

**Andreas SLOPINSKI, Luisa KÖHLER &
Sarah WINGEN**

(Universität Oldenburg, Schulzentrum Utbremen & BBS Wechloy Oldenburg)

**Methoden zur organisationalen Sozialisation von
kaufmännischen Auszubildenden**

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe32/slopinski_etal_bwpat32.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. 32 | Juni 2017

Betrieblich-berufliche Bildung

Hrsg. v. **Karin Büchter, Martin Fischer & Tobias Schlömer**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2017

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Martin Fischer, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

ABSTRACT (SLOPINSKI/KÖHLER/WINGEN 2017 in Ausgabe 32 von *bwp@*)

Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/slopinski_etal_bwpat32.pdf

Ein wichtiges Ziel beruflich-betrieblicher Bildung besteht in einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation von Auszubildenden. Organisationale Sozialisation meint den komplexen Lern- und Transformationsprozess von Außenstehenden in aktive Organisationsmitglieder am Lernort Betrieb.

Die Ziele organisationaler Sozialisation lassen sich nach Holton (1996) in vier Dimensionen unterteilen: (1) „individual“ (Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung), (2) „people“ (soziale Integration in das Kollegium), (3) „organization“ (Erlernen unternehmensspezifischer Werte und Identifizieren mit der Unternehmenskultur), (4) „work task“ (Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflichen Anforderungen). Um diese Ziele zu erreichen, stehen Unternehmen vielfältige Instrumente und Methoden zur Verfügung. So werden in der Praxis formale innerbetriebliche Angebote (z. B. Orientierungsveranstaltungen), Betreuungs- und Erfahrungsangebote (z. B. Betreuung durch Ausbildungsleiter/-in, Einbezug in den betrieblichen Alltag) und informelle Angebote für soziale Aktivitäten und eine gemeinsame Freizeitgestaltung (z. B. Betriebsfeiern) eingesetzt.

Verschiedene Studien stellen heraus, dass die Wirksamkeit solcher Methoden für eine erfolgreiche organisationale Sozialisation bei neuen Mitarbeiter(inne)n unterschiedlich stark ist. Bislang wurde allerdings nicht untersucht, welche Methoden mit welchem Effekt in der beruflichen Ausbildung eingesetzt werden. Die Ergebnisse der hier vorgestellten quantitativen Studie mit 126 kaufmännischen Auszubildenden aus Niedersachsen und Bremen zeigen, dass Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag, der Austausch mit Kolleg(inn)en, betriebliche Unternehmungen und die Betreuung durch Ausbildungsleiter/-innen die größten Effekte auf die organisationale Sozialisation haben.

Methods for the organisational socialisation of business trainees

A key aim of in-company vocational education and training is the successful socialisation of trainees within an organisation/business. Organisational socialisation is the complex learning process that newcomers undergo within a company, transforming them into active members of the organisation.

According to Holton (1996), organisational socialisation occurs across four dimensions: (1) “individual” (development of personality and identity), (2) “people” (social integration with colleagues), (3) “organisation” (acquiring company values and identifying with company culture), (4) “work tasks” (fulfilling professional tasks and requirements). Companies can use various instruments and methods to involve all four dimensions in the process. In practice, these include formal company activities (e.g. orientation events); supervision and work experience (e.g. supervision by trainers, involvement in day-to-day company life); and informal, social and free-time activities (e.g. work parties).

Diverse studies have found that the effectiveness of such methods in the organisational socialisation of new employees is variable. However, so far there has been no research into the effectiveness of specific methods used in professional training. Our quantitative study of 126 business trainees from Lower Saxony and Bremen finds that the most effective means of organisational socialisation were: experiencing day-to-day company life; talking to colleagues; taking part in company activities; and receiving supervision from a trainer.

Methoden zur organisationalen Sozialisation von kaufmännischen Auszubildenden

1 Einleitung

Die Eintrittsphase in ein Unternehmen kann für neue Mitarbeiter/-innen – und so auch für Auszubildende – die Bewältigung zahlreicher Herausforderungen bedeuten. Häufig erleben neue Organisationsmitglieder (hiermit sind neue Mitarbeiter/-innen und Auszubildende bei Ausbildungsbeginn gemeint) einen „Praxisschock“. Die hiermit verbundenen negativen Erfahrungen können arbeitsbezogene Aspekte beinhalten (z. B. Belastungserleben, gefühlte Fremdsteuerung, Überforderung), aber auch organisationsbezogene und soziale Aspekte (z. B. Probleme mit Vorgesetzten und bei der Rollenfindung, Fremdheitsgefühle, empfundene fehlende Anerkennung) (vgl. Drescher 1993, 13; Kutscha 2009, 3; Schörger/Rausch/Neubauer 2013, 43; Spieß/von Rosenstiel 2010, 82). Insofern verwundert es kaum, dass die Gründe für aufgelöste Ausbildungsverhältnisse aus Sicht von Auszubildenden zumeist betrieblich bedingt sind (vgl. Schörger 2003, 36).

Die Quote von aufgelösten Ausbildungsverträgen liegt in den sieben Jahren relativ konstant zwischen 20% und 25% (vgl. BMBF 2016, 72). Die Auswirkungen entsprechender Ausbildungsabbrüche können recht gravierend sein. So können sich Vertragsauflösungen negativ auf das Selbstbewusstsein von Auszubildenden auswirken, da sie oft als persönlicher Misserfolg interpretiert und erlebt werden. Werden die Gründe für die Vertragslösung als besonders schwerwiegend bewertet, können Abbrüche sogar zu Identitätskrisen führen (vgl. Deuer 2006, 9f.; Schörger/Rausch/Neubauer 2013, 43). Auch auf Seiten der Betriebe können Ausbildungsabbrüche zu Enttäuschungen und negativen Konsequenzen führen. So ist es möglich, dass Betriebe Probleme bei der Neubesetzung der Ausbildungsstelle haben, wirtschaftliche Verluste erleiden, den eigenen Fachkräftebedarf nicht decken können und die generelle Ausbildungsbereitschaft u. U. sinkt (vgl. Deuer 2006, 14ff.).

Sowohl Auszubildende als auch Ausbildungsunternehmen haben somit ein großes Interesse daran, die fachliche und soziale Integration der neuen Organisationsmitglieder möglichst schnell und erfolgreich zu gestalten. Dieser Integrationsprozess wird häufig als ‚Onboarding‘ bezeichnet (vgl. z. B. Bauer/Erdogan 2011; Snell 2006). Ziel des Onboardings ist mit anderen Worten die erfolgreiche organisationale Sozialisation von neuen Mitarbeiter(inne)n und Auszubildenden. Sowohl personelle Faktoren neuer Organisationsmitglieder als auch die in einem Unternehmen herrschenden Bedingungen (z. B. Unternehmenskultur, Sozialisationsangebote) bestimmen den Ablauf und den Erfolg organisationaler Sozialisation (vgl. z. B. Bauer et al. 2007; Cable/Parson 2001; van Maanen/Schein 1979). In den vergangenen 40 Jahren haben sich zahlreiche Studien mit Faktoren für eine erfolgreiche organisationale Sozialisation neuer

Mitarbeiter/-innen auseinandergesetzt (vgl. z. B. Allen/Meyer 1990; Chao et al. 1994; Drescher 1993; Louis/Posner/Powell 1983). Obgleich an dieser Stelle konstatiert werden kann, dass die organisationale Sozialisation von Auszubildenden ein wichtiges Ziel beruflich-betrieblicher Bildung darstellt, liegen nur wenig Informationen über Bedingungen und Effekte von organisationalen Sozialisationsprozessen Auszubildender vor (vgl. hierzu z. B. Gravalas/Grieger/Spree 1989). Eine qualitative Studie von Schörger, Rausch und Neubauer (2013) zeigt auf, dass Unternehmen vielseitige Angebote bereitstellen, um die Sozialisation von Auszubildenden zu unterstützen. An diese Ergebnisse soll in der vorliegenden explorativen Studie angeknüpft werden. In einer quantitativen, Querschnittstudie wird (1) ermittelt, welche Methoden zur organisationalen Sozialisation von Unternehmen eingesetzt werden, (2) für wie hilfreich Auszubildende diese Methoden einschätzen und (3) welche Methoden sich als besonders wirksam für eine erfolgreiche Sozialisation erweisen.

Im Beitrag wird zunächst geklärt, was unter organisationaler Sozialisation verstanden werden kann (Abschnitt 2.1). Es schließt sich sodann eine Differenzierung der organisationalen Sozialisation in vier Teilziele an (Abschnitt 2.2). Ausgehend von diesen Zielen stehen Unternehmen vielfältige Angebote zur Verfügung, um Sozialisationsprozesse neuer Organisationsmitglieder zu unterstützen. Eine Auswahl solcher Methoden wird in Abschnitt 2.3 präsentiert. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Studie erläutert. Hierzu gehören Ausführungen zum Untersuchungsdesign, der generierten Stichprobe und dem Erhebungsinstrument. In Kapitel 4 stehen die Ergebnisse im Zentrum. Nach einer deskriptiven Beantwortung der Forschungsfragen, welche Methoden zur organisationalen Sozialisation eingesetzt werden (Abschnitt 4.1) und für wie hilfreich diese eingeschätzt werden (Abschnitt 4.2), geht es in Abschnitt 4.3 um die Effekte der Methoden auf die Erreichung der vier Ziele organisationaler Sozialisation. In einem Fazit werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und Folgerungen für Forschung und Praxis beruflich-betrieblicher Bildung abgeleitet.

2 Organisationale Sozialisation

2.1 Begriffsbestimmung

Sozialisation meint den Entwicklungsprozess der Persönlichkeit eines Menschen durch die aktive Auseinandersetzung mit seiner Umwelt. Durch die Wechselwirkungen zwischen inneren, kognitiven Vorgängen und äußeren, sozialen Umweltbedingungen entwickeln Individuen Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsdispositionen, die normativ und kulturell gefärbt sind (vgl. Hurrelmann 2010, 7; Hurrelmann/Grundmann/Walper 2008, 25). Sozialisationsprozesse finden lebenslang und in unterschiedlichen Kontexten statt. Für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik ist dabei insbesondere die berufliche Sozialisation von Interesse. Gemäß Lempert (2002, 186) meint berufliche Sozialisation die „Entfaltung, Verfestigung und Veränderung individueller Persönlichkeitsstrukturen in Prozessen der direkten und indirekten Auseinandersetzung (Interaktion) mit sozial geprägten Merkmalen beruflicher und betrieblicher Umweltstrukturen, die dadurch selbst reproduziert, aber auch transformiert werden können.“ Berufliche Sozialisation ist somit als ein „Hineinwachsen“ in eine Berufsrolle zu ver-

stehen. Dieses Hineinwachsen erfolgt nicht linear und stringent, sondern ist geprägt durch komplexe Lern- und Interaktionsprozesse (vgl. Lempert 2002, 31; Pätzold 1983, 134). Diese Prozesse beginnen bereits im Kindesalter durch Interaktionen mit der Familie, Schule, Peers etc. (Sozialisation für den Beruf), intensivieren sich in der Phase der Berufswahl und Berufsausbildung (Sozialisation in den Beruf) und setzen sich lebenslang durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Berufsrolle fort (Sozialisation im Beruf) (vgl. Bammé/Holling/Lempert 1983, 61; Heinz 1995, 42).

Von hervorgehobener Bedeutung für die berufliche Sozialisation sind Betriebe mit ihren spezifischen Arbeitskontexten, Personalstrukturen und Unternehmenskulturen. Dies gilt insbesondere für Auszubildende. Sie machen in ihren Ausbildungsbetrieben zumeist die ersten Erfahrungen mit beruflicher Arbeit, organisationsspezifischen Normen, Hierarchien usw. Diese Erfahrungen können sich maßgeblich auf die weitere berufliche Biographie auswirken (vgl. z. B. Baumeister et al. 1991). Es wird klar, dass sowohl Auszubildende als auch Ausbildungsbetriebe interessiert sind an einer erfolgreichen fachlichen und sozialen Integration in das Unternehmen und das Kollegium – mit anderen Worten: an einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation. Sie kann als Teilgebiet der beruflichen Sozialisation verstanden werden und meint den Transformationsprozess von Außenstehenden in aktive Organisationsmitglieder (vgl. Drescher 1993, 6; Winzen 2007, 320f.). Die Ziele und Inhaltsebenen einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation lassen sich dabei nicht eindimensional abbilden, sondern müssen nach verschiedenen Bereichen differenziert werden.

2.2 Ziele organisationaler Sozialisation

Für die Differenzierung der organisationalen Sozialisation werden unterschiedliche Begriffe herangezogen, wie z. B. Dimensionen, Inhaltsebenen, Bereiche oder (Teil-)Ziele (vgl. z. B. Chao et al. 1994; Feldman 1981; Fisher 1986, Louis 1980; für einen ausführlichen Überblick siehe Mess 2007, 65ff.). Im Rahmen dieses Beitrags wird der Begriff „Ziel“ verwendet, um die verschiedenen Bereiche zu unterscheiden, zu deren Zweck Lern- und Interaktionsprozesse in der Organisation stattfinden. Eine Unterteilung in vier Dimensionen bzw. Ziele organisationaler Sozialisation nimmt Holton (1996) in seinem lernprozesszentrierten Modell vor: *individual*, *people*, *organization* und *work task*. Die im vorliegenden Beitrag nachfolgend formulierten Ziele organisationaler Sozialisation lehnen sich an dieses Modell an und können folgendermaßen differenziert werden: Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung (*individual*), soziale Integration in das Kollegium (*people*), Erlernen unternehmensspezifischer Werte (*organization*) und Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflicher Anforderungen (*work task*).

Als erstes Ziel der organisationalen Sozialisation – sowie als wichtige Zielsetzung für die berufliche (Aus-)Bildung generell – kann also die *Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung* gelten. Damit sind im Kontext von Arbeit und Beruf Prozesse markiert, die zur Entwicklung der beruflichen Selbstbestimmung und Selbstverantwortung beitragen (vgl. Rebmann/Tenfelde/Schlömer 2011, 129). Ein wichtiger Leitbegriff ist dabei das Konstrukt der beruflichen Identität. Hiermit ist unter anderem gemeint, eine Berufsrolle durch die Herausbildung spezifischer Wertvorstellungen und Orientierungen anzunehmen, sich mit den Tätigkeiten eines

Berufs zu identifizieren sowie sich zu einer sozialen Gruppe zugehörig zu fühlen, die durch ein Berufsfeld miteinander verbunden ist (vgl. Heinemann/Rauner 2008; van Dick; Wagner 2002). Als ein Ziel organisationaler Sozialisationsprozesse kann somit gelten, diesen sinnstiftenden Bildungs- und Entwicklungsprozess zu unterstützen, damit Mitarbeiter/-innen zufrieden mit ihrer Arbeit sind, im Unternehmen verbleiben wollen und das Gefühl haben, sich beruflich verwirklichen zu können.

Bei der *sozialen Integration in das Kollegium* geht es um die Eingliederung neuer Organisationsmitglieder in bestehende soziale Strukturen des Unternehmens. Hierfür knüpfen neue Organisationsmitglieder soziale Kontakte mit Kund(inn)en, Kolleg(inn)en und Vorgesetzten (vgl. Brenner 2014, 7f.). Im Rahmen dieser Interaktionen suchen sie ihren Platz im komplexen sozialen System Unternehmen. Sie passen sich einerseits an, verändern aber auch soziale Gefüge (z. B. in Abteilungen oder Projektteams) und führen so zu wechselseitigen Lernprozessen. Diese Prozesse sind entscheidend dafür, dass neue Organisationsmitglieder Befürchtungen und Unsicherheiten ablegen, sich akzeptiert fühlen und ein „Wir-Gefühl“ entwickeln (vgl. Hölscher 2008, 748).

Das dritte Ziel der organisationalen Sozialisation bezieht sich auf das *Erlernen unternehmensspezifischer Werte* und damit auf die aktive Auseinandersetzung mit der spezifischen Unternehmenskultur, die auf kollektiven und zumeist unausgesprochenen Überzeugungen und Normen basiert und sich im Zuge organisationaler Veränderungs- und Lernprozesse in einem ständigen Wandel befindet (vgl. Schein 2003, 35). Die Unternehmenskultur regelt damit das Verhalten von Mitarbeiter(inne)n und gibt neuen Organisationsmitgliedern einen Orientierungsrahmen für eine erfolgreiche Integration an die Hand (vgl. Nerdinger 2011, 143). Ob und inwiefern die unternehmensspezifischen Werte von Organisationsmitgliedern erlernt wurden und somit dieses Ziel der organisationalen Sozialisation erfolgreich erreicht wurde, wird oftmals über die Bindung eines Individuums an das Unternehmen erhoben. Hierfür wird der Begriff des „Commitment“ herangezogen, der zum Ausdruck bringen soll, wie stark sich ein Organisationsmitglied dem Unternehmen verpflichtet fühlt und wie stark es sich mit der Unternehmenskultur identifiziert (vgl. z. B. Meyer/Allen 1991; van Dick 2004).

Sowohl im Interesse des Unternehmens als auch im Interesse neuer Organisationsmitglieder liegt es, dass möglichst schnell *die erteilten fachlichen Aufgaben erfüllt und berufliche Anforderungen gemeistert* werden. Dies kann als viertes Ziel der organisationalen Sozialisation gelten. Nach einer gewissen Phase der Eingewöhnung und Orientierung besteht insofern die beiderseitige Erwartung, dass Arbeitsaufträge rasch und erfolgreich bewältigt werden und neue Organisationsmitglieder in betriebliche Strukturen und Prozesse eingegliedert und eingearbeitet sind. Hierzu müssen neue Organisationsmitglieder ihre berufliche Handlungskompetenz beweisen und/oder erweitern (vgl. Becker 2004, 515; Lohaus/Habermann 2015, 15).

Um die verschiedenen Ziele der organisationalen Sozialisation zu erreichen, stehen Unternehmen zahlreiche Methoden und Instrumente zur Verfügung. Diese werden in der Praxis unterschiedlich stark genutzt. Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte, häufig verwendete

und für die berufliche Ausbildung relevante Methoden zur Unterstützung organisationaler Sozialisationsprozesse vorgestellt.

2.3 Methoden organisationaler Sozialisation

Neue Organisationsmitglieder treten oft mit Unsicherheiten und überhöhten Erwartungen in Unternehmen ein. Dies kann zu beiderseitigen Enttäuschungen führen, was im schlechtesten Falle zu einem schnellen Unternehmensaustritt des neuen Organisationsmitgliedes führen kann (vgl. Moser/Schmook 2006, 241; Wegerich 2015, 38). Daher werden gerade beim Unternehmenseintritt verstärkt formale und informelle sowie Betreuungsangebote zur Unterstützung der fachlichen und sozialen Eingliederung neuer Organisationsmitglieder von Unternehmen bereitgestellt. Verschiedene Methoden können zudem über die Einführungsphase hinaus eingesetzt werden, um die organisationale Sozialisation auch mittel- und langfristig zu befördern. Die folgenden Abschnitte geben einen kurzen Überblick über gängige Methoden. Die Auswahl basiert dabei auf einer Studie von Louis, Posner und Powell (1983) und wurde für die vorliegende Beitrag noch um einige wichtige Methoden erweitert.

2.3.1 Formale innerbetriebliche Angebote

Geregelte formale *Einführungs- und Orientierungsmaßnahmen* dienen dazu, den Unternehmenseintritt zu planen und zu strukturieren, um negativen Erfahrungen und Enttäuschungen möglichst vorzubeugen. Solche Unterstützungsangebote können Auszubildende dabei helfen, den „Praxisschock“ abzuschwächen, Überforderungen zu vermeiden und die Angst vor Fehlern zu reduzieren (vgl. Schörger/Rausch/Neubauer 2013, 44).

Eine Orientierungsveranstaltung (z. B. in Form einer Schulung) dient etwa dazu, allgemeine Informationen über das Unternehmen zu erhalten, wie etwa über die Unternehmensgeschichte, das Produktsortiment oder die Aufbauorganisation. Sie leistet auch einen grundlegenden Beitrag für die Arbeitsmotivation und die Bindung an das Unternehmen (vgl. Kieser/Nagel/Krüger 1990, 166; Wegerich 2015, 40). Gerade für Auszubildende ist die Durchführung einer solchen Veranstaltung am ersten Tag zweckmäßig, damit sie das Unternehmen räumlich und organisational kennenlernen und sich neuen Kolleg(inn)en und Mitauszubildenden vorstellen können (vgl. Schörger/Rausch/Neubauer 2013, 44). In einem Einarbeitungsplan kann zusätzlich ein Überblick über die ersten Wochen (z. B. Termine für Schulungen oder Hospitationen) sowie über die wichtigsten Ansprechpartner/-innen gegeben werden. Dies soll eine strukturierte Einführung neuer Organisationsmitglieder erleichtern (vgl. Lohaus/Habermann 2015, 128; Neuberger 1994, 138). Einarbeitungspläne bieten sich nicht nur zu Beginn der Ausbildung an, sondern können auch zur Einarbeitung bei einem Abteilungswechsel hilfreiche Unterstützungsangebote darstellen. Ein weiteres wichtiges Orientierungsangebot ist der betriebliche Ausbildungsplan, der den kompletten Zeitraum der Ausbildung abdeckt und über Abteilungswechsel und Lerninhalte informiert. Der Ausbildungsplan dient primär der Erreichung der in der jeweiligen Ausbildungsordnung festgehaltenen Ausbildungsziele, er unterstützt aber auch die organisationale Sozialisation grundlegend, indem

Auszubildenden ein strukturiertes Angebot zur Eingliederung in das Unternehmen bereitgestellt wird (vgl. Scholl 1996, 19).

Um vor allem das Erlernen der fachlichen Aufgaben und Anforderungen von Auszubildenden zu unterstützen, werden im Unternehmen sehr häufig Lernformen angeboten, die sich unter dem Sammelbegriff „*innerbetrieblicher Unterricht*“ subsumieren lassen. Diese Form des Unterrichts findet mit Auszubildenden in der Regel nicht am Arbeitsplatz, sondern in Form von Seminaren oder Workshops statt (vgl. Schönfeld et al. 2010, 49f.; Wegerich 2011, 60).

2.3.2 *Betreuungs- und Erfahrungsangebote*

Betreuungs- und Erfahrungsangebote setzen stark auf die Wirkung von sozialen Kontakten zu Kolleg(inn)en und Vorgesetzten zur Unterstützung der organisationalen Sozialisation in unterschiedlichen Kontexten.

Ein erstes Betreuungsangebot besteht in der Form des *Coachings*. Coaching meint im beruflichen Zusammenhang eine professionelle und freiwillige Art von temporärer individueller Beratung (vgl. Backhausen/Thommen 2006, 20; Rauen 2014, 4). Die Beratungsanlässe können dabei sehr verschieden sein. So kann im Coaching von Auszubildenden die persönliche Rolle im Unternehmen thematisiert werden, um die Motivation und Zufriedenheit der/des Gecoachten zu stärken. Weitere Anlässe können z. B. Überlegungen zu einem Ausbildungsabbruch oder die Klärung beruflicher Ziele darstellen (vgl. Kluge/Buckert 2013, 19). Eine andere Möglichkeit zur Beratung und Betreuung von neuen Organisationsmitgliedern bzw. Auszubildenden ist das *Mentoring*. Mentor(inn)en (oder auch Pat(inn)en) sind zumeist ältere, erfahrene Mitarbeiter/-innen, die als „Sozialisationshelfer/-in“ und *zentrale Ansprechpartner/-innen* dienen und für diese Leistung keine gesonderte Entlohnung erhalten (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 3; Lohaus/Habermann 2015, 20; Moser/Schmook 2006, 242). Eine aufgrund des hierarchischen Verhältnisses gesonderte Form der organisationalen Sozialisation ist die Betreuung und Beratung durch unmittelbare Vorgesetzte. Vorgesetzte können Verhaltensweisen neuer Organisationsmitglieder beeinflussen und ggf. sanktionieren, um z. B. das Leistungspotential zu heben (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 1999, 328). Für den Bereich der beruflichen Ausbildung übernimmt der/die (hauptamtliche) *Ausbildungsleiter/-in* häufig die Rolle von direkten Vorgesetzten.

Abseits von mehr oder weniger organisierten Betreuungsangeboten können neue Organisationsmitglieder durch die alltägliche Arbeit in Interaktion mit anderen Mitarbeiter(inne)n des Unternehmens treten. Der direkte *Kollegenkreis* und die Erfahrungen im *Arbeitsalltag* sind für eine erfolgreiche organisationale Sozialisation von besonderer Bedeutung (vgl. Moser/Schmook 2006, 242). Hierdurch können Fragen neuer Organisationsmitglieder zumeist zeitnah und formlos beantwortet werden. Die Interaktionen mit hierarchisch Gleichgestellten und anderen neuen Organisationsmitgliedern sind dabei ebenso wichtig wie Gespräche mit Vorgesetzten oder erfahrenen Kolleg(inn)en (vgl. Anderson/Thomas 1996; Louis/Posner/Powell 1983). Für die berufliche Ausbildung kann somit das Vorhandensein von *Mitauszubildenden* als weiterer Faktor für eine erfolgreiche organisationale Sozialisation ausgemacht werden, da

sie für Interaktionen und gemeinsame Reflexionen der beruflichen Erfahrungen wichtige Orientierungsfunktionen übernehmen.

2.3.3 Informelle Angebote für soziale Aktivitäten und eine gemeinsame Freizeitgestaltung

Auch außerhalb der Arbeitszeiten können Unternehmen die organisationale Sozialisation unterstützen. *Betriebliche Unternehmungen* setzen in der Regel auf eine freiwillige Teilnahme und finden in unterschiedlichen Turnussen statt. Weit verbreitet sind z. B. Betriebsfeiern, Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge. Ihnen ist gemein, dass sie das Betriebsklima und das Gemeinschaftsgefühl stärken, hierarchische Schranken senken und damit insgesamt vielfältige Möglichkeiten zur Kontaktknüpfung bieten sollen (vgl. Arbeiter/Sieben 2006, 35f.; Olfert 2003, 439). Abseits von solchen größeren Veranstaltungen werden auch kleinere, niederschwellige betriebliche Unternehmungen angeboten. In diesem Zusammenhang sind es vor allem gemeinsame Sport- und Freizeitaktivitäten, die als vielversprechend gelten (vgl. z. B. Louis/Posner/Powell 1983; Nelson/Quick 1991). Ausschnitthaft sind hier Formen des Betriebssports, allgemein gesundheitsförderliche Angebote (bspw. Ernährungs- oder Entspannungskurse) oder gemeinschaftliche Aktivitäten (bspw. gemeinsames Essen gehen) zu nennen. Neben positiven Sozialisationseffekten haben Sport- und Freizeitaktivitäten zusätzlich einen psychosozialen oder physischen Nutzen, indem z. B. Stress abgebaut oder die körperliche Fitness gesteigert wird.

Eine weitere „soziale“ Aktivität, die einen Effekt auf die Integration neuer Organisationsmitglieder haben kann, ist die Nutzung sozialer Medien. Eine solche Nutzung wird von Unternehmen meist nicht gesteuert, sie ergibt sich eher aus dem Kollegium heraus. Ein besonders häufig genutztes soziales Medium ist der Messenger-Dienst WhatsApp. WhatsApp ist eine plattformunabhängige Anwendung für Smartphones, die es Usern erlaubt, Text- und Sprachnachrichten, Bilder und Videos in Echtzeit an andere Personen oder Gruppen zu senden (vgl. Church/de Oliveira 2013, 252). 90% aller jungen Menschen in Deutschland zwischen 16 und 29 Jahren – und damit praktisch fast alle Auszubildenden – nutzen WhatsApp (vgl. Statista 2016, 16). Sie können sich mithilfe dieser mobilen Anwendung mit *Mitauszubildenden vernetzen* oder auch in *Gruppen* hinzugefügt werden, in denen sich *Abteilungen, Kollegien, betriebliche Interessensgemeinschaften* usw. zusammengeschlossen haben. Ob WhatsApp eine Wirkung auf die organisationale Sozialisation hat, wurde in Studien bislang noch nicht untersucht. Aufgrund der hohen Verbreitung dieser Anwendung wurde diese „soziale Aktivität“ in die vorliegende Studie als eine Methode zur organisationalen Sozialisation zusätzlich aufgenommen. Wie die Studie insgesamt aufgebaut und realisiert wurde, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Leitende Fragestellung der vorliegenden explorativen Untersuchung war, welche Effekte die verschiedenen Methoden zur organisationalen Sozialisation auf die vier Ziele (1) Persönlich-

keits- und Identitätsentwicklung, (2) soziale Integration in das Kollegium, (3) Erlernen unternehmensspezifischer Werte sowie (4) Erfüllen der fachlichen Aufgaben und beruflichen Anforderungen besitzen.

Es wurde eine Querschnittsstudie als Fragebogenerhebung an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen und Bremen durchgeführt. Zielgruppe waren alle Auszubildenden in kaufmännischen Berufen des zweiten Lehrjahres. Dieses Lehrjahr wurde gewählt, da die Auszubildenden sich zum Zeitpunkt der Erhebung inmitten der organisationalen Sozialisationsphase während der Ausbildungszeit befanden und über erste Erfolge berichten können.

Insgesamt nahmen 126 kaufmännische Auszubildende an der Befragung teil, davon 90 Frauen und 36 Männer. Etwa 30% der befragten Personen befinden sich in einer Ausbildung zur Kauffrau/zum Kaufmann im Einzelhandel. Weitere 19% absolvieren eine Ausbildung zur Kauffrau/zum Kaufmann für Tourismus und Freizeit sowie ca. 14% eine Ausbildung zur Industriekauffrau bzw. zum Industriekaufmann. Etwa 7% sind angehende Kaufleute im Groß- und Außenhandel und ca. 3% zukünftige Kaufleute für Spedition und Logistikleistungen. Die übrigen 27% verteilen sich zu kleineren Anteilen auf weitere kaufmännische Berufe (z. B. Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement) oder auch verwaltende und Dienstleistungsberufe (z. B. Sozialversicherungsfachangestellte/-r). Von den befragten Auszubildenden stammen etwa 15% aus Kleinstbetrieben mit weniger als zehn Mitarbeiter(inne)n. 24% absolvieren ihre Ausbildung in kleinen Unternehmen, weitere 33% in mittelgroßen Unternehmen. 28% sind Teil eines Großunternehmens.

3.2 Erhebungsinstrument

Von den teilnehmenden Auszubildenden wurde ein Fragebogen ausgefüllt, der aus zwei zentralen Teilen besteht: (1) Methoden organisationaler Sozialisation, (2) Skalen zur Einschätzung der Zielerreichung organisationaler Sozialisation.

Der erste zentrale Teil des Fragebogens wurde in Anlehnung an die Studie zu Louis, Posner und Powell (1983) konstruiert, die sich mit den Fragen beschäftigten, welche Sozialisationsmethoden eingesetzt werden und wie hilfreich sie generell für die Integration aus Sicht neuer Organisationsmitglieder sind. Da sich die vorliegende Studie mit Auszubildenden beschäftigt, wurden einige der von Louis, Posner und Powell (1983) abgefragten Methoden entfernt (z. B. weil sie für Auszubildende nicht relevant sind) und durch andere ersetzt (z. B. WhatsApp-Gruppen). Insgesamt wurden zwölf Methoden organisationaler Sozialisation mit unterschiedlichem Grad der Institutionalisierung und Formalisierung abgefragt (vgl. hierzu Abschnitt 2.3): (1) generelle Orientierungs- und Einführungsmaßnahmen, (2) Einarbeitungsphasen nach Abteilungswechsel, (3) innerbetrieblicher Unterricht, (4) Coaching (5) Mentoring durch zentrale Ansprechpartner/-innen bzw. Pat(inn)en, (6) (hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-innen, (7) Unterstützung durch erfahrenere Kolleg(inn)en, (8) Mitwirkung am Arbeitsalltag, (9) Mitauszubildende, (10), betriebliche Unternehmungen (z. B. Feste oder sportliche Aktivitäten), (11) WhatsApp-Gruppen unter Mitauszubildenden, (12) WhatsApp-Gruppen mit Kolleg(inn)en. Zu jeder der zwölf Methoden wurde zunächst anhand einer dichotomen Skala erfragt, ob

sie im Unternehmen überhaupt eingesetzt wird. Sollte dies der Fall sein, wurden die Auszubildenden mithilfe einer fünfstufigen Rating-Skala zusätzlich gefragt, für wie hilfreich sie die jeweilige Methode generell bei der Eingliederung in das Unternehmen und das Kollegium einschätzen. Dieses Verfahren wurde auch in der Studie von Louis, Posner und Powell (1983) verfolgt.

Für die Beantwortung der Frage, inwiefern die vier Ziele organisationaler Sozialisation erfolgreich erreicht wurden, sind diese mithilfe verschiedener bereits erprobter Skalen konkretisiert und operationalisiert worden. Alle Skalen waren dabei fünfstufige Rating-Skalen (1 = „stimme voll zu“ bis 5 = „stimme gar nicht zu“).

Tabelle 1: **Skalen zur Einschätzung der Zielerreichung (N = 126)**

Skala	Grundlage	Beispiel	Items	Alpha
<i>Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung</i>				
Arbeitszufriedenheit	Tanjour (2013)	Ich gehe morgens gerne zu meiner Ausbildungsstelle.	4	.81
Kündigungsabsicht	Fragebogen aus dem Projekt PSYCONES (o. J.)	Derzeit möchte ich so lange wie möglich in meinem Ausbildungsbetrieb bleiben.	4	.89
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen	Abele, Stief & Andrä (2000)	Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.	6	.70
<i>Soziale Integration in das Kollegium</i>				
Soziale Integration	Morrison (2002) bzw. Übersetzung nach Zdravkovic (2011)	Ich fühle mich von meinen Kollegen akzeptiert	7	.88
<i>Erlernen unternehmensspezifischer Werte und Identifizieren mit der Unternehmenskultur</i>				
Commitment	Mowday/Porter/Steers (1982) bzw. Übersetzung nach Moser (1996)	Ich erzähle meinen Freunden, dass es großartig ist, für meinen Ausbildungsbetrieb zu arbeiten.	15	.90
<i>Erfüllen der fachlichen Aufgaben und beruflichen Anforderungen</i>				
Performance Proficiency	Chao et al. (1994)	Ich habe gelernt, wie ich die Aufgaben meines Ausbildungsberufs effizient bewältige.	5	.75

Für die Einschätzung der Zielerreichung „*Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung*“ wurden in Anlehnung an Heinzer und Reichenbach (2013) mehrere Indikatoren verwendet: Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht und berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen. Die drei Indikatoren wurden über erprobte Skalen erhoben (vgl. Tabelle 1) und zu einem Index ver-

dichtet, der den Grad der Zielerreichung angibt. Dieser Index wurde über den Gesamtmittelwert der drei Indikatoren gebildet. Für die Ziele „Soziale Integration in das Kollegium“, „Erlernen unternehmensspezifischer Werte“ sowie „Erfüllen der fachlichen Aufgaben und beruflichen Anforderungen“ wurden jeweils nur eine Skala verwendet, die bereits mehrfach in Studien eingesetzt wurden. Diese Skalen wurden jedoch ausschließlich bei Angestellten und Arbeiter/-innen und nicht bei Auszubildenden verwendet. Deshalb mussten vereinzelt Items an den Kontext „berufliche Ausbildung“ angepasst werden (z. B. durch Modifikation des Begriffs „Arbeitsstelle“ durch „Ausbildungsstelle“). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verwendeten Skalen, die Grundlage aus der Literatur, ein Beispiel-Item, die Anzahl der Items je Skala sowie die Werte für Cronbach’s Alpha.

4 Ergebnisse

4.1 Eingesetzte Methoden organisationaler Sozialisation

Als erstes werden in diesem Abschnitt die deskriptiven Ergebnisse zu den eingesetzten organisationalen Sozialisationsmethoden präsentiert. Die folgende Tabelle 2 gibt einen ersten Überblick und ist nach Häufigkeit des Methodeneinsatzes sortiert.

Tabelle 2: **Eingesetzte Sozialisationsmethoden (N = 126)**

	Methode	eingesetzt		hilfreich	
		n	%	M	SD
1	Mitwirkung am Arbeitsalltag	120	95,2	1,89	0,960
2	Unterstützung durch erfahrenere Kolleg(inn)en	120	95,2	1,91	0,866
3	Mitauszubildende	108	85,7	2,34	1,208
4	Betriebliche Unternehmungen	101	80,2	2,28	0,950
5	(hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-in	93	73,8	2,51	1,372
6	Orientierungs- und Einführungsmaßnahmen	76	62,3	2,20	0,966
7	Mentoring/Pat(inn)en	74	59,2	2,16	1,155
8	WhatsApp-Gruppe unter Mitauszubildenden	68	54,0	2,36	0,995
9	Innerbetrieblicher Unterricht	63	50,4	2,03	1,086
10	Einarbeitungsphasen nach Abteilungswechsel	55	45,1	2,00	0,874
11	WhatsApp-Gruppe mit Kolleg(inn)en	43	34,1	2,81	0,995
12	Coaching	38	30,9	2,16	0,866

Rating-Skalen von 1 = *sehr hilfreich* bis 5 = *gar nicht hilfreich*

Aus der Tabelle 2 wird ersichtlich, dass praktisch alle befragten Auszubildenden am Arbeitsalltag mitwirken können und Unterstützung durch ihre Kolleg(inn)en erfahren. Beides wird als überaus hilfreich bei der Eingliederung in das Unternehmen angesehen. Mehr als 85% der Befragten gaben an, dass es noch weitere Auszubildende im Unternehmen gibt, die eher hilfreich bei der organisationalen Sozialisation sind. Eine ähnliche Einschätzung geben die Auszubildenden auch bezüglich der betrieblichen Unternehmungen ab, die in ca. 80% der

Ausbildungsbetriebe angeboten werden. Weniger als 50% der teilnehmenden Auszubildenden berichten von Einarbeitungsphasen nach einem Abteilungswechsel, nur ca. 34% von WhatsApp-Gruppen mit Kolleg(inn)en und etwa 31% von Coaching-Angeboten. Auffällig ist, dass tendenziell alle Sozialisationsmethoden als mindestens eher hilfreich bei der Eingliederung betrachtet werden. Die geringste Zustimmung kommen den WhatsApp-Gruppen mit Kolleg(inn)en und der Betreuung durch die (hauptamtlichen) Ausbildungsleiter(inne)n zuteil. Die Einschätzung zu den Ausbildungsleiter(inne)n scheint jedoch nicht überall geteilt zu werden, worauf die verhältnismäßig hohe Standardabweichung hindeuten könnte.

4.2 Einschätzung der Zielerreichung aus Sicht der Auszubildenden

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss darüber, wie die befragten Auszubildenden die Erreichung der vier Ziele organisationaler Sozialisation (1) Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung, (2) soziale Integration in das Kollegium, (3) Erlernen unternehmensspezifischer Werte und Identifizieren mit der Unternehmenskultur sowie (4) Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflicher Anforderungen einschätzen. Die nachfolgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Mittelwerte und die Standardabweichungen:

Tabelle 3: **Erreichung der Ziele organisationaler Sozialisation (n = 126)**

Ziel	M	SD
Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung	2,25	0,774
Soziale Integration in das Kollegium	2,27	0,834
Erlernen unternehmensspezifischer Werte und Identifizieren mit der Unternehmenskultur	2,92	0,792
Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflicher Anforderungen	1,84	0,604

Rating-Skala von 1 = *stimme voll zu* bis 5 = *stimme gar nicht zu*

Bezüglich der *Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung* lässt sich feststellen, dass die befragten Auszubildenden eher zustimmen, dass dieses Ziel erreicht wurde (M: 2,25). Sie sind also weitgehend davon überzeugt, sich im Unternehmen verwirklichen zu können. Dies bestätigt auch das Ergebnis zur Subskala „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen“ mit einem Mittelwert von 2,05. Die Kündigungsabsicht ist ebenfalls gering ausgeprägt mit einem Mittelwert von 2,17 (geringe Werte meinen hier, dass *keine* Absicht vorliegt, das Unternehmen zu verlassen). Bei der Arbeitszufriedenheit liegt der Mittelwert etwas höher bei 2,53.

Auch bei der *sozialen Integration* zeichnen die Auszubildenden ein eher positives Bild. Sie sind ebenso der Meinung, dass dieses Ziel eher erreicht wurde (M: 2,27). Werden ausschnittsartig einzelne Items betrachtet, so stimmen die Befragten stark zu, dass sie sich von ihren Kolleg(inn)en akzeptiert (M: 1,89) und sich in Gegenwart ihrer Kolleg(inn)en wohl fühlen (M: 2,17). Etwas geringere Zustimmung erfährt die Aussage, dass sich die Auszubildenden jeden Tag darauf freuen, mit den Kolleg(inn)en zusammen zu sein (M: 2,75).

Nur zu einem „teils-teils“ gelangen die Auszubildenden bei der Einschätzung, ob sie die *unternehmensspezifischen Werte erlernt haben* (M: 2,92). Auch hier kann eine Analyse ein-

zelter Items nur ausschnitthaft erfolgen. So bereuen sie zwar nicht die Entscheidung, im Unternehmen ihre Ausbildung aufgenommen zu haben (M: 2,18) und sind gegenüber dem Ausbildungsunternehmen auch loyal eingestellt (M: 2,25). Allerdings stimmen die Befragten vielen Items auch eher nicht zu. So machen sie sich kaum Gedanken über das Schicksal des Ausbildungsunternehmens (M: 4,00), würden nicht jede Art von Arbeit akzeptieren, um weiterhin im Ausbildungsunternehmen beschäftigt zu bleiben (M: 3,83) und könnten sich auch nicht nur vorstellen, das Unternehmen zu verlassen, wenn sich etwas Grundlegendes im Leben ändern würde (M: 3,47). Diese Ergebnisse überraschen nicht, ist die Bindung an ein Unternehmen doch auch stark davon abhängig, wie lange ein/-e Mitarbeiter/-in bereits Mitglied der Organisation ist. Da die Auszubildenden erst im zweiten Lehrjahr sind, können nur die Wenigsten eine starke Bindung an das Ausbildungsunternehmen aufgebaut haben.

Die *fachliche Integration* in das Unternehmen ist aus Sicht der Befragten indes überwiegend gut gelungen (M: 1,84). Exemplarisch hierfür seien drei Items angeführt, die diesen Eindruck erhärten. So geben die Auszubildenden etwa an, dass sie die Verpflichtungen verstanden haben, die mit der Arbeit im Unternehmen verbunden sind (M: 1,57) oder dass sie die Aufgaben, die an sie im Laufe ihrer Ausbildung gestellt wurden, bisher meistern konnten (M: 1,66). Darüber hinaus sind sie der Meinung, dass sie die fachlichen Grundlagen ihres jeweiligen Ausbildungsberufs bereits erlernt haben (M: 1,91).

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass viele der zwölf abgefragten Methoden zur organisationalen Sozialisation eingesetzt und als hilfreich bei der Eingliederung in das Unternehmen betrachtet werden. Zudem werden aus Sicht der Auszubildenden die Ziele organisationaler Sozialisation überwiegend erreicht. Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welche Methode für welches Ziel besonders geeignet erscheint.

4.3 Effekte organisationaler Sozialisationsmethoden auf die Zielerreichung

Für die Beurteilung der Effekte organisationaler Sozialisationsmethoden auf die Zielerreichung wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Diese setzen bivariate Normalverteilungen und Intervallskalenniveaus voraus und zeigen an, wie viel Prozent der Varianz einer Variable durch die Varianz einer anderen Variable erklärt werden kann (Bortz/Schuster 2010, 153ff.). Die folgende Tabelle 4 zeigt die Korrelationen zwischen der Einschätzung, für wie hilfreich die Methoden bewertet werden, und den Angaben zur Erreichung der vier Ziele der organisationalen Sozialisation. Hierdurch lässt sich der Zusammenhang zwischen der subjektiv-globalen Einschätzung der Auszubildenden nach der Wirkung der Sozialisationsmethoden und der reflexiv erhobenen Erreichung der Ziele ermitteln. Über diesen Zusammenhang lässt sich auf den Effekt schließen, den die Sozialisationsmethoden auf den Sozialisationserfolg haben.

Tabelle 4: **Korrelationen zwischen Sozialisationsmethoden und Zielerreichung (N = 126)**

	Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung	Soziale Integration in das Kollegium	Erlernen unternehmensspezifischer Werte und Identifizieren mit der Unternehmenskultur	Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflicher Anforderungen
Mitwirkung am Arbeitsalltag	.51**	.47**	.44**	.12
Unterstützung durch erfahrenere Kolleg(inn)en	.49**	.53**	.52**	.13
Mitauszubildende	.11	.10	.16	-.03
Betriebliche Unternehmungen	.37**	.29**	.42**	.23*
(hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-in	.38**	.28**	.51**	.11
Orientierungs- und Einführungsmaßnahmen	.24*	.19	.37**	.25*
Mentoring/ Paten	.41**	.40**	.46**	.12
WhatsApp-Gruppe unter Mitauszubildenden	.01	-.10	.07	-.12
Innerbetrieblicher Unterricht	.06	-.01	.16	.27*
Einarbeitungsphasen nach Abteilungswechsel	.33*	.20	.33**	.31*
WhatsApp-Gruppe mit Kolleg(innen)	.32*	.50**	.33*	.12
Coaching	.38**	.31	.37*	.56**

Anmerkung: * $p < .05$, ** $p < .01$

Für die Beurteilung der Effekte lässt sich die Unterteilung nach Cohen (1988) verwenden. Demnach bedeuten Korrelationen von .10 einen kleinen, von .30 einen mittelstarken und von .50 einen großen Effekt.

Betrachtet man die vier Ziele der organisationalen Sozialisation zunächst isoliert voneinander, so fällt für das Ziel „Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung“ auf, dass neun der zwölf Sozialisationsmethoden einen signifikanten Effekt auf die Zielerreichung besitzen. Den größten Effekt weist der Einbezug der Auszubildenden in alltägliche Arbeitsprozesse auf, gefolgt von der Unterstützung durch erfahrenere Mitarbeiter/-innen im direkten Kollegenkreis. Hieraus lässt sich folgern, dass der aktive Einbezug von Auszubildenden in die üblichen Betriebsabläufe dazu führt, dass sich die Auszubildenden als selbstwirksam erleben und mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Auch Betreuungsangebote wie das Bereitstellen von Mentor(inn)en, Pat(inn)en und Coaches sowie die Betreuung durch (hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-innen haben einen signifikanten positiven Effekt auf die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung von Auszubildenden. Bezüglich der Sozialisationsmethode „Coaching“ ist jedoch einschränkend zu erwähnen, dass nur 38 Auszubildende angaben, dass ihnen ein Coach zur Verfügung steht. Zudem besitzen betriebliche Unternehmungen einen signifikanten positiven Einfluss auf die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung. Keine Effekte auf das

Erreichen dieses Ziels haben Mitauszubildende und WhatsApp-Gruppen unter Mitauszubildenden. Interaktionen mit Kolleg(inn)en, die einen vergleichbaren Status im Unternehmen haben, sind demnach nicht ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit, die Kündigungsabsicht und die beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen. Ebenso keinen Effekt auf die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung hat der innerbetriebliche Unterricht.

Der Einbezug in den Arbeitsalltag sowie die Interaktionen mit den Kolleg(inn)en und Pat(inn)en haben die größten Effekte auf die soziale Integration der Auszubildenden in das Unternehmen und das Kollegium. Auch das Vernetzen mit Kolleg(inn)en über den Messenger-Dienst WhatsApp hat einen signifikanten Effekt auf die Integration der neuen Organisationsmitglieder. Schwächere, aber immer noch signifikante Effekte haben betriebliche Unternehmungen und (hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-innen. Auffällig ist auch bei der sozialen Integration, dass Mitauszubildende keinerlei Einfluss auf das Erreichen dieses Ziels haben.

Für das Erlernen unternehmensspezifischer Werte sind erneut die Mitwirkung am Arbeitsalltag, die Unterstützung durch erfahrenere Kolleg(inn)en sowie Pat(inn)en von hervorgehobener Bedeutung. Einen starken positiven Einfluss haben zudem die (hauptamtlichen) Ausbildungsleiter/-innen, die z. B. durch ihre Vorbildfunktion oder durch Anweisungen und Erklärungen dazu beitragen, dass Auszubildende die Unternehmenskultur erlernen. Betriebliche Unternehmungen haben ebenfalls einen signifikanten positiven Effekt auf das Erreichen dieses Ziels. Orientierungs- und Einführungsmaßnahmen (Ausbildungspläne etc.) sowie spezielle Einarbeitungsphasen nach Abteilungswechseln sorgen ebenso dafür, dass Auszubildende sich im Unternehmen zurechtfinden und die unternehmensspezifischen Werte erlernen. Auch hier gilt analog zu den ersten beiden Zielen der organisationalen Sozialisation, dass Mitauszubildende keinen Effekt auf eine erfolgreiche Zielerreichung besitzen.

Anders als bei den bereits betrachteten Zielen organisationaler Sozialisation haben bei der fachlichen Integration nur sehr wenige Methoden einen Effekt auf das Erreichen dieses Ziels. Für das Erfüllen fachlicher Aufgaben und beruflicher Anforderungen hat das Coaching einen starken positiven Effekt. Hierbei muss jedoch wieder einschränkend darauf hingewiesen werden, dass nur wenige Auszubildende angaben, über einen Coach zu Beratungszwecken zu verfügen. Kleinere Effekte haben Einarbeitungsphasen nach Abteilungswechsel und der innerbetriebliche Unterricht. Dies überrascht nicht, dienen diese Angebote doch primär dem Erlernen fachlicher Aspekte für die Berufsausbildung bzw. dem Erlernen von fachlichen Grundlagen für die jeweilige Abteilung. Einen kleinen Effekt haben ebenfalls betriebliche Unternehmungen. Diese Angebote, die vor allem für soziale Belange innerhalb eines Unternehmens zum Einsatz kommen, könnten von Auszubildenden also auch dafür genutzt werden, fachliche Aspekte zu erlernen oder sich über die Anforderungen in ihrem Beruf klar zu werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem das aktive Mitwirken am Arbeitsalltag in sozialer Interaktion mit erfahreneren Kolleg(inn)en und Ansprechpartner(inne)n starke und signifikante Einflüsse auf eine erfolgreiche organisationale Sozialisation von Auszubildenden besitzen. Richtet man den Blick auf Sozialisationsmethoden, die sehr häufig in Unternehmen

zum Einsatz kommen, so lässt sich darüber hinaus konstatieren, dass (hauptamtliche) Ausbildungsleiter/-innen einen großen Einfluss auf die organisationale Sozialisation ausüben können. Zusätzlich können betriebliche Unternehmungen Sozialisationsprozesse begünstigen. Lediglich betriebliche Unternehmungen signifikante Effekte auf alle vier Ziele der organisationalen Sozialisation.

5 Fazit

Eine erfolgreiche organisationale Sozialisation liegt im Interesse beider Beteiligten eines Auszubildenden und des Ausbildungsbetriebs. Eine gescheiterte Eingliederung neuer Organisationsmitglieder kann zu gravierenden Enttäuschungen und Misserfolgserlebnissen auf beiden Seiten führen. Insofern besteht ein wichtiges Ziel beruflich-betrieblicher Bildung in einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation von Auszubildenden am Lernort Betrieb.

Die in dieser Studie festgestellten Ergebnisse bestätigen Befunde von Schörger, Rausch und Neubauer (2013, 45), die in ihrer Interviewstudie herausstellten, dass soziale Interaktionen, eine frühzeitige Einbindung von Auszubildenden und feste Ansprechpartner/-innen besonders hilfreich für organisationale Sozialisationsprozesse sind. Auch die positiven Effekte von betrieblichen Unternehmungen konnten bestätigt werden. Anders als bei Schörger, Rausch und Neubauer (2013) deuten die hier präsentierten Befunde jedoch darauf hin, dass den Ausbildungsleiter(inne)n ebenfalls eine wichtige Rolle bei der fachlichen und sozialen Integration von Auszubildenden zukommt. Insbesondere beim Erlernen der unternehmensspezifischen Werte übernehmen sie einen wichtigen Part.

Abschließend sollen an dieser Stelle Schlussfolgerungen für die Forschung und Praxis beruflich-betrieblicher Bildung kurz dargestellt werden, die sich auf Grundlage der Studienergebnisse ableiten lassen:

- Die Bedeutung des *Lernens im Prozess der Arbeit* wird durch die vorliegende Studie noch einmal hervorgehoben. Es sind gerade die alltäglichen Betriebsabläufe und Interaktionen mit Kolleg(inn)en im Arbeitsprozess, die zu einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation beitragen.
- Wirksame Sozialisationsmethoden sind ebenfalls die verschiedenen *Betreuungsangebote* für Auszubildende. Zentrale Ansprechpartner/-innen (Mentor(inn)en, Pat(inn)en usw.) spielen dabei die wichtigste Rolle. Aber auch die (hauptamtlichen) Ausbildungsleiter/-innen sind für einen erfolgreichen Sozialisationsprozess von Bedeutung, auch wenn viele Auszubildende in ihrer subjektiv-globalen Einschätzung nur bedingt der Meinung sind, dass Ausbildungsleiter/-innen für die soziale und fachliche Integration hilfreich sind. Die Bedeutung (hauptamtlicher) Ausbildungsleiter/-innen zeigt einmal mehr auf, wie wichtig die Professionalität der Ausbilder/-innen ist. Der Einsatz von Coaches scheint ebenfalls sehr vielversprechend zu sein. In der vorliegenden Studie wurde zwar nur selten angegeben, dass auf einen Coach zurückgegrif-

fen werden kann, positive Effekte auf den Sozialisationsprozess konnten jedoch festgestellt werden.

- *Betriebliche Unternehmungen* erleichtern Auszubildenden die organisationale Sozialisation auf allen Ebenen. Für alle vier Ziele konnten signifikante positive Effekte festgestellt werden. Die Studie gibt jedoch keinen Aufschluss darüber, was die Befragten unter dem Sammelbegriff „Betriebliche Unternehmungen“ konkret verstanden und subsumiert haben. Hier wären weitere Forschungsarbeiten gewinnbringend.
- Formale Angebote wie *Orientierungs- und Einführungsmaßnahmen* sind weit weniger wichtig als das Lernen im Prozess der Arbeit für die fachliche und soziale Integration von Auszubildenden. Dennoch sind positive Effekte feststellbar, so dass für die betriebliche Bildungsarbeit durchaus festgehalten werden kann, dass das Ausarbeiten von Einführungs- und Ausbildungsplänen lohnenswert für eine erfolgreiche Sozialisation sein kann. Zusätzlich könnte die Einarbeitung nach einem Abteilungswechsel intensiviert werden. Nur knapp 45% der Befragten gaben an, dass sie über spezielle Einarbeitungsphasen nach einem Abteilungswechsel durchlaufen. Diese haben signifikanten Einfluss auf eine erfolgreiche Integration der Auszubildenden. Hier besteht demnach noch Verbesserungspotential.
- *Innerbetrieblicher Unterricht* wird zumeist zur Beförderung von beruflich verwertbaren Kompetenzen Auszubildender eingesetzt. Auf Grundlage der Studienergebnisse scheint innerbetrieblicher Unterricht hierfür auch geeignet zu sein. Für die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung, soziale Integration in das Kollegium und das Erlernen unternehmensspezifischer Werte spielt er jedoch kaum eine Rolle.
- Von geringer Bedeutung sind auch *Mitauszubildende* – zumindest bei der Betrachtung der Korrelationsanalysen. Für keines der Ziele der organisationalen Sozialisation konnte ein signifikanter Effekt festgestellt werden. Dies lässt sich ebenfalls für das Vernetzen mit Mitauszubildenden mittels sozialer Medien (bzw. WhatsApp) festhalten. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die Mitauszubildenden auch noch die Eingliederung erfolgreich bewältigen müssen und so keine effektive Orientierung geben können. Einschränkend muss konstatiert werden, dass ein Großteil der Befragten bei der subjektiv-globalen Einschätzung jedoch angab, dass Mitauszubildende durchaus als hilfreich bewertet werden. Hier könnten weitere Forschungsarbeiten ansetzen, um der Frage nachzugehen, ob sich Auszubildende eines Unternehmens erfolgreich „gegenseitig sozialisieren“ können.
- Zu der Verwendung *sozialer Medien* lässt sich folgern, dass zwar eine Vernetzung unter Auszubildenden keinen nennenswerten Effekt aufweisen kann, ein informeller Zusammenschluss im Kollegenkreis (hier über WhatsApp) durchaus aber positiven Einfluss auf die organisationale Sozialisation nehmen kann. Dieses Ergebnis überrascht etwas, gaben die Auszubildenden doch an, dass WhatsApp-Gruppen mit Kolleg(inn)en nur bedingt hilfreich sind. Die Korrelationsanalysen ergaben jedoch, dass insbesondere bei der sozialen Integration die Nutzung von WhatsApp mit Kolleg(in-

nen) behilflich sein kann. Der sozialisierende Effekte der Kolleg(inn)en macht sich demnach auch in der Kommunikation über soziale Medien bemerkbar. Auch hier könnte weitere Forschung ansetzen, um zu erschließen, worüber in solchen Gruppen gesprochen wird und welche Medien geteilt werden, um – bewusst oder unbewusst – die Sozialisation neuer Organisationsmitglieder zu befördern.

Die hier dargestellte Studie unterliegt einigen Limitationen, die abschließend diskutiert werden sollen. So wurden die Auszubildenden nur danach gefragt, für wie hilfreich sie ausgewählte Sozialisationsmethoden halten und wie stark sie bestimmten Zielen der organisationalen Sozialisation zustimmen. Um die beschriebenen Ergebnisse zu komplementieren, sind weitere Studien notwendig, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie die Auszubildenden die angebotenen Sozialisationsmethoden konkret wahrnehmen und bewerten und welche Bedeutungen sie diesen Methoden zuschreiben. Zudem werden keine Aussagen darüber getroffen, welche Probleme bei der Durchführung der eingesetzten Methoden auftreten können oder wie die Methoden ausgestaltet sein müssen, um den organisationalen Sozialisationsprozess zu unterstützen. Außerdem lässt sich nicht feststellen, ob sich die Auszubildenden mit den hier abgefragten Zieldimensionen identifizieren oder ob für sie ganz andere Ziele in ihrer Ausbildung handlungsleitend sind. In diesem Zusammenhang sind Motivationen, Emotionen und Volitionen zu nennen, die für erfolgreiche Sozialisationsprozesse von großer Bedeutung sind, in der vorliegenden Studie jedoch eher nur am Rande behandelt wurden. Weitere Forschungsarbeiten könnten somit verstärkt die Perspektive der Auszubildenden aufnehmen und wichtige Beiträge aus Sicht einer beruflich-organisationalen Sozialisationsforschung liefern. Dieser Forschungsstrang gehörte in den letzten Jahren sicherlich nicht zu den populärsten Forschungssträngen innerhalb der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, die sich derzeit z. B. verstärkt mit der Kompetenzforschung auseinandersetzt. Gerade in der beruflich-organisationalen Sozialisationsforschung wird der Blick jedoch ausgeweitet auf Zielsetzungen, die über die berufliche Handlungskompetenz hinausgehen, so etwa die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung, Prozesse sozialer Integration in ein Unternehmen oder das organisationale Commitment. Da diese Ziele für die Praxis beruflich-betrieblicher Bildung einen hohen Stellenwert einnehmen, wären weitere Arbeiten im Feld der beruflich-organisationalen Sozialisationsforschung somit auch heute noch von einiger Relevanz.

Literatur

Abele, A. E./Stief, M./Andrä, M. (2000): Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW-Skala. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44, H. 3, 145-151.

Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, H. 4, 847-858.

Anderson, N./Thomas, H. D. C. (1996): Work group socialization. In: West, M. A. (Ed.): *Handbook of work group psychology*. New York, 423-450.

Arbeiter, L./Sieben, B. (2006): Funktionen und Wirkungen von Betriebsfeiern. Online: http://edocs.fu-berlin.de/docs/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDOCS_derivate_000000000095/discpaper18_06.pdf?hosts= (23.01.2017).

Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2006): Coaching. 3. Aufl. Wiesbaden.

Bammé, A./Holling, E./Lempert, W. (1983): Berufliche Sozialisation. Ein einführender Studententext. München.

Bauer, T. N./Erdogan, B. (2011): Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: Zedeck, S. (Ed.): APA handbook of industrial and organizational psychology. Volume 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, 51-64.

Bauer, T. N./Erdogan, B./Bodner, T./Truxillo, D. M./Tucker, J. S. (2007): Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. In: Journal of Applied Psychology, 92, H. 3, 707-721.

Baumeister, H./Bollinger, D./Geissler, B./Osterland, M. (1991): Berufsbiographie und Arbeitsmarktkrise. Opladen.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2016): Berufsbildungsbericht 2016. Online: https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2016.pdf (23.01.2017).

Bortz, J./Schuster, C. (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7. Aufl. Berlin.

Brenner, D. (2014): Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden.

Cable, D. M./Parsons, C. K. (2001): Socialization tactics and person-organization fit. In: Personnel Psychology, 54, H. 1, 1-23.

Chao, G. T./O'Leary-Kelly, A. M./Wolf, S./Klein, H. J./Gardner, P. D. (1994): Organizational socialization: its content and consequences. In: Journal of Applied Psychology, 79, H. 5, 730-743.

Church, K./de Oliveira, R. (2013): What's up with WhatsApp? Comparing Mobile Instant Messaging Behaviors with Traditional SMS. MobileHCI 2013. In: Proceedings of the 15th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services, 352-361.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Hillsdale.

Deuer, E. (2006): Früherkennung von Ausbildungsabbrüchen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im baden-württembergischen Einzelhandel. Mannheim.

Drescher, P. (1993): Organisationale Sozialisation. Eine Studie über das Wohlbefinden von Betriebseinsteigern. Münster.

Feldman, D. C. (1981): The multiple socialization of organizational members. In: Academy of Management Review, 7, H. 2, 433-452.

Fisher, C. D. (1986): Organizational socialization: an integrative review: In: Roland, K./Ferris, G. (Eds.): Research in personnel and Human Resources Management, Vol. 4. Greenwich, 101-145.

Graf, N./Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Wiesbaden.

Gravalas, B./Grieger, D./Spree, B. (1989): ‚Jetzt fühle ich mich richtig als Arbeiter – jetzt fühle ich mich erwachsen‘. Ergebnisse aus dem Projekt ‚Betriebliche Sozialisation von Auszubildenden‘. Berlin.

Heinemann, L./Rauner, F. (2008): Identität und Engagement: Konstruktion eines Instruments zur Beschreibung der Entwicklung beruflichen Engagements und beruflicher Identität. Online: http://www.ibb.uni-bremen.de/files/upload/documents/publications/AB_01.pdf (23.0.12017).

Heinz, W. R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim.

Heinzer, S./Reichenbach, R. (2013): Schlussbericht zum Forschungsprojekt Die Entwicklung der beruflichen Identität. Online: https://www.ife.uzh.ch/dam/jcr:00000000-272b-1a72-0000-00002d44d5b6/Schlussbericht_zum_BBT-Projekt_Berufliche_Identitaet.pdf (23.01.2017).

Hölscher, B. (2008): Sozialisation, Sozialisationskontexte, schichtspezifische Sozialisation. In: Willems, H. (Hrsg.): Lehr(er)buch Soziologie. Bd. 2. Wiesbaden, 747-773.

Holton, E. F. III (1996): New employee development: A review und reconceptualization. In: Human Resource Development Quarterly, 7, H. 3, 233-252.

Hurrelmann, K. (2010): Lebensphase Jugend (10. Aufl.). Weinheim.

Hurrelmann, K./Grundmann, M./Walper, S. (2008): Zum Stand der Sozialisationsforschung. In Hurrelmann, K./Grundmann, M./Walper, S. (Hrsg.): Handbuch Sozialisationsforschung. Weinheim, 14-31.

Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K. H. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2. Aufl. Neuwied.

Kluge, M./Buckert, A. (2013): Der Ausbilder als Coach. Köln.

Kutscha, G./Besener, A./Debie, S. O. (2009): Probleme der Auszubildenden in der Eingangsphase der Berufsausbildung im Einzelhandel – ProBe. Online: <https://www.uni-due.de/~hd257ku/probe/media/bericht/Projektbericht.pdf> (23.01.2017).

Lempert, W. (2002): Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. 2. Aufl. Baltmannsweiler.

Lohaus, D./Habermann, W. (2015): Integrationsmanagement. Göttingen.

- Louis, M. R. (1980): Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. In: Administrative Science Quarterly, 25, H. 2, 226-251.
- Louis, M. R./Posner, B. Z./Powell, G. N. (1983): The availability and helpfulness of socialization practices. In: Personell Psychology, 36, H. 4, 857-866.
- Mess, F. (2007): Sport als Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter? Online: https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/5392/Diss_Mess.pdf?sequence=1&isAllowed=y (23.01.2017).
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, 1, H. 1, 61-89.
- Morrison, E. W. (2002): Newcomer's relationships: The role of social network ties during socialization. In: Academy of Management Journal, 45, H. 6, 1149-1160.
- Moser, K. (1996): Commitment in Organisationen. Bern.
- Moser, K./Schmook, R. (2006): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl.). Göttingen, 231-254.
- Mowday, R./Porter, L./Steers, R. (1982): Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York.
- Nelson, D. L./Quick, J. C. (1991): Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work? In: Journal of Organizational Behavior, 12, H. 6, 543-554.
- Nerdinger, F. W. (2011): Organisationsklima und Organisationskultur. In: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, 137-147.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. Aufl. Stuttgart.
- Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft. 10. Aufl. Ludwigshafen.
- Pätzold, G. (1983): Qualifikation und Sozialisation im Betrieb. In: Verbände der Lehrer an beruflichen Schulen in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Berufliche Sozialisation in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Lernorten. Krefeld, 134-144.
- PSYCONES (o. J.): Appendix A: Employees Questionnaire. Online: www.uv.es/psycon/documentacion/WP3_Appendix/WP3_Appendix_A.doc (23.01.2017).
- Rauen, C. (2014): Coaching. 3. Aufl. Göttingen.
- Rebmann, K./Tenfelde, W./Schlömer, T. (2011): Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach.
- Scholl, D. (1996): Personalausbildung. Wiesbaden.

Schönfeld, G./Weinzelmann, F./Dionisius, R./Pfeifer, H./Walden, G. (2010): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Bielefeld.

Schöngen, K. (2003): Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 32, H. 5, 35-39.

Schörger, J./Rausch, A./Neubauer, J. (2013): Onboarding von Auszubildenden – Welche Maßnahmen erleichtern den Ausbildungsbeginn. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 42, H. 2, 42-45.

Snell, A. (2006): Researching onboarding best practice. In: Strategic HR Review, 5, H. 6, 32-35.

Spieß, E./von Rosenstiel, L. (2010): Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. München.

Staehele, W. H./Conrad, P./Sydow, J. (1999): Management. 8. Aufl. München.

Statista (2016): WhatsApp – Statista-Dossier. Hamburg.

Tanjour, F. (2013): Arbeitszufriedenheit, organisatorisches affektives Commitment und emotionale Intelligenz. Online: http://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00005678/AZ,_AC_und_EI.pdf;jsessionid=7332B71C4150D13B846E2CA98CD88719 (23.01.2017).

van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen.

van Dick, R./Wagner, U. (2002): Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. In: European Journal of Work and Organization Psychology, 11, H. 2, 129-149.

van Maanen, J./Schein, R. H. (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Eds.): Research in organizational behaviour, Vol. 1. Greenwich, 209-264.

Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. 3. Aufl. Berlin.

Winzen, J. M. (2007): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, H./Sonntag, K. (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen, 320-327.

Zdravkovic, D. (2011): Prozesse organisationaler Sozialisation in Stamm- und Randbelegschaft. Online: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/7136/Dissertation_Zdravkovic.pdf (23.01.2017).

Dieser Beitrag wurde dem ***bwp@*-Format**: **FORSCHUNGSBEITRÄGE** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

Slopinski, A./Köhler, L./Wingen, S. (2017): Methoden zur organisationalen Sozialisation von kaufmännischen Auszubildenden. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 32, 1-22. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/slopinski_etal_bwpat32.pdf (22-06-2017).

Die AutoreInnn



ANDREAS SLOPINSKI, B. A., M. Ed.

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik

Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

andreas.slopinski@uni-oldenburg.de

www.bwp.uni-oldenburg.de



LUISA KÖHLER, B. A., M. Ed.

Europaschule Schulzentrum SII Utbremen
Meta-Sattler-Straße 33, 28217 Bremen

l.koehler@schule.bremen.de

www.szut.de



SARAH WINGEN, B. A., M. Ed.

Berufsbildende Schulen Wechloy der Stadt Oldenburg

Am Heidbrok 10, 26129 Oldenburg

sarah.wingen@bbswechloy-oldenburg.de

www.bbs-wechloy.de