anforderungen an ihre Rolle lernen, ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln und letztlich das negative Empfinden durch ein Gefühl der Kontrolle ersetzen können (Berger & Calabrese, 1975; Van Maanen, 1978; Louis, 1980; Miller & Jablin, 1991; Ashford & Black, 1996).

Neben *fachlich-technischen* Informationen bewerten Newcomer insbesondere *referentielle*, *politische* und *bewertende* Informationen als besonders hilfreich für ihre Sozialisation (Morrison, 1995). Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass, durch den beinahe ausschliesslichen Fokus auf fachlich-technische Informationen, zunächst die referentiellen und politischen Informationen im Rahmen mobiler Arbeit nur unzureichend transportiert werden. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen von Wesson & Gogus (2005), die in ihrer Studie zeigen, dass virtuell-basiertes Onboarding insbesondere Defizite hinsichtlich sozial reichhaltiger Inhalte aufweist. Für Berufseinsteiger im Kontext mobiler Arbeit birgt dies die Gefahr, dass informelle Strukturen sowie informelle Anforderungen und Erwartungen an die eigene Rolle, nur schwer identifizierbar werden. Neben formalen Erwartungen und Rollendefinitionen stellen sie jedoch einen wesentlichen Bestandteil der Realität in Organisationen dar. Informelle Ordnungen mit individuellen Rollendefinitionen und personenbezogene Erwartungen prägen das Handeln in Organisationen, ohne dabei offensichtlich zu sein (Luhmann, 2016). Ein vollständiges Rollenverständnis und eine erfolgreiche Integration setzen diese Informationsarten somit voraus. Ohne sie lassen sich Verhalten und Entscheidungen für Newcomer teils nur schwer prognostizieren oder nachvollziehen, was letztlich dazu führt, dass sich ihre wahrgenommene Unsicherheit nicht reduziert (Luhmann, 2016). Neben den angeführten Informationen zur Rolle und informellen Machtstrukturen haben *bewertende* Informationen (wie z. B. Feedback) für Newcomer eine hohe Bedeutung (Morrison, 1995). Sowohl verbales, aber insbesondere auch (bestätigendes) nonverbales Feedback sind von besonderer Relevanz, wenn es darum geht, ein Verständnis sowie ein Gefühl der Sicherheit und Kontrolle über die neue Situation zu erlangen (Berger & Calabrese, 1975; Louis, 1980). Der in unseren Studienergebnissen wie-



derholt angeführte Mangel an insbesondere non- bzw. paraverbalem Feedback im Rahmen der mobilen Arbeit, führt dazu, dass Reaktionen auf eigene Aussagen oder Handlungen nur schwer beurteilt werden können (Bonaccio et al., 2016). Gerade diese Reaktionen sind jedoch wichtig, um Lernprozesse zu beschleunigen und festzustellen, ob das eigene Verhalten den Anforderungen und Erwartungen entspricht. Obwohl für Newcomer die Möglichkeit besteht, sich indirekt mit Hilfe von organisationalem Feedback, wie Beförderungen, erweiterter Verantwortung oder Gehaltserhöhungen, ein Bild für angemessenes und belohntes Verhalten zu verschaffen, wird die OS durch den Mangel an (nonverbalem) individuellem Feedback erschwert.

Die oben angeführten Informationsarten können Newcomer sowohl passiv als auch aktiv aufnehmen, wobei beide Vorgehensweisen jedoch mit entsprechenden „Kosten“ verbunden sind (Morrison, 1995). Wenn Informationen passiv aufgenommen werden, besteht die Gefahr der Missinterpretation, während die aktive Informationsbeschaffung als lästig, ignorant oder sozial unfähig wahrgenommen werden kann. Aufgrund der Sorge um die möglichen negativen Konsequenzen letzteren Vorgehens, versuchen die meisten Individuen, Informationen passiv zu erlangen und/oder durch Beobachtung zu lernen. Allerdings werden gerade die oben genannten wichtigen Informationsarten passiv oft nicht gut übermittelt oder wahrgenommen (Morrison, 1995). Dadurch entsteht ein Konflikt, da Newcomer einerseits nicht nachhaken möchten, um nicht als störend wahrgenommen zu werden, aber andererseits wesentliche Informationen nicht allein durch Beobachtung erhalten können. Ein Problem, das im mobilen Arbeitsumfeld noch verstärkt wird, wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen. Newcomer können hier schwer abschätzen, ob Kollegen oder Vorgesetzte verfügbar sind. Klassische Tools, wie Kalender oder Statusanzeigen bei Kommunikationsmedien, wurden in unseren Interviews als unzuverlässig eingestuft, wodurch die in der Literatur angeführten Ängste von Newcomern – Personen zu stören und als lästig oder inkompetent wahrgenommen zu werden – im digitalen Raum weiter verstärkt werden. Hier zeigt sich die Bedeutung von Vertrauen, da die Angst vor dem Nachfragen nach Informationen mit zunehmendem Vertrauen unter allen Beteiligten abnimmt (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Die erhöhte Hemmschwelle im digitalen Raum stellt angesichts der nachgewiesenen Relevanz proaktiven Verhaltens somit eine weitere Barriere dar, die den Aufbau regelmässiger Interaktionen und letztlich der OS insgesamt erschwert.

In empirischen Untersuchungen zu Massnahmen und ihrer Wirksamkeit (i. F. v. Jobzufriedenheit, Commitment und Bereitschaft des Verbleibs) hat sich gezeigt, dass (informelle) tägliche Interaktion mit Peers den wichtigsten Faktor darstellt, der dazu beiträgt, dass Newcomer sich aufgenommen und kompetent fühlen (Louis et al., 1983). Mit Blick auf unsere Studie zeigt sich hier somit ein weiterer Grund für die besonderen Herausforderungen der OS für Berufseinsteiger im Rahmen mobiler Arbeit. Denn neben einem Mangel an Interaktionsqualität beklagten unsere Studienteilnehmer insbesondere einen Mangel an Interaktionsfrequenz. Eine Ursache für die geringe Interaktionsfrequenz bei der mobilen Arbeit war, dass Newcomer kaum Möglichkeit hatten, übergreifende Kontakte innerhalb der Organisation herzustellen. Die Beschwerden bezüglich der Interaktionsfrequenz deuten also darauf hin, dass es zu wenig Austausch gibt und der klassische Büroalltag vor Ort im Betrieb deutlich kommunikativer ist. Eine wiederholte intensive Kommunikation und Interaktion ist jedoch Voraussetzung, um auch auf nonverbaler Ebene das bestmögliche Feedback zu erhalten und Unsicherheit erfolgreich zu reduzieren (Berger & Calabrese, 1975).

Berger & Calabrese (1975) weisen darüber hinaus auf einen umgekehrt proportionalen Zusammenhang zwischen Kommunikation und Reziprozität hin. Insbesondere für den Transfer informeller und sensibler Informationen ist Vertrauen und Sympathie erforderlich, da andernfalls Informationen zurückgehalten und/oder gefiltert werden können (Feldman, 1976; Luhmann, 2016). Um dieses Vertrauen aufzubauen und dadurch Ungewissheit zu reduzieren, ist jedoch meist eine längere und erfolgreiche Interaktionshistorie erforderlich (Blau, 1964; Luhmann, 2014; Metz et al., 2022). Dies bedeutet, dass eine mangelnde Interaktionsfrequenz für Newcomer dazu beitragen kann, dass das notwendige Vertrauen nicht aufgebaut wird und Mitarbeiter nicht bereit sind, informelle und sensible Informationen uneigennützig mit Newcomern zu teilen, um das Risiko einer Informationsasymmetrie und eines etwaigen Machtverlustes zu vermeiden. Ein Mangel an Interaktionsfrequenz und damit verbundener sozialer Isolation birgt mit Blick auf die OS somit die Gefahr, dass informelle Informationen zu Aufgaben, Rolle und Machtstruktur Newcomern vorenthalten werden, wodurch Unsicherheiten nicht reduziert werden können und eine erfolgreiche Anpassung nicht möglich wird.

*Soziales Kapital* – Die Sozialkapitaltheorie dient als vertiefender Erklärungsansatz hinsichtlich der vorherigen Ausführungen zur URT. Soziales Kapital zählt neben psychologischem Kapital, Humankapital und kulturellem Kapital zu den vier wichtigen Säulen des persönlichen Kapitals für Neueinsteiger (Bauer & Erdogan, 2014). Soziales Kapital beschreibt die „*Ressourcen, die in eine soziale Struktur eingebettet sind und die für zielgerichtete Handlungen genutzt und/oder mobilisiert werden können*“ (Lin, 1999, S. 35). Im Rahmen der OS können vor allem Informationen, die Newcomer benötigen, um sich erfolgreich integrieren zu können, als diese Ressourcen betrachtet werden. Hinsichtlich der drei wesentlichen Komponenten dieser Definition (*Einbettung, Zugänglichkeit* sowie *Mobilisierung und Nutzung*) stellt sich somit die Frage, welche Informationen Newcomer in ihrem Netzwerk haben, wie sie Zugang zu diesen erhalten und wie sie diese nutzen können. Dabei spielt neben den häufig angeführten *strukturellen* und *relationalen* Dimensionen (Lin, 1999; Granovetter, 2017) auch die *kognitive* Dimension eine entscheidende Rolle (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Korte & Lin, 2013). Die strukturelle Dimension bezieht sich vor allem auf Art und Volumen, der sich (potenziell) im Netzwerk befindlichen Ressourcen, die Anzahl der Kontakte oder die Position innerhalb des Netzwerks. Die relationale Dimension bezieht sich auf die Qualität der Beziehungen, die Personen innerhalb eines Netzwerks pflegen (Granovetter, 2017). Die kognitive Dimension bezieht sich schliesslich darauf, wie die Ressourcen bzw. Informationen zu einem gemeinsamen Verständnis führen (Nahapiet & Ghoshal, 1998) und somit Newcomern ermöglichen, nicht nur zu verstehen, wie Newcomer bestimmte Aufgaben und Rollen auszuführen haben, sondern auch warum (Korte & Lin, 2013).

Die strukturellen Merkmale des Netzwerks, in dem ein Akteur eingebettet ist, bilden eine notwendige Bedingung, die ergänzt werden muss durch die Möglichkeit dieses Akteurs, im Rahmen sozialer oder geschäftlicher Aktivitäten auf diese zuzugreifen, sie zu aktivieren und zu nutzen (Maurer et al., 2011) und den Informationsfluss mit seinen zugrundeliegenden Bedeutungen, Annahmen und Werten zu verstehen (Korte & Lin, 2013). Die zuvor angeführten Informationsarten sind in verschiedenen Wissensspeichern verankert. Teile davon liegen Newcomern in kodifizierter Form vor (z. B. offizielle Dokumente, formelle Rollenanforderungen und Jobbeschreibungen) oder werden durch organisationales Feedback vermittelt. Der Grossteil des Lernens findet, wie eingangs beschrieben, jedoch

nicht im sozialen Vakuum statt, sondern im persönlichen Austausch mit Unterstützung von Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen oder Kunden, die dabei helfen, Ereignisse und Erfahrungen zu interpretieren (Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979).

Die Probleme beim Aufbau eines umfangreichen und vielfältigen Netzwerks innerhalb der Organisation führen dazu, dass Newcomer im Rahmen mobiler Arbeit sich bereits mit Blick auf die strukturelle Dimension sozialen Kapitals erheblichen Defiziten gegenübersehen. So sind ihnen wesentliche Wissensspeicher nicht bekannt, wodurch sie auch von den in diesen Wissensspeichern verankerten und für die OS notwendigen Informationen ausgeschlossen sind.

Forschungsergebnisse haben darüber hinaus gezeigt, dass insbesondere auch die relationale Dimension des sozialen Kapitals für die OS entscheidend ist (Korte & Lin, 2013). Bauer & Erdogan (2014) zeigen in ihrer Literaturarbeit den Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und sozialer Akzeptanz als Anpassungsfeld der OS auf, wobei soziale Akzeptanz im Rahmen der OS nachweislich distale Indikatoren wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Performance oder Verbleibsabsichten positiv beeinflusst (Bauer et al., 2007). Berufseinsteiger im digitalen Raum scheinen sich allerdings auch diesbezüglich starken Herausforderungen ausgesetzt. Für den Transfer bzw. die Mobilisierung, Assimilierung und Nutzung der Informationen und des Wissens, ist vor allem auch die Qualität der Beziehungen ausschlaggebend (Reagans & McEvily, 2003). Starke Beziehungen fördern einen intensiveren sozialen Austausch und erleichtern das Teilen bzw. Mobilisieren von Ressourcen (bspw. Informationen) (Hansen, 1999; Krackhardt, 2003). Der Aufbau qualitativ hochwertiger Beziehungen im Job bereichert also nicht nur das Berufs- und Arbeitsleben (Erdogan et al., 2012), sondern ermöglicht auch den Zugang zu qualitativ hochwertigen Informationen (Korte & Lin, 2013) und gilt somit als Haupteinflussfaktor für den Prozess der OS (Korte, 2010). Da die von uns befragten Berufseinsteiger jedoch signalisieren, dass sich Interaktionen im mobilen Arbeitssetting fast ausschliesslich auf fachliche Informationen beschränken und informeller, persönlicher Austausch fehlt, leidet der für den Sozialisationsprozess als so relevant identifizierte Aufbau von Kameradschaft (Korte & Lin, 2013) im Rahmen mobiler Arbeit erheblich. Letztlich zeigt sich mit Blick auf die kognitive Dimension des sozialen Kapitals, somit auch, dass ohne die sensiblen und informellen Informationen, für die starke Beziehungen die Voraussetzung sind, es Newcomern nur schwer möglich sein wird, ein tieferes Verständnis für die formalen und informellen Erwartungen und Handlungen sowie Arten der Kommunikation und des Umgangs zu generieren (Korte & Lin, 2013).

Maurer und Kollegen (2011) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass die Auswirkungen von sozialem Kapital auf organisationale Performance – auch aufgrund mangelnder Untersuchungen von Mediationseffekten – nicht eindeutig sind und betonen, dass – neben dem in ihrer Studie identifizierten Mediator „Wissenstransfer“ – weitere indirekte Effekte vorliegen können, für deren Identifikation weitere Forschung erforderlich ist. Insbesondere wird angeregt, detaillierter zu untersuchen, wie es zu der Mobilisierung, Assimilierung und Nutzung von Wissensressourcen kommt und unter welchen Bedingungen diese Prozessschritte unternommen werden oder welche Hindernisse Akteure davon abhalten, diese Schritte zu durchlaufen (Maurer et al., 2011). Fang et al. (2011) zeigen in ihrem Modell den Einfluss von Sozialisationsfaktoren – sowohl organisationalen Taktiken/Massnahmen als auch Newcomer-Proaktivität – für den Aufbau von sozialem Kapital auf. Dabei liegt ihr Fokus jedoch insbesondere auf der strukturellen Komponente des Konzepts des sozia-

len Kapitals. Auch Ashford und Nurmohamed (2012, S. 14) betonen, dass „*Indeed, the relationships that newcomers have with peers seem to be fundamental to their learning, but are relatively understudied*“. Mit unseren Ergebnissen liefern wir Erkenntnisse zu diesen Forschungsaufufen. Wir identifizieren weitere mögliche Erklärungen, die die Beziehung zwischen sozialem Kapital und organisationaler Performance erklären können, indem wir die Bedeutung des sozialen Kapitals für den Transfer von Informationen und Wissen als essentielle Elemente der OS darstellen.

Durch eine Betrachtung der Forschungserkenntnisse aus der sozial kognitiven Teamforschung hinsichtlich geteilter mentaler Modelle („shared mental models“) (Busch & Lorenz, 2010) eröffnet die Reflexion unserer empirischen Befunde eine konzeptionelle Annäherung an die Frage, inwieweit die beiden Themen „Interaktionsfrequenz“ und „Interaktionsqualität“ möglicherweise miteinander in Beziehung stehen könnten. Zahlreiche Studien betonen die Bedeutung von häufigen und intensiven Interaktionen für den Aufbau sowie die kontinuierliche Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle (z. B. Levesque et al., 2001; Johnson & Lee, 2008). Diese Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass je intensiver und häufiger Teammitglieder während ihrer kooperativen Zusammenarbeit miteinander interagieren und ihre Ideen sowie Wissen austauschen, desto ähnlicher werden die mentalen Modelle der Teammitglieder (z. B. Andres, 2012; Kneisel, 2020). Wenn Teammitglieder darüber hinaus freiwillig und regelmässig miteinander interagieren – also über das für die Aufgabenbewältigung Notwendige hinaus –, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Ideen, Meinungen und Perspektiven teilen und dies wiederum positive Effekte auf die Effektivität der Zusammenarbeit hat (Fay et al., 2006). In Analogie hierzu nehmen wir an, dass häufige Interaktionen einen förderlichen Einfluss auf die Interaktionsqualität haben können und dass der Prozess des gemeinsamen Aufbaus mentaler Modelle eine zentrale Rolle in diesem Zusammenhang spielt. Dies steht auch im Einklang mit der Kernaussage der Social Information Processing Theory, die besagt, dass eine hohe Rate an Interaktionen über digitale Medien das Potenzial hat, die negativen Effekte der mangelnden Interaktionsqualität zu kompensieren, auch, wenn dies weniger effizient ist, bzw. hierfür ein deutlich längerer Zeitraum erforderlich ist (Walther, 1992). Gründe hierfür sind bspw. das Potenzial, sich mit Leuten zu vernetzen, zu denen man andernfalls keinen Zugang hätte (z. B. aufgrund geographischer Restriktionen), die Tatsache, dass bestimmte physische Charakteristika (z. B. Aussehen oder Stimme), die einem negativ ausgelegt werden könnten, erst später erkennbar werden, oder die Möglichkeit einer selektiveren Selbstdarstellung, indem für bestimmte Zeitfenster eine bestmögliche, sozial erwünschte Präsentation der eigenen Person erfolgt (Walther, 2007).

## 6. Fazit und praktische Empfehlungen

Das Ziel unserer Arbeit bestand darin, ein verbessertes Verständnis der Gründe für die besonderen Herausforderungen, denen Berufseinsteigern vor dem Hintergrund der OS im Kontext mobiler Arbeit begegnen, zu generieren. Basierend auf 13 Interviews zeigt sich, dass vor allem Mängel an Interaktionsfrequenz und Interaktionsqualität die Hauptursachen darstellen, die die defizitäre Seite des digitalen Sozialisationsraums widerspiegeln und als Folge derer Newcomer die OS im digitalen Raum als besonders herausfordernd empfinden. Mangelnde Interaktionsqualität und -frequenz erschweren es Berufseinsteigern, soziales Kapital aufzubauen und die erforderlichen Kenntnisse über formelle und informelle Anforderungen und Erwartungen zu erlangen. Somit schaffen sie es nicht, bzw. nur

verzögert, ihre Unsicherheit zu reduzieren und durch ein Gefühl der Kontrolle zu ersetzen. Dies wirkt sich negativ auf ihre Fähigkeit aus, ihr Potenzial in der neuen Organisation vollständig abzurufen. Das Kompetenzerleben sowie das Zugehörigkeitsgefühl entwickeln sich, wenn überhaupt, nur langsam, was die Wahrscheinlichkeit von Unzufriedenheit und einem frühen Ausscheiden aus der Organisation erhöht. Es zeigt sich, dass Unternehmen auf der einen Seite den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden und mobiles Arbeiten anbieten müssen, um vielversprechendes Personal für sich gewinnen zu können. Auf der anderen Seite haben sie dadurch jedoch Schwierigkeiten, das volle Potenzial dieser Mitarbeiter auszuschöpfen und sie langfristig an die Organisation zu binden. Die OS von Berufseinsteigern im Homeoffice erfordert insofern besondere Aufmerksamkeit und gezielte Massnahmen seitens der Unternehmen.

Dabei gewinnt vor allem zu Beginn die Rolle der direkten Führungskraft an Bedeutung. Führungskräfte sollten Einsteigern z. B. bereits zu Beginn klare Erwartungen und Ziele kommunizieren, ihnen helfen, ihre Kompetenzen gewinnbringend einzusetzen und über regelmässige Feedbackgespräche sicherstellen, dass Newcomer in der virtuellen Umgebung schnellstmöglich in Arbeitsprozesse eingebunden werden, die notwendige Orientierung erhalten und bei ihrer Entwicklung unterstützt werden (Saks & Ashforth, 1997; Jokisaari & Nurmi, 2009; Lee, 2023). Unternehmen sollten hierzu Strukturen schaffen, die regelmässige Feedbackschleifen, sei es durch virtuelle Feedbackgespräche oder digitale Feedback-Tools, institutionalisieren. Dabei ist darauf zu achten, Feedback sowohl positiv als auch konstruktiv-kritisch zu formulieren, um die Leistung der Einsteiger zu würdigen und ihnen Anleitungen zur Verbesserung zur Verfügung zu stellen. Zudem ist das Vermitteln von „psychologischer Sicherheit“ bzw. einer „angstfreien Organisation“ (Edmondson, 2018) auch im Homeoffice von grosser Bedeutung. Das bedeutet konkret: Einsteiger sollten sich gerade auch im digitalen Raum sicher fühlen und ermuntert werden, Fragen zu stellen und falls erforderlich, um Hilfe zu bitten. Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter sollten daher ein unterstützendes Umfeld schaffen, in dem Einsteiger etwaige Bedenken und Herausforderungen offen ansprechen können. Regelmässige Teamaktivitäten „on the job“ und „off the job“ können helfen, die Teamkohäsion zu stärken und so die Gefühle von Isolation und Einsamkeit zu überwinden und die Teamperformance zu erhöhen (Zeuge et al., 2021; Chaudhary et al., 2022).

## Limitationen und Empfehlungen für künftige Forschung

Unsere Forschungsergebnisse weisen einige Beschränkungen auf, die für qualitative Studien charakteristisch sind. So können die Aussagen unserer Teilnehmer nicht auf eine übergeordnete (und letztlich unbekannte) Population verallgemeinert werden. Darüber hinaus möchten wir darauf hinweisen, dass trotz unserer Bemühungen, möglichst offene Fragen zu stellen, ein potenzieller Interviewer-Einfluss nicht vollständig ausgeschlossen werden kann. Die Persönlichkeit, Erfahrungen und Vorannahmen der Interviewer könnten die Art und Weise beeinflusst haben, wie die Teilnehmer ihre Antworten formulierten oder wie diese interpretiert wurden. Zusätzlich besteht bei der Auswertung der Daten eine inhärente Anfälligkeit für subjektive Interpretationen, die für qualitative Studien allerdings wesensimmanent ist (Gehman et al., 2018). Wir haben jedoch grösstmögliche Sorgfalt walten lassen, um eine transparente und nachvollziehbare Analyse durchzuführen.

Die OS von Berufseinsteigern unter den Bedingungen der mobilen Arbeit bietet ein breites Spektrum potenzieller Felder für weiterführende Forschung. Zum einen wäre es



interessant zu untersuchen, ob bzw. wie die von uns identifizierten Herausforderungen von Personen mit Berufserfahrung bzw. Mitarbeitern, die innerhalb einer Organisation wechseln, wahrgenommen werden. Ferner bietet es sich an, den Einfluss der von uns identifizierten Herausforderungen mit Blick auf proximale und distale Indikatoren zu quantifizieren. Ausserdem erscheint es uns wichtig, Massnahmen zu erkunden, die Organisationen ergreifen können, um im Rahmen mobiler Arbeit eine ausgewogene Work-Life-Balance zu fördern sowie im Rahmen der technologiegestützten Einarbeitung von Berufseinsteigern zu untersuchen, wie effektiv solche Einführungsprogramme sind und inwieweit sie zur Vermittlung von Unternehmenskultur und -werten speziell im Kontext der Integration von Newcomern beitragen können. Ausserdem stellt sich die Frage, welche genauen Anforderungen und erforderlichen Massnahmen an und durch Führungskräfte im Rahmen der OS von Newcomern im Kontext mobiler Arbeit von besonderer Bedeutung sind. So könnten z. B. etablierte Konzepte, wie Zielsetzungsansätze (Locke & Latham, 1990) oder Modelle zum Rollenverständnis von Führungskräften (Mintzberg, 1973; Lee, 2023) hinsichtlich ihrer Relevanz in diesem Kontext untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237–256.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Andres, H. P. (2012). Technology-mediated collaboration, shared mental model and task performance. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 24(1), 64–81.
- Appinio (2022). Wie würdest du in Zukunft am liebsten arbeiten? Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1296962/umfrage/umfrage-arbeitsplatz-der-zukunft/> (abgerufen am 29.08.2023).
- Ashford, S., & Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to the Socialization Literature. In C. R. Wanberg (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (S. 8–24). Oxford University Press.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383–400.
- Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195.
- Barksdale Jr, H. C., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Brashear, T. G. (2003). The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 125–138.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.



- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3 Maintaining, expanding, and contracting the organization (S. 51–64). American Psychological Association.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 439–457.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149–214.
- Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. Giles & R. St. Clair (Hrsg.), *Language and Social Psychology* (S. 122–144). Blackwell.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.
- Blagoev, B., & Costas, J. (2022). Interpretive Inquiry. In C. Neesham, M. Reihlen & D. Schoeneborn (Hrsg.), *Handbook of Philosophy of Management. Handbooks in Philosophy*. Springer.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3–10.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiocchio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549.
- Bonin, H., Krause-Pilatus, A., & Rinne, U. (2021). Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona- Pandemie im April 2021: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von abhängig Beschäftigten; Expertise. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB570/4.
- Busch, M. W., & Lorenz, M. (2010). Shared Mental Models—ein integratives Konzept zur Erklärung von Kooperationskompetenz in Netzwerken. 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung: Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, 277–305.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1 (S. 579–614). Oxford University Press.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.

- Chaudhary, M., Chopra, S., & Kaur, J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. *Team Performance Management*, 28(5/6), 398–414.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553–567.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318.
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt Taschenbuch.
- Frodermann, C., Grunau, P., Haepf, T., Mackeben, J., Ruf, K., Steffes, S., & Wanger, S. (2020). Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. IAB-Kurzbericht, 13.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gioia, D. A. (2019). Gioia's Rules of the Game. *Journal of Management Inquiry*, 28(1), 113–115.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management* 31(2), 301–318.
- Granovetter, M. S. (2017). *Society and Economy. Framework and Principles*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht, 11.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
- Heck, R. H. (1995). Organizational and professional socialization: Its impact on the performance of new administrators. *The Urban Review*, 27(1), 31–49.

- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32(2), 339–372.
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T., & Buckley, M. R. (2021). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100804.
- Johnson, T. E., & Lee, Y. (2008). The relationship between shared mental models and task performance in an online team-based learning environment. *Performance Improvement Quarterly*, 21(3), 97–112.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
- Kneisel, E. (2020). Team reflections, team mental models and team performance over time. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), 143–168.
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27–43.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407–428.
- Kossen, C., & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 213–237.
- Krackhardt, D. (2003). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In R. Cross, A. Parker & L. Sasson (Hrsg.), *Networks in the Knowledge Economy* (S. 216–239). Oxford University Press.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung*. Beltz Juventa.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Lee, A. S. (2023). Supervisors' roles for newcomer adjustment: review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European Journal of Training and Development*.
- Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 135–144.
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28–51.
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *Academy of Management Review*, 16(2), 480–483.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866.

- Luhmann, N. (2014). Vertrauen. UTB.
- Luhmann, N. (2016). Der neue Chef. Suhrkamp.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157–185.
- Metz, A., Schinnenburg, H., & Böhmer, N. (2022). Vertrauensaufbau als zentrale Herausforderung in der virtuellen Führung. *Die Unternehmung*, 76(1), 50–63.
- Miller, V., & Jablin, F. M. (1991). Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Monje-Amor, A. (2023). Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589.
- Morrison, E. W. (1995). Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131–155.
- Morse, J. M., & Clark, L. (2019). The nuances of grounded theory sampling and the pivotal role of theoretical sampling. In A. Bryant & K. Charmaz (Hrsg.), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (S. 145–166). Sage Publications.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311–324.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
- Rollag, K. (2004). The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 853–872.
- Saks, A. M., & Ashford, B. E. (1997). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48–61.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (S. 27–55). Oxford University Press.
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2022). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*, 61(3), 637–654.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1–16.
- Silverman, D., & Marvasti A. (2008). *Doing qualitative research: A comprehensive guide*. Sage Publications.

- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research* 27(1), 140–159.
- Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. (2006). Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting. *The Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088.
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19–36.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539–550.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19(1), 52–90.
- Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2538–2557.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026.
- Zeuge, A., Schaefer, C., Weigel, A., & Niehaves, B. (2021). Happy Together – How can Virtual Leaders Foster Team Cohesion? *AMCIS 2021 Proceedings*, 3.

**Nico Brandes**, M. Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig.

*Anschrift:* Technische Universität Braunschweig, Institut für Unternehmensführung und Organisation, 38106 Braunschweig, Deutschland, Tel.: +49 531 391–2598, E-Mail: ni.brandes@tu-braunschweig.de

**Johannes Schmidt**, M. Sc., ist Doktorand am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig.

*Anschrift:* Technische Universität Braunschweig, Institut für Unternehmensführung und Organisation, 38106 Braunschweig, Deutschland, Tel.: +49 531 391–3642, E-Mail: johannes.schmidt@tu-braunschweig.de

**Johanna Meyer**, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Braunschweig.

*Anschrift:* Technische Universität Braunschweig, Institut für Psychologie, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, 38106 Braunschweig, Deutschland, Tel.: +49 531 391–2548, E-Mail: johanna-clara.meyer@tu-braunschweig.de

**Gregor Bräunlein**, Dr., ist Lehrbeauftragter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig.

*Anschrift:* Technische Universität Braunschweig, Institut für Unternehmensführung und Organisation, 38106 Braunschweig, Deutschland, E-Mail: anGregor@web.de