

Kaschube, Jürgen

Book

Ziele von Führungsnachwuchskräften: Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Kaschube, Jürgen (1997) : Ziele von Führungsnachwuchskräften: Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung, ISBN 3-87988-225-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116855>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Eigentum der

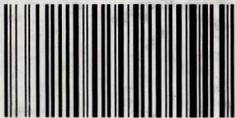
Bibliothek

des Instituts für Weltwirtschaft

an der Universität Kiel

Signatur

A 213022



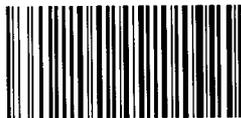


Jürgen Kaschube

Ziele von Führungsnachwuchskräften

- Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung -

A 213022

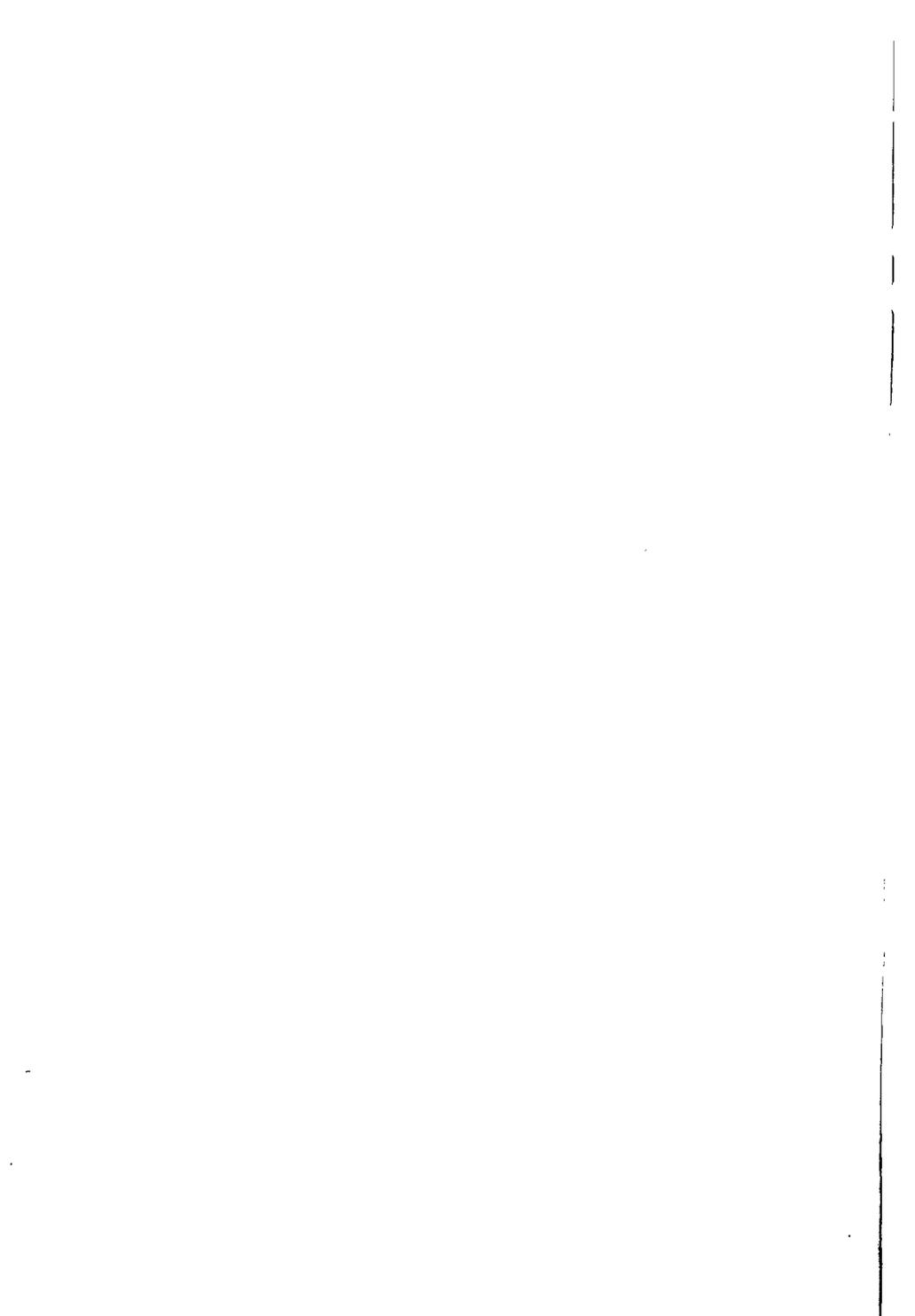


Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Ziele von Führungsnachwuchskräften



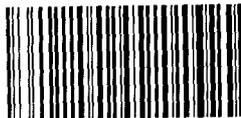
Jürgen Kaschube

Ziele von Führungsnachwuchskräften

- Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung -

745 232

A 213022



Im Fachbereich 11 (Psychologie und Pädagogik) der Ludwig-Maximilians-Universität München unter dem Titel 'Realisierung beruflicher Ziele in Organisationen' angenommene Dissertation zur Erlangung des Grades eines Dr. phil.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kaschube, Jürgen:

Ziele von Führungsnachwuchskräften : berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung / Jürgen Kaschube. - München ; Mering : Hampp, 1997

Zugl.: München, Univ., Diss., 1996

ISBN 3-87988-225-8 Pb.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 1997

Rainer Hampp Verlag
Meringerzeller Str. 16

München und Mering
D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

VORWORT

"Worüber forschen Sie? Berufliche Ziele von Hochschulabsolventen,, hmmm!?! Interessant, aber was wollen Sie denn da untersuchen, die haben doch eh' keine Wahl." Haben sie nicht? Oder haben sie doch?

Wer diese Frage schnell beantwortet sehen will, den bitte ich, ohne zu zögern 180 Seiten weiter zu blättern. Wer sich allerdings tiefere Einblicke in Gründe und Möglichkeiten des Zielstrebens in Organisationen zumuten oder gönnen möchte, dem empfehle ich, auch die Blätter dazwischen des einen oder anderen Blickes zu würdigen.

Sie sind noch da? Schön! Dann werden Sie als erstes mein persönliches Fazit zu lesen bekommen.

Was hat mir diese Arbeit gebracht? Für eine Bewertung (postaktional) ist es wohl noch zu früh, aber immerhin habe ich erfahren, wie quälend Abwägen und Wählen (prädeziional) sein können und wie segensreich die Fazit-Tendenz sein kann. Aber was schreibe ich schon wieder über Motivation, eigentlich sollte hier stehen, daß die Sache lange gedauert hat und trotzdem Spaß gemacht hat.

Na ja, endlich ist es gesagt! Jetzt können wir gemeinsam zum angenehmen Teil übergehen: den "guten Geistern" der Arbeit in angemessener Form zu huldigen.

Da sind zunächst einmal die sonst immer zuletzt Genannten, die sich neben Prüfungs- und Berufsstreß dem Projekt als Interviewpartner und Fragebogenbeantworter über Jahre hinweg zur Verfügung stellten. Hoffentlich nehmen sie an den restlichen Befragungswellen teil!

Dann sind da die wissenschaftlichen Mentoren und Betreuer dieser Arbeit, denen ich Dank schulde. Professor von Rosenstiel, aus dessen Arbeiten ich viele Ideen bezogen habe, bot mir nicht nur die Möglichkeit, an einem Längsschnittprojekt mitzuarbeiten, sondern gab mir die Chance und ermunterte mich immer wieder, eigene Schwerpunkte in der Arbeit zu vertiefen. Professor Friedemann Nerdinger setzte mich mit seinem Interesse für Motivationspsychologie auf die Fährte des hier bearbeiteten Themas, forderte mit wechselweise ironischem und gestrengem Blick Fortschritte und stand trotz knapper Zeitressourcen immer als Ansprechpartner zur Verfügung.

Susanne Feldmeyer, Ulf Peltzer und Erika Spieß haben mit wichtigen inhaltlichen und methodischen Tips zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit von Alexander Kirsch bei der Gestaltung seines Fragebogens hat eine Sekundäranalyse der Organisationsbefragung erst möglich gemacht. Thomas Lang-von Wins und Jenny Bauschmidt haben mich in verschiedenster Weise von meiner alltäglichen Arbeit entlastet, ohne über meine oft spontanen Anschläge auf ihre Zeitplanung zu murren. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön!

Schließlich gilt mein Dank meinen Freunden und meiner Familie, die mich mit einfühlendem Zuspruch und anerkennendem Nicken zu motivieren beziehungsweise bei Bedarf mit eindeutigen Drohgebärden anzutreiben wußten. Ganz besonders gilt dies für Franz X. Fackler, der half, den "lästigen Kleinkram" zu erledigen.

Last, but not least, möchte ich meiner Frau und meiner Tochter danken. Meiner Frau Beatrix für ihre inhaltlichen Ratschläge, ihre formale Unterstützung und die Engelsgeduld, mit der sie sich die Erzählungen von meinen gedanklichen Irrwegen anhörte. Meiner Tochter Annabel dafür, daß sie das geschlossene Arbeitszimmer weitgehend respektierte und mich an meine Pflichten mahnte: "Du sollst mich nicht schimpfen, Du mußt Deinen Doktor machen!"

München, Dezember 1996

Jürgen Kaschube

INHALTSÜBERSICHT

Vorwort	V
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	4
3 Design und Operationalisierung	72
4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	109
5 Zusammenfassung und Interpretation	166
6 Ausblick	181
7 Literaturverzeichnis	183
8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	197

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Individuum und Organisation	4
2.1.1 Mitarbeitermodelle	5
2.1.2 Modelle und Theorien der Passung von Individuum und Organisation	8
2.1.2.1 Presthus' Typologie der Anpassung	9
2.1.2.2 Motivationale Strukturen von Organisationen nach Katz und Kahn	11
2.1.3 Modelle des Person-Environment-Fit	13
2.1.3.1 Passung auf mehreren Ebenen	15
2.1.3.2 Herstellung von Passung auf einer Ebene	16
2.1.4 Zusammenfassung	21
2.2 Organisationale Sozialisation von Führungsnachwuchskräften	23
2.2.1 Zum Verständnis organisationaler Sozialisation	23
2.2.2 Sozialisation in den ersten Berufsjahren	24
2.2.2.1 Personalauswahl (Selektion) als Ersatz für Sozialisation?	24
2.2.2.2 Welche Rolle spielt das Individuum im Sozialisationsprozeß?	28
2.2.2.3 Was muß ein Organisationsmitglied lernen, um 'dazu zu gehören'?	29
2.2.2.4 Sozialisation als Prozeß - Phasenmodelle	31
2.2.2.5 Empirische Untersuchungen zur Sozialisation von Hochschulabsolventen	33
2.2.3 Organisationskultur als Mechanismus der Sozialisation	37
2.2.3.1 Organisationskultur als Mittel der Erklärung und Gestaltung organisationalen Handelns	38
2.2.3.2 Scheins Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur	39
2.2.3.3 Organisationale Praktiken nach Hofstede	41
2.2.4 Zusammenfassung	42

2.3 Berufliche Ziele aus Sicht der Motivationspsychologie	44
2.3.1 Motivation und Handeln in Organisationen	45
2.3.1.1 Das Rubikon-Modell der Motivation	45
2.3.1.2 Einordnung von Ansätzen der Motivation in Organisationen	48
2.3.2 Arbeitsmotivation und Ziele - zentrale Ansätze	53
2.3.2.1 Ziele und Intentionen - einige Begriffsklärungen	53
2.3.2.2 Theory of planned behavior	54
2.3.2.3 Theorie der Zielsetzung und High Performance Cycle	57
2.3.2.4 Selbstwirksamkeit als Teil der Selbstregulation	62
2.3.3 Zusammenfassung	63
2.4 Gesamtüberblick und Hypothesenbildung	64
2.4.1 Zusammenfassung der theoretischen Ausführungen	65
2.4.2 Untersuchungshypothesen	67
3 Design und Operationalisierung	72
3.1 Design der Studie	72
3.1.1 Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses - eine Befragung akademischer Berufseinsteiger	72
3.1.2 Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchskräften	77
3.1.3 Verknüpfung von Führungsnachwuchskräfte- und Organisationsbefragung	79
3.2 Operationalisierung der Variablen	81
3.2.1 Beschreibung organisationaler Merkmale	84
3.2.1.1 Branche des Unternehmens	84
3.2.1.2 Tätigkeitsbereich	85
3.2.1.3 Mitarbeiteranzahl	86
3.2.1.4 Organisationale Ziele	86
3.2.1.5 Einarbeitung und Unterstützung	87
3.2.1.6 Organisationskultur - Organisationale Praktiken	88
3.2.2 Variablen der Motivation	91
3.2.2.1 Berufsorientierung	91
3.2.2.2 Berufliche Ziele	95
3.2.3 Berufliche Einstellungen	105
3.2.3.1 Arbeitszufriedenheit	105
3.2.3.2 Organisationale Verbundenheit (Organizational Commitment)	106
3.2.3.3 Übereinstimmung mit organisationalen Zielen - Identifikationsbereitschaft	107
3.2.4 Selbstwirksamkeit	108

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	109
4.1 Deskriptive Ergebnisse: Stichprobe	109
4.1.1 Organisationen	110
4.1.2 Führungsnachwuchskräfte	112
4.2 Ziele in Organisationen - Ziele von Organisationen	121
4.2.1 Individuelle Ziele in Organisationen	121
4.2.1.1 ... aus Sicht der Organisationen	121
4.2.1.2 ... aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte	123
4.2.1.3 ... im Vergleich von Organisationen und Führungsnachwuchskräften	127
4.2.2 Ziele von Organisationen	128
4.3 Hypothesengeleitete Ergebnisdarstellung	134
4.3.1 Berufsorientierungen und berufliche Ziele aus Sicht der Organisation	136
4.3.1.1 Berufsorientierungen	136
4.3.1.2 Beurteilung der Zieldimensionen in Organisationen	137
4.3.1.3 Zusammenhang zwischen Organisationsmerkmalen und beruflichen Zielen	138
4.3.2 Entscheidung für Ziele als Folge der Berufsorientierung	140
4.3.2.1 Verteilung der Berufsorientierung	140
4.3.2.2 Die Wahl von Zielen auf Ebene der Zieldimensionen	142
4.3.2.3 Zusammenhang von Berufsorientierung und Wahl von Zieldimensionen	143
4.3.3 Wahl von Zielen - Kultur, Selbstwirksamkeit oder Berufsorientierung?	146
4.3.4 Realisierungserwartung von Zielen	150
4.3.5 Realisierung von Zielen	154
4.3.6 Auswirkung der Zielrealisierung auf berufliche Einstellungen	157
4.3.7 Auswirkung der Zielrealisierung auf Selbstwirksamkeit	160
4.3.8 Wahl von Zielen für das dritte Berufsjahr	162

5 Zusammenfassung und Interpretation	166
5.1 Zusammenfassung	166
5.2 Interpretation und Diskussion	172
5.2.1 Bezüge zum theoretischen Hintergrund	172
5.2.1.1 Vergleich mit der Theorie des geplanten Handelns	172
5.2.1.2 Vergleich mit Annahmen des High Performance Cycle	174
5.2.1.3 Bezüge zur Sozialisationsforschung	175
5.2.2 Erkenntnisse für die Organisationspraxis	176
5.2.2.1 Führungsnachwuchskräfte in Organisationen - am besten karriereorientiert und kooperativ?	176
5.2.2.2 Die Bedeutung von Zielen für Organisationen	178
6 Ausblick	181
7 Literaturverzeichnis	183
8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	197
8.1 Abbildungsverzeichnis	197
8.2 Tabellenverzeichnis	198

1 EINLEITUNG

In den 60er, 70er und frühen 80er Jahren fand ein gesellschaftliches Phänomen breite Beachtung in Öffentlichkeit und Wissenschaft, das mit dem Etikett des "Wertewandels" versehen wurde. Auswirkungen davon wurden von Wissenschaftlern, Essayisten, Politikern und Führungskräften in Familie, Schule und Berufsleben gesucht und gefunden. Erziehung zum Gehorsam schien genauso ein Auslaufmodell zu sein wie ein "Leben für die Arbeit" zu führen. Karriere schien ein "feindliches Wort" zu werden (von Rosenstiel, 1981); Vertreter der deutschen Wirtschaft fürchteten einen extremen Mangel an qualifizierten Führungskräften. Stattdessen schien eine gesamte Generation rettungslos der Selbstverwirklichung und dem Genuß verfallen.

Kritische Stimmen wie die des Berliner Sozialwissenschaftlers Burkhard Strümpel erhoben sich und versuchten, ein differenziertes Bild der Situation zu zeichnen, indem sie aufzeigten, daß die jüngere Generation sich nicht mit 30 verrenten lassen wollte, sondern einen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit anstrebte und forderte, daß Arbeit auch Spaß machen müsse.

Inzwischen ist mehr als ein Jahrzehnt vergangen, in dem sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwälzungen kaum vorstellbaren Ausmaßes ereignet haben. Der Wertewandel und seine Folgen sind angesichts wirtschaftlicher Prosperität in den 80er Jahren, Wiedervereinigung und struktureller Krise mit hoher Arbeitslosigkeit fast in Vergessenheit geraten. Technologische Veränderungen und neue Anforderungen an Ausbildung und Einsatz der Beschäftigten haben den Wunsch von Berufsanfängern, "Spaß an der Arbeit" empfinden zu wollen, von einem Schreckgespenst zu einer "conditio sine qua non" des Wirtschaftslebens werden lassen.

Freude an der Arbeit gehört heute dazu. Unter der Herrschaft der Schlagworte "starke Unternehmenskultur" und "Motivation" droht sie jedoch, zum bloßen Instrument der Ausschöpfung von Leistungsreserven der Mitarbeiter zu werden.

Das immer wieder von Managern zu hörende Bekenntnis zu einer herausfordernden Arbeit ("Karriere muß Spaß machen"; "Wir wollen Mitarbeiter, die mitdenken..."; vgl. Bierach & Groothuis, 1995) hat eine wichtige Frage in den Hintergrund gedrängt: Sind Spaß an der Arbeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter mit einer mühelosen Eingliederung ins Unternehmen zu verbinden? Was passiert, wenn

Mitarbeiter die Aufforderung zur Eigeninitiative so ernst nehmen, daß sie tatsächlich eigene Interessen verfolgen, die nicht auf den ersten Blick ins Unternehmenskonzept passen? Kann oder muß überhaupt ein Ausgleich geschaffen werden?

Aus wissenschaftlicher Perspektive und sicherlich auch aus Sicht der Unternehmenspraxis erscheint eine Gruppe von Personen und eine spezielle Form der Interessen besonders gut zur Beantwortung der Fragen geeignet zu sein.

Führungsnachwuchskräfte bilden für Unternehmen eine kritische Masse; sie sind einerseits diejenigen, die langfristig Verantwortung in Organisationen übernehmen sollen, aber andererseits stellen sie die Gruppe dar, an denen sich der gesellschaftliche Wertewandel am stärksten bemerkbar macht: junge Akademikerinnen und Akademiker. Es darf nicht vergessen werden: die akademischen Berufseinsteiger von heute sind - natürlich nur in den alten Bundesländern - die ersten Kinder der 68er-Generation, die die Hochschulen verlassen. Sie sind diejenigen, denen Anfang der 80er Jahre das "Null-Bock"-Etikett aufgeklebt wurde.

(Berufliche) Ziele wiederum haben in der wissenschaftlichen Diskussion um Fragen der Arbeitsmotivation besondere Bedeutung erhalten. Sie scheinen zur Erklärung des Handelns besser geeignet als Werte, da sie konkreter und situationsbezogener formuliert sind. Ziele von Organisationen und ihre Folgen sind bereits häufiger beachtet worden (Will, 1992; Kunzmann, 1991), persönliche Ziele von Mitarbeitern dagegen wesentlich seltener.

Ziel der nachfolgenden Ausführungen wird es sein, einige Fragen zur Wahl und Realisierung von beruflichen Zielen an einer Stichprobe von Führungsnachwuchskräften zu beantworten. Es wird um die Bedeutung von Zielen für Führungsnachwuchskräfte, die Einflußmöglichkeiten der Organisation, aber auch um Auswirkungen der Realisierung gehen. Die Arbeit soll damit zur Beantwortung sowohl wissenschaftlicher als auch praktischer Fragestellungen beitragen.

Bevor abschließend die Gliederung des Buches vorgestellt wird, muß darauf verwiesen werden, daß Erarbeitung des Designs und Durchführung der Untersuchungen eine Gruppenleistung darstellen. Mehr als ein halbes Dutzend wissenschaftlicher Mitarbeiter (zuzüglich etlicher Hilfskräfte) im Projekt "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses" (Teilprojekt A7 des SFB 333) am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München waren an Konzeption und Datenerhebung beteiligt. Ein vor allem im dritten Kapitel gebrauchtes "Wir" ist deshalb nicht als 'pluralis majestatis' zu verstehen, sondern als Referenz an gemeinsame erarbeitete Leistungen.

Zum Abschluß noch einige einführende Worte zur Struktur: Im anschließenden zweiten Kapitel sollen theoretische Aspekte der Fragestellung aus den Bereichen 'Passung zwischen Individuum und Organisation', 'Sozialisation' und 'Motivation' präsentiert und diskutiert werden, um daraus einige Untersuchungshypothesen zu generieren. Das folgende Kapitel 3 widmet sich dem Aufbau der Untersuchung sowie den verwendeten Variablen. Im Ergebnisteil (Kap. 4) werden zunächst die Untersuchungsstichproben beschrieben, danach deskriptive Daten zur Passung von Individuum und Organisation vorgestellt und anschließend die Untersuchungshypothesen bearbeitet. Eine Diskussion der Ergebnisse sowie ein kurzer Ausblick schließen sich in den Kapiteln 5 und 6 an.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Die Realisierung beruflicher Ziele in Organisationen soll im Rahmen dieses Buches als Teil des generellen Konflikts zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Anforderungen betrachtet werden.

Die eben skizzierte Fragestellung wird konkretisiert werden, indem Beiträge aus drei Forschungsperspektiven der Organisationspsychologie zusammengespannt werden, und zwar Arbeiten

- zum allgemeinen Verhältnis von Individuum und Organisation (Kap. 2.1),
- zur Sozialisation von Individuen in Organisationen (Kap. 2.2) und
- zur Rolle von individuellen Zielen in Theorien zum Handeln in Organisationen (Kap. 2.3).

Die zuerst gewählte Vogelperspektive wird also im weiteren durch den Blick auf die Handlungsmöglichkeiten der Akteure ergänzt. Im Anschluß daran sollen auf der Basis der vorgestellten Arbeiten Untersuchungshypothesen formuliert werden, die mit Hilfe des empirischen Materials überprüft werden können (Kap. 2.4).

2.1 INDIVIDUUM UND ORGANISATION

Die Beziehungen zwischen Individuen - sprich Mitarbeitern - und Organisationen hat sich als das zentrale Thema der Organisationswissenschaften und insbesondere der Organisationspsychologie etabliert. Im Gegensatz "Individuum vs. Organisation" manifestieren sich die Extrempole der Arbeitswelt: der oder die Einzelne stellt aufgrund verschiedenster Beweggründe seine/ihre Person, Ideen, Arbeitskraft oder zumindest Zeit einer mehr oder minder abstrakten Struktur zur Verfügung, die diese Leistung zu ihrem Vorteil zu nutzen gedenkt und sich dafür in der einen oder anderen Form erkenntlich zeigt. Dieses Spannungsfeld - vergleichbar dem von Freiheit und Gleichheit in der Staatsauffassung neuzeitlicher Gemeinwesen (vgl. Ellwein, 1977) - ist gekennzeichnet von gegenseitigem Nehmen und Geben, wobei nicht klar

ist, ob des einen Gewinn automatisch des anderen Verlust sein muß oder inwieweit beide Seiten eigentlich gemeinsame Interessen verfolgen.

Theoretische Abhandlungen (u.a. March & Simon, 1976) und empirische Arbeiten haben es sich zumeist zur Aufgabe gemacht, die ohne Zweifel vorhandenen gemeinsamen Interessen in ihren Betrachtungen zurückzustellen, um die Ursachen und Folgen eines möglichen Konflikts umso besser herausarbeiten zu können. Als Unterscheidungskriterium für viele Arbeiten läßt sich festlegen, ob der Konflikt letztendlich unlösbar erscheint, da er durch lang gewachsene Strukturen zementiert ist (Presthus, 1966), oder ob sich Wege finden lassen, Konflikte nicht entstehen zu lassen oder zu reduzieren.

Zum Verständnis der Thematik und ihrer Bedeutung für diese Arbeit müssen nun zwei Bereiche angesprochen werden. Erstens ist es nötig, die zugrundeliegenden Modelle vom Mitarbeiter darzustellen, zweitens müssen die Felder skizziert werden, auf denen sich Individuum und Organisation gegenüberstehen.

2.1.1 Mitarbeitermodelle

Die theoretische Beschreibung von Organisationen - ihrer Struktur, ihrer Aufgaben, ihrer Entscheidungswege und ihrer Mitarbeiter - erfolgte aus unterschiedlichsten Perspektiven und unter verschiedensten Prämissen (vgl. Morgan, 1986; Neuberger, 1989; Weick, 1979). Die direktesten Beziehungen zur Realisierung beruflicher Ziele der Mitarbeiter schaffen Ansätze, die sich mit dem Bild, das sich Organisationen von Mitarbeitern machen, und den motivationalen Strukturen von Organisationen befassen.

Die Organisationspsychologie kennt eine Vielzahl alternativer, in ihren Grundaussagen doch sehr ähnlicher Modelle des Mitarbeiters (vgl. u.a. McGregor, 1960; Schein, 1965), in denen jeweils mehr oder minder explizit die Beiträge des Individuums zum Erfolg der Organisation und die individuellen Beweggründe, diese Beiträge zu leisten, thematisiert werden. Mitarbeitermodelle besitzen den Status impliziter Theorien, die in den Köpfen von Führungskräften einer Organisation über die Persönlichkeit der ihnen unterstellten Personen heranwachsen und ihr Verhalten den Mitarbeitern gegenüber prägen.

Einen Überblick über fünf Modelle, die jeweils durch eine Metapher gekennzeichnet sind, hat Borg (1995) erarbeitet und in chronologischer Reihenfolge ihrer Ent-

stehung dargestellt. Gewandelte Modelle ergänzen dabei bisherige mehr, als daß sie sie denn ablösen. Alle Mitarbeitermodelle existieren aktuell, manchmal im Kontext von Gesamtorganisationen, manchmal in den Köpfen von einzelnen Führungskräften.

Wird der Mitarbeiter als *Maschine* angesehen, so steht sein reibungsloses Funktionieren im Kontext der Gesamtorganisation im Mittelpunkt. Diesem Modell stehen die Konzepte des "scientific management" Taylors (1911) und der bürokratischen Organisation im Sinne Max Webers (1972) nahe. Der Mensch tauscht als "homo oeconomicus" seine Arbeitskraft gegen materielle Entlohnung, tiefergehende Interessen binden ihn nicht an seine Tätigkeit. Variationen des Verhaltens sind weder vorgesehen noch erwünscht. Aus seiner Passivität können ihn nur extrinsische, materielle Anreize herausholen. Da der Mitarbeiter, wie in der "Theorie X" von McGregor (1960) dargelegt, seine Einsätze zu minimieren sucht, bedarf es der permanenten Kontrolle, um ihn bei der Stange zu halten.

Im Zusammenhang mit den Hawthorne-Studien (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939) und der in ihrem Gefolge entstehenden Human Relations-Bewegung entwickelte sich ein neues Mitarbeitermodell, das Borg mit der Metapher des *Kindes* belegt. Der Mitarbeiter legt großen Wert auf soziale Kontakte, es bilden sich informelle Strukturen innerhalb der Organisation. Ein Gefühl der "Familienzugehörigkeit" und der gegenseitigen Akzeptanz verbunden mit Stolz auf die Gemeinschaft in der Organisation soll die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, die Position des Kindes impliziert aber kein großes Interesse und kein Recht auf Mitsprache. Materielle Anreize werden durch soziale und emotionale ergänzt.

In Erweiterung des Maschinenmodells wird der Mitarbeiter zum *Roboter*, dessen Hauptzweck zwar immer noch im Funktionieren im Rahmen der Organisation besteht, der aber durch gezielte Belohnung oder Bestrafung lernen kann, sein Verhalten sich wandelnden Erfordernissen anzupassen. Die Ziele des Mitarbeiters spielen keine Rolle, die der Organisation eine umso größere. Gezielte externe Anreize und kooperative Gestaltung der Abläufe dienen dazu, Rückmeldung und Klarheit über die optimale Form der Aufgabenerfüllung zu geben.

Der Mitarbeiter als *Individuum* ist gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Bedürfnisstruktur, die sein Handeln leitet. An der Basis dieser Bedürfnisstruktur stehen in Anlehnung an Maslows (1954) Bedürfnispyramide physiologische und Sicherheitsbedürfnisse, an ihrer Spitze nach dem Durchlaufen der unteren Stufen der Wunsch nach Selbstentfaltung. Aufbauend auf dieser hierarchischen Bedürfnisstruktur entwickelt McGregor (1960) seine "Theorie Y", in der er fordert, daß im Gegensatz zur

"Theorie X" Lenkung und Kontrolle von außen als Managementstrategie durch Partizipation und Selbstkontrolle ersetzt werden sollten. Auch wenn McGregors und Maslows Arbeiten keine ausreichende empirische Bestätigung fanden (vgl. Greif, 1983), haben ihre Modelle, in denen das Bild eines von innen heraus zur Arbeit motivierten Menschen dominiert, große Beachtung in der Organisationspraxis gefunden.

Mitbeteiligt daran sind empirische Untersuchungen zum gesellschaftlichen Wertewandel (vgl. Inglehart, 1989; Klages, 1984, Noelle-Neumann & Strümpel, 1984, von Rosenstiel & Stengel, 1987), in denen eine Hinwendung zu "postmateriellen" Selbstentfaltungswerten je nach Position beklagt oder neutral konstatiert wurde (vgl. auch Abschnitt 2.2.2.5). Für das Verhältnis von Mitarbeiter und Organisation ist die Betrachtung des Mitarbeiters als Individuum insofern von Bedeutung, als es Mitarbeitern erstmals zugestanden wird, wichtige und persönliche Ziele im Arbeitsleben zu realisieren, die nicht unbedingt nur materiellen oder Sicherheitsbedürfnissen dienen. Wer sich diesem Mitarbeitermodell verpflichtet sieht, muß einräumen, daß die Ziele der Organisation dem Mitarbeiter vermittelt werden müssen, ja sogar, daß sie mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters konfliktieren können. Die Organisation muß um die Einbindung des Mitarbeiters buhlen.

Das letzte Modell zeigt den Mitarbeiter als *Geschäftspartner* der Organisation. Dieser von Borg etwas unglücklich gewählte Begriff suggeriert das Bild eines vollkommen autonomen Mitarbeiters, der auf gleicher Ebene mit der Organisation über Verträge und Konditionen verhandelt. Treffender wäre jedoch der Begriff des "Bürgers", der von Organ (1984, 1990) mit seinem Konzept des "organizational citizenship behavior" eingeführt wurde. In Anlehnung an systemisches Gedankengut geht dieses Modell von der Auflösung der klaren Grenzen zwischen Umwelt, Organisation und Rolle des Mitarbeiters aus. Vielmehr trägt der Mitarbeiter ähnlich wie ein Staatsbürger Sorge für das Gemeinwohl in der Organisation. In einem offenen System kann zwischen individuellen und organisationalen Zielen nur noch schwer unterschieden werden, das Wohl der Organisation ist auch das Wohl des Mitarbeiters.

Es sei jedoch dahingestellt, ob diese Form der Bindung an eine Organisation nicht eher den Wunschträumen von Führungskräften von einem flexiblen und sich selbst kontrollierenden Mitarbeiter ohne "eigene" Ziele entspricht, wie Neuberger es vermutet, wenn er den seelenverwandten "complex man" als "gefügliches Produkt seiner Umwelt" (1990, S.26) einstuft. Bereitet der sich selbstverwirklichende Mitarbeiter der Organisation noch Probleme, da sie um seine Leistung werben muß, so ist der

"Geschäftspartner" oder "Bürger" über dieses Stadium hinaus; seine Selbstentfaltung fände auf jeden Fall in vollem Einklang mit den Unternehmenszielen statt.

Modelle des Mitarbeiters kennzeichnen den gesteckten Rahmen "konformer" Verhaltensweisen, in dem sich Organisationsmitglieder bewegen dürfen. Verlassen Mitarbeiter mit ihren Aktionen diesen Rahmen, treffen sie im negativen Extremfall auf Sanktionen, im besten Fall lösen sie Verunsicherungen in der Organisation aus, da vertraute Reaktionsschemata seitens der Führungskräfte nicht greifen. Auf jeden Fall bergen derartige Handlungen Konfliktstoff. Dies gilt insbesondere für die zwei letztgenannten Modelle. Eigeninitiative des Mitarbeiters bildet in den meisten Organisationen ein Bedrohungspotential für das Selbstverständnis der Führungskräfte, auch, vielleicht sogar gerade wenn diese sich selbst bereits im Stadium der Selbstentfaltung nach Maslow (1954) wähnen.

2.1.2 Modelle und Theorien der Passung von Individuum und Organisation

Die von Borg (1995) vorgestellten Mitarbeitermodelle erweisen sich als Ausprägungen des idealen Mitarbeiters innerhalb einer bestimmten Organisationsstruktur, wie am Beispiel des Maschinenmodells gezeigt werden konnte. Allerdings fehlen in diesen Mitarbeitermodellen Aussagen und Hypothesen darüber,

- wie es zur Passung zwischen Organisation und Individuum kommt beziehungsweise wie Konflikte vermieden werden können, und
- wie sich Mitarbeitermodelle und mit ihnen zusammenhängende Strukturen der Organisation auf deren Erfolg auswirken können.

Mehrere nahezu klassische Modelle nähern sich aus verschiedener Perspektive diesen Fragen. Zwei davon sollen näher vorgestellt werden, da sie komplementär zueinander eine Typologie der Mitarbeiter beziehungsweise der Organisationen präsentieren: die Typologie der Anpassung von Presthus (1966) sowie das Modell von Katz und Kahn (1978).

2.1.2.1 Presthus' Typologie der Anpassung

Der Politologe Robert Presthus (1966) unternimmt in seinem Buch "Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung" (Original: "The Organizational Society") den Versuch, anhand von allgemeinen Beobachtungen des amerikanischen Wirtschaftslebens eine Typologie von Mitarbeitern zu erstellen, die sich in großen bürokratischen Organisationen zurechtfinden müssen.

Sein Organisationsbild ist eindeutig von der Theorie Webers (1972) geprägt. Zentrale Kriterien einer derartigen Organisation sind Spezialisierung und die Prinzipien der hierarchischen Ordnung und der Rationalität.

In der Beschreibung der Anpassungsmodi unterscheidet Presthus die drei Typen "Aufsteiger", "Indifferente" und "Ambivalente". Als Projektionsfolie für ihr Handeln nennt Presthus ein zentrales Thema des Verhaltens in Großorganisationen: Angst. Die Reduktion dieses unangenehmen Spannungsgefühls spielt eine wichtige Rolle im von Presthus vertretenen Menschenbild: "das Reagieren auf Autorität bildet die entscheidende Variable bei der Anpassung in Organisationen." (Presthus, 1966, S.148)

Der *Aufsteigende* befindet sich in vollem Einklang mit der Organisation: sie bietet ihm alle Möglichkeiten zur Befriedigung seiner Bedürfnisse. Er ist einerseits zur Unterordnung unter autoritäre Strukturen bereit, andererseits ist es sein Ziel, in der bürokratischen Struktur Herrschaft auszuüben. Hervorstechende Merkmale des Aufsteigenden sind einerseits Gehorsam und Konformismus, andererseits Fähigkeiten der Selbstdarstellung und des geschickten, ja manipulativen Umgangs mit Mitmenschen. Selbstdarstellung durch Statussymbole gehen ihm vor Leistung, persönliche Beziehungen dienen mehrheitlich der Aufrechterhaltung des Beziehungsgeflechts und der Machtwahrung, nicht der Befriedigung sozialer Bedürfnisse. Presthus konstatiert daher, "daß der Aufsteigende, wenngleich er ein Betrüger zu sein scheint, weil er mehr verspricht, als irgendwer einlösen kann, mit seiner Schönfärberei doch auf eine große Nachfrage stößt." (Presthus, 1966, S.180)

Der *Indifferente* paßt sich der Organisation soweit an, um seine Position und seinen Verbleib im Unternehmen zu sichern. Kennzeichnend für ihn ist die Diskrepanz zwischen seinen Bedürfnissen und den Ressourcen, die die Organisation zu deren Befriedigung anbietet. Presthus bietet jedoch zwei Alternativen an, die Indifferenz gegenüber der Organisation begründen können: eine a priori fehlende Übereinstimmung mit den Zielen großer Organisationen oder das Scheitern des Versuchs,

die Rolle des Aufsteigenden zu spielen, das in einen resignierten Rückzug ins Privatleben mündet.

Der dritte Typus, der *Ambivalente*, lebt im permanenten Konflikt zwischen dem Streben nach Selbständigkeit in der Tätigkeit und den Forderungen der Organisation nach systemkonformen Verhalten. Presthus sieht in ihm den typischen Spezialisten in Organisationen, der dem Unternehmen aus Liebe zu seiner Tätigkeit erhalten bleibt, auch wenn er sich Reglementierungen beugen muß. Als besondere Merkmale besitzt er Ehrgeiz und Erfindungsreichtum, die sich jedoch auf dem Gebiet aufgabenbezogener Leistungen manifestieren, und nicht, wie beim Aufsteiger, im Verfolgen statusbezogener Ziele.

Die nachhaltige Wirkung des Ansatzes läßt sich wohl mit der von Presthus vertretenen, gesellschaftskritischen These erklären,

"daß gerade die für den Erfolg notwendigen Eigenschaften, u.a. große Energie, Machtstreben, Statusbewußtsein und wendiges Rollenspiel, sehr leicht die interpersonalen Beziehungen innerhalb der Organisation stören und verzerren können. [...] Beharrungsvermögen dient häufig als Ersatz für echte Führungsqualitäten." (Presthus, 1966, S.183)

In organisationalen und damit gesellschaftlichen Spitzenpositionen befänden sich damit mehrheitlich Aufsteiger, deren zentrales Streben auf Machtgewinn und persönliche Machterhaltung und die Verhinderung von für ihre Position gefährlichen Innovationen ausgerichtet wäre. Bürokratische Organisationen müssen also ineffektiv sein, wenn es um Veränderungsprozesse geht, da ihre Elitenbildung Individuen bevorzugt, die permanent den Status Quo erhalten wollen.

Die Wirkung dieser These verstärkt sich zusätzlich, da sie mit einer plastischen, manchmal fast scherenschnittartigen Darstellung der konträren Typen in Organisationen verbunden ist, bei der der Autor seine Antipathie gegenüber dem Aufsteigenden und seine Sympathie für den Typus des Ambivalenten deutlich macht.

Einige kritische Anmerkungen sind jedoch unbedingt notwendig. Die Beschränkung auf Angst, die durch Einordnung in hierarchische Strukturen reduziert wird, als Triebfeder menschlichen Verhaltens in Organisationen entspricht nicht den bereits in den 60er Jahren aktuellen Überlegungen zu Motiven des Handelns (vgl. Heckhausen, 1989). Leistungs- und soziale Motive bleiben unberücksichtigt, Machtmotive werden nur gestreift.

Weiterhin erklärt Presthus das Verhalten seiner Typen wechselweise mit Merkmalen der Persönlichkeitsstruktur (Aufsteiger vs. Ambivalenter) oder sozialen Gegebenheiten wie Schicht oder Erziehung (eher beim Indifferenten), ohne eine kon-

sistente Linie zu verfolgen. Mayntz (1966) bemerkt daher bereits in ihrem Nachwort zur deutschen Übersetzung des Buches, daß eine Differenzierung der Typen, die Presthus bei den Indifferenten bereits andeutet, unerlässlich sein könnte. So fehlt ihr auf Seiten der Aufsteiger der "Adjutant" oder "treue Gefolgsmann" (Mayntz, 1966, S.316), den sie besonders in Deutschland als häufigen Phänotyp ortet. Zirkulär droht die Argumentation zu werden, wenn es darum geht, daß Aufsteigende nicht in den unteren Ebenen der Hierarchie zu finden sind. Die Merkmale, die Presthus dem Aufsteiger zuschreibt, können sich überhaupt erst dort zeigen, wo sich Freiräume für Machtspiele (vgl. Crozier & Friedberg, 1993; Neuberger, 1995) und Statuspräsentation bieten. Im Bereich der Produktion und am Fließband sind diese naturgemäß eher gering.

Einen möglichen Prozeß der Passung läßt Presthus vollkommen außer acht, da die Weichen für die Entwicklung in Organisationen bereits vor dem Eintritt weitgehend gestellt sind. Der Aufsteigende paßt, der Indifferente und der Ambivalente passen nicht, können sich mit diesem Zustand aber besser (Indifferenz) oder schlechter (Ambivalenz) abfinden.

Überträgt man die Argumentation auf die Situation akademischer Führungsnachwuchskräfte in Deutschland, so wird die Forderung nach Differenzierung deutlich. Aufgrund veränderter sozialer Strukturen (z.B. Studium von Arbeiterkindern) steigen Vertreter aller drei Typen mit ähnlichen Qualifikationen auf vergleichbaren Ebenen als direkte Konkurrenten in Unternehmen ein. Legt man zusätzlich eine erweiterte Bedürfnisstruktur der Individuen und einen Arbeitsmarkt zugrunde, der Alternativen zu bürokratischen Großorganisationen bietet, so sind Schattierungen zwischen den Typen ausgesprochen wahrscheinlich.

2.1.2.2 Motivationale Strukturen von Organisationen nach Katz & Kahn

Eine Verbindung von Motivation auf der Basis des Mitarbeitermodells und effektivem Verhalten der Mitarbeiter versuchen Katz und Kahn (1978; vgl. im folgenden auch die Darstellung von Greif, 1983) in einem systemtheoretischen Ansatz zu schaffen, in dem sie Organisationen nach ihren grundsätzlichen Konstellationen der Mitarbeitermotivation unterscheiden.

In einem ersten Schritt listen sie Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf, die für eine effektive Organisation unerlässlich sind, u.a. der Eintritt einer hinreichenden Zahl von Organisationsmitgliedern, die der Organisation weder durch Fluktuation noch

durch häufige Absenzen verloren gehen. Im zweiten Schritt bilden sie Hypothesen darüber, welche motivationale Struktur effiziente Verhaltensweisen fördern kann. Sie differenzieren ähnlich wie Etzioni (1975) nach drei Typen von Organisationen.

- Typ A: Wird die Rollenübernahme der Mitarbeiter durch die Organisation erzwungen ("rule enforcement"), dominieren Gehorsam und Pflichterfüllung gegenüber der Autorität "Organisation". Haben die Mitglieder keine Wahlmöglichkeiten, was ihre Organisationszugehörigkeit betrifft, werden sich die Leistungen auf dem Niveau der minimalen Anforderungen einpendeln und spontane Zusatzleistungen werden indirekt verweigert. Organisationsalternativen werden genutzt, wenn sie sich bieten, die Fluktuation erhöht sich. Neben dem Idealtypus "Gefängnis" können auch solche Organisationen diesen Typ repräsentieren, die in strukturschwachen Regionen quasi ein Arbeitsmonopol besitzen.
- Typ B: Erwünschtes, d.h. effektives Verhalten wird durch externe Anreize belohnt und damit wahrscheinlicher im Sinne der "Erwartungs-Wert-Theorien" (vgl. Heckhausen, 1989) gemacht. Die externen Anreize sollen dazu dienen, individuelle Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu erfüllen. Die Belohnungen können finanzieller - systematisch oder leistungsbezogen - oder sozialer Art (Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen) sein. Katz und Kahn vermuten positive Auswirkungen auf Leistungen im Sinne der Organisation nur dann, wenn Leistung und Belohnung erkennbar aneinander gekoppelt sind und die Belohnung sowohl als ausreichend groß als auch als gerecht im Sinne aller Organisationsmitglieder angesehen wird. Kreativität und Spontaneität, bei denen keine Belohnungen vorhersehbar sind, werden durch dieses System nicht gefördert.
- Typ C: In Organisationen dieses Typus werden die Ziele des Unternehmens von ihren Mitgliedern internalisiert, d.h. die Arbeit wird ohne Zusatzanreize als intrinsisch befriedigend wahrgenommen. Entscheidende Rolle spielen dabei der für die Ausübung der Tätigkeit nötige Qualifikationsgrad sowie der Entscheidungs- und Handlungspielraum, den das Organisationsmitglied erlebt. Diese Voraussetzungen sind aber auch nach Meinung von Katz und Kahn nur schwer zu verwirklichen. Volle Identifikation mit den Zielen der Organisation findet sich nach ihrer Meinung am ehesten auf den gehobenen Hierarchiestufen von Organisationen. Wenn jedoch organisationale Ziele und Bedürfnisse der Mitglieder übereinstimmen, wären Fluktuation und Absenz niedrig sowie Arbeitsleistung und spontaner Arbeitseinsatz hoch.

Leistungen, die allen genannten Kriterien der Effektivität entsprechen, können also nur unter unter Bedingungen des Typus C von den Mitgliedern erbracht werden. Den Geltungsbereich ihrer Theorie schränken Katz und Kahn - dies als abschließende Bemerkung - allerdings dadurch ein, daß sie die Existenz von ganzen Organisationen des Typ C indirekt negieren, da sie Realisierungschancen für die erforderlichen Maßnahmen vor allem in Führungsetagen wahrnehmen.

2.1.3 Modelle des Person-Environment-Fit

In den zwei vorne beschriebenen Ansätzen wird ein eher prinzipieller Konflikt zwischen Individuum und Organisation thematisiert. Dieser entsteht grob gesagt daraus, daß

- wie im Modell von Presthus verschiedenartige Individuen gleichförmig strukturierten Organisationen gegenüber stehen, denen sie besser oder schlechter angepaßt sind, oder
- in ihren Bedürfnissen ähnliche Individuen mit Organisationen konfrontiert werden, die diesen Bedürfnissen nicht gerecht werden und daher ihre eigene Effektivität gefährden (Modell von Katz und Kahn).

Alternativ dazu haben sich Forschungsansätze etabliert, in denen weniger stark von einem generellen Konflikt oder einer nur begrenzt möglichen Anpassung ausgegangen wird, sondern in denen stärker die Möglichkeit einer meßbaren oder herzustellenden Passung zwischen Individuum und Organisation hervorgehoben wird.

Die Ebenen der Passung lassen sich am besten mit einer inhaltlichen Anleihe aus der Eignungsdiagnostik beschreiben (vgl. Maukisch, 1978). Einem klassischen Eignungsbegriff, der ins Blickfeld rückt, ob die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Bewerbers den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Organisation entsprechen, steht ein erweiterter Eignungsbegriff gegenüber, der auch die Eignung der Organisation zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums berücksichtigt. Diese zwei Perspektiven und ihre Folgen für Individuum und Organisation sollen zunächst am Modell von Wanous (1992) illustriert werden (vgl. Abb. 2.1).

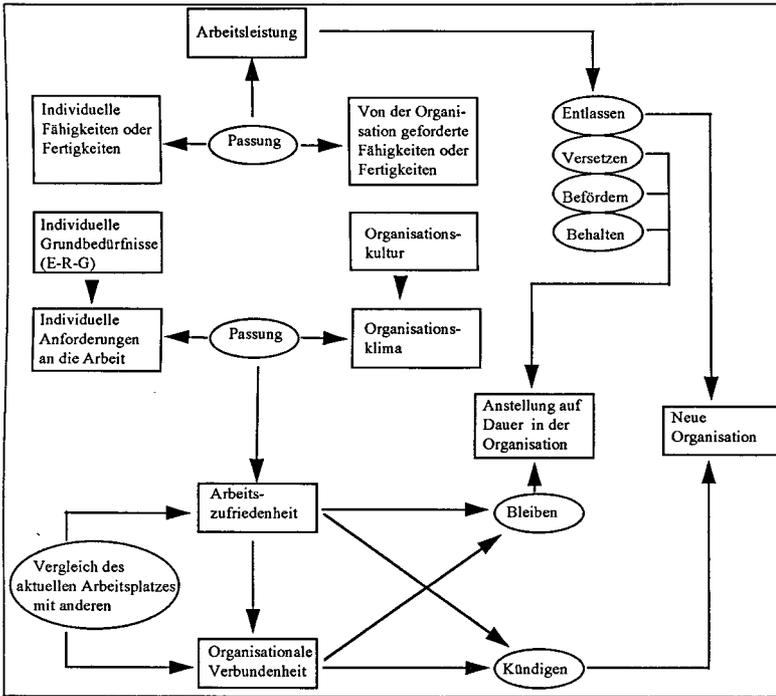


Abbildung 2.1: Modell der Passung von Individuum und Organisation nach Wanous (1992, S.8; Übersetzung durch den Verfasser)

Während die Organisation auf der Basis der Übereinstimmung von Fähigkeiten und Anforderungen des Individuums die Entscheidung über die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses trifft (natürlich ist dies eine vereinfachte Sichtweise oft komplexer Anforderungsprofile), prüfen Mitarbeiter, was ihnen Organisationen als Gegenleistung anbieten. Auf der Basis dieses Vergleichs entstehen Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation und die Entscheidung zum Verbleib bzw. zur Kündigung.

Über die Ebenen, auf denen die Vergleiche seitens des Individuums angestellt werden, macht das Modell von Wanous nur insofern Aussagen, als konkretere (Individuelle Anforderungen vs. Organisationsklima) und abstraktere (Grundbedürfnisse

vs. Organisationskultur) Bedürfnisse und Angebote miteinander verglichen werden. Daher sollen zwei wichtige Modelle, in denen Ebenen der Passung von Individuum und Organisation ausgeführt werden, näher vorgestellt werden. Methodische Probleme der Bildung von Kongruenzindices (vgl. hierzu Edwards, 1994) werden dabei zurückgestellt. Grundsätzlich sind Modelle zu unterscheiden, in denen Passung aus Sicht von Organisation und Individuum auf verschiedenen Ebenen gesucht wird, und solchen, in denen der Ausgleich auf einer Ebene stattfindet.

2.1.3.1 Passung auf mehreren Ebenen

Modelle, in denen Passung zwischen Individuum und Organisation auf mehreren Ebenen zustande kommen kann, sind dadurch gekennzeichnet, daß die Anforderungen der Organisation an die Mitarbeiter an anderen "Teilen" des Individuums orientiert sind als die Anforderungen des Individuums an die Organisation. In der vorhergehenden Abbildung 2.1 (Wanous, 1992) sind derartige Modelle durch die Berücksichtigung beider "Passungs-Boxen" gekennzeichnet. Neben dem klassischen Person-Environment-Fit-Modell von French, Rogers und Cobb (1974), in dem "Misfit" ("Nicht-Passung") als Stressor betrachtet wird, auf den das Individuum reagieren muß, findet sich eine derartige Definition von Passung vor allem im Korrespondenzmodell von Dawis und Lofquist (1984) sowie dem ebenfalls eignungsdiagnostisch ausgerichteten Modell von Holland (1973), welches kurz näher betrachtet werden soll.

Hollands Modell der Berufswahl

Holland (1973) geht im Rahmen seiner RIASEC-Typologie von der Existenz von sechs Persönlichkeitstypen (*Realistic-Investigative-Artistic-Social-Enterprising-Conventional*) aus, zu denen es jeweils eine kongruente Umwelt gibt, die dadurch bestimmt ist, daß sich vor allem Personen eines Typs dort aufhalten.

Die genannten Orientierungen stellen Idealtypen dar, die in Reinform weder als Personen noch als Umweltbedingungen vorliegen. Individuen suchen nach Umwelten, die am ehesten ihrem Typ entsprechen. Durch einen beruflichen Interessentest, den Holland selbst entwickelt hat, können sie sich Klarheit über die ihnen angemessene Umwelt verschaffen. Kongruenz zwischen Person und Umwelt erzeugt Zufriedenheit, aber auch Leistung in der jeweiligen Tätigkeit.

Zwei Grundprobleme bleiben in Hollands Modell ungelöst. Erstens ist das Modell in sich statisch und daher für berufliche Entwicklung in einer Organisation wenig interessant, da Inkongruenzen nur durch Wechsel der Umwelt, d.h. Wechsel des Arbeitsplatzes gelöst werden können. Zweitens können strukturelle Kriterien z.B. einer realistischen oder sozialen Umwelt aus dem Modell nicht abgeleitet werden, da die Umwelt durch die in ihr lebenden Menschen und keine externen Kriterien beschrieben wird.

2.1.3.2 Herstellung von Passung auf einer Ebene

Von dem vorne geschilderten Ansatz müssen Arbeiten abgehoben werden, die Passung nur über ein Merkmal des Individuums herstellen. Derartige Modelle würden im Rahmen des Modells von Wanous (Abbildung 2.1) nur einen der vorgeschlagenen "Match"-Prozesse untersuchen.

Der Abgleich auf der Grundlage von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Arbeitsleistung entspricht dem herkömmlichen Verständnis von beruflicher Eignung (vgl. Guion, 1991) und läßt Interessen des Individuums weitgehend außer acht.

Selbstkonzeptmodell von Super

Einen allein an den Interessen des Individuums orientierten Eignungsbegriff vertritt Super (1961) in seinem Selbstkonzeptmodell. Als Selbstkonzept bezeichnet Super das Gesamtbild, das sich ein Individuum von seinen Wertorientierungen und beruflichen Zielen, aber auch seinen Fähigkeiten macht.

Dieses Bild entwickelt und verändert sich ab der Kindheit bis hinein ins Berufsleben, wobei der Berufseintritt den Beginn einer neuen Phase, aber nicht das Ende der Entwicklung markiert. Langfristig sind Anpassungsreaktionen dann zu erwarten, wenn eine Passung zwischen Berufsrollen und Selbstkonzept nicht erreicht werden kann. Zu erwartende Aktivitäten sind Bestrebungen zur Veränderung der Organisation, Organisations- oder Berufswechsel zur Anpassung der Berufsrolle, aber auch Selbstkonzeptveränderungen.

Im Modell von Super kann jedoch nicht geklärt werden, wann genau Passung im Sinne des Individuums vorliegt und wann die eine oder andere Anpassungsreaktion erfolgt. Hier liegt sicherlich eine vergleichbare Problematik vor wie im Modell der

kognitiven Dissonanz von Festinger (1957). In beiden ist der Moment, in dem Mechanismen der selektiven Wahrnehmung nicht mehr greifen, schwer zu bestimmen.

Empirische Arbeiten zu Passung und Selbstselektion

Neben den von Super selbst entwickelten Methoden zur Messung des Selbstkonzepts hat sich eine empirische Forschungstradition herausgebildet, die teilweise unter direktem Bezug auf Super untersucht, welche Merkmale der Organisation dem Individuum Passung signalisieren. Schwerpunkte dieser Untersuchungen waren sowohl die Phase vor Berufseinstieg als auch die der ersten Zeit im Unternehmen (vgl. Wanous & Colella, 1989). Für die Wahl einer Organisation wurde als begrifflicher Gegensatz zur Auswahl durch Unternehmen (Fremdselektion) der Begriff der "Selbstselektion" (vgl. Nerdinger, 1994) gewählt.

Als Felder der Selbstselektion wurden unter anderem Images von Organisationen (Tom, 1971), Bezahlung durch das Unternehmen (Cable & Judge, 1994); inhaltliche Merkmale der Arbeitstätigkeit (Jurgensen, 1978; Kaschube, 1994) und Wertorientierungen (Ravlin & Meglino, 1987; Judge & Bretz, 1992) untersucht.

Untersuchungen aus diesem Forschungsbereich beziehen meist nur den Zeitpunkt der Stellenwahl und der allerersten Zeit im Unternehmen ein. Häufig wird hier auf die Bedeutung von realistischer Tätigkeitsvorschau ("Realistic Job Preview", vgl. Wanous, 1992) und Einarbeitung verwiesen, die der Herstellung von Passung dienen können.

Längerfristige Prozesse, die über die Berufseinstiegsphase hinausreichen können, werden erst in jüngster Zeit thematisiert (Kaschube & Lang, 1994; Ostroff, 1993). So belegt Ostroff (1993) Zusammenhänge zwischen Passung von Individuum und Organisation auf der Ebene des Organisationsklimas und der Effektivität der Organisation. An amerikanischen Schullehrern zeigte sie, daß sowohl schulische Leistungen besser als auch Absenzen der Schüler seltener waren, wenn das Klima der Schule von Partizipation und Kooperation gekennzeichnet war.

Barretts Studie zu organisationalen und individuellen Zielen

In Anlehnung an frühere Arbeiten (z.B. von Argyris, 1964) zum Konflikt organisationaler Strukturen und individueller Bedürfnisse hat Barrett (1970) versucht, eine Lücke der bisherigen Forschung zu schließen.

"Much of the integrative theoretical work has important implications for the problem of relating organizational objectives to individual goals, including the suggestion that some structures and processes may contribute to organizational effectiveness while at the same time being compatible with individual satisfaction and fulfillment. The focus of most empirical studies, however, has usually been *either* on conditions leading to organizational effectiveness *or* on conditions leading to individual satisfaction and fulfillment in organizations." (Barrett, 1970, S. 2)

In einer empirischen Untersuchung an knapp 1.800 Beschäftigten einer amerikanischen Ö raffinerie geht Barrett daher der Frage nach, inwieweit die Übereinstimmung organisationaler und individueller Ziele sowohl der Effizienz der Organisation als auch der Befriedigung individueller Bedürfnisse dienen kann (vgl. Abb. 2.2). Entscheidend ist seiner Meinung nach die Art und Weise, wie die Übereinstimmung der Ziele hergestellt wird. Zielintegration wird operationalisiert als das wahrgenommene Ausmaß, in dem die eigene Arbeit in der Organisation gleichzeitig organisationalen und individuellen Zielen dient.

Er entwickelt dazu ein Modell, das drei Integrationsmechanismen unterscheidet:

- *Zielintegration durch Austausch* ("Exchange mechanisms"). In diesem Modell animieren Organisationen ihre Mitglieder zur Unterstützung ihrer Ziele durch extrinsische Anreize, mit denen Organisationsmitglieder wiederum ihre Bedürfnisse befriedigen können. Die Maxime dieses Modells lautet: "eine Hand wäscht die andere." Die direkte Übereinstimmung der Ziele - Barrett gebraucht den Begriff "integration" - wird nicht explizit angestrebt, kann sich aber im Arbeitsprozeß entwickeln. Als Mittel des Austauschs bieten Organisationen vor allem Bezahlung an, in zweiter Linie treten informelle soziale Kontakte hinzu. Als bisherige theoretische Arbeiten, die den finanziellen Austausch thematisiert haben, nennt Barrett klassische Organisationstheorien wie den Bürokratieansatz Webers (1972) und die wissenschaftliche Betriebsführung Taylors (1911). Die soziale Komponente läßt sich vor allem in der "Human Relations"-Tradition (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939) verorten.
- *Zielintegration durch Anpassung des Individuums* ("Socialization mechanisms"). Die Organisation nimmt direkten Einfluß auf die Ziele des Individuums. Sie versucht, die Mitarbeiter dazu zu bringen, Ziele der Organisation zu ihren eigenen

zu machen oder mit den Organisationszielen unvereinbare Ziele aufzugeben. Als Vermittler organisationaler Ziele dienen Führungskräfte und Kollegen, die bereits länger im Unternehmen beschäftigt sind. Dieser Personenkreis kann die Bedeutung organisationaler Ziele entweder durch verbale Überzeugungskraft vermitteln oder als Vorbild in der Verfolgung der Organisationsziele dienen. Als Quellen seiner Überlegungen zieht Barrett die Arbeiten von Schein (1967) oder Likert (1967) heran.

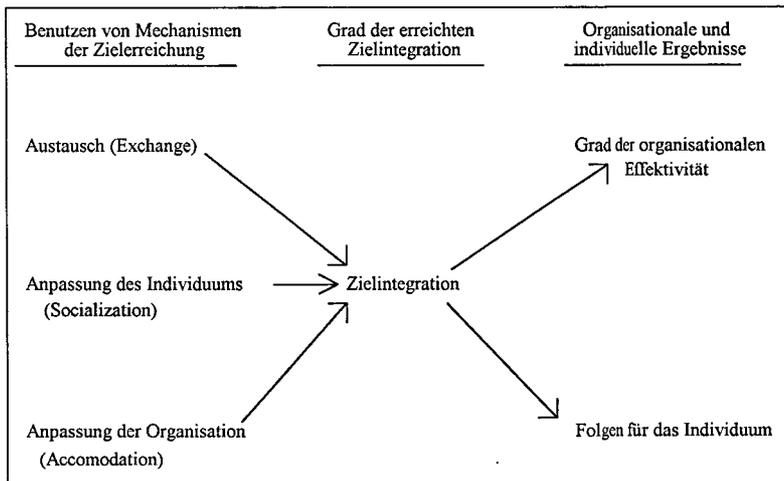


Abbildung 2.2: Mechanismen und Folgen der Zielintegration nach Barrett (1970, S.15; Übersetzung durch den Verfasser)

- *Zielintegration durch Anpassung der Organisation* ("Accommodation mechanisms"). Die Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter werden direkt ins Kalkül der Organisation einbezogen. Organisationale Ziele werden entweder den individuellen Zielen der Mitarbeiter angepaßt oder die Organisation wird derart strukturiert, daß die Realisierung organisationaler Ziele dem Mitarbeiter intrinsische Belohnungen verschafft. Die Anpassung kann soweit gehen, daß mit dem Zielsystem der Mitarbeiter inkompatible Organisationsziele aufgegeben werden können. Als zentrale Mechanismen der Anpassung der Organisation können Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung und Partizipation der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen angesehen werden. Um seine Aussagen zu stützen, bezieht sich Barrett vor allem auf Herzberg (1966) und Argyris (1964).

Ähnliche Unterteilungen wie Barrett sie trifft, lassen sich auch bei Wanous (1992) und Schein (1971) finden. Wanous bezeichnet "accommodation" als "Personalisation", Schein benutzt den Begriff der "Individuation".

Barretts empirische Untersuchung belegt, daß die Zielübereinstimmung sich nicht durch Austauschmechanismen erklären läßt. Sie ist sogar tendenziell niedriger, wenn Fragen der Entlohnung in der Organisation eine wichtige Rolle spielen. Sozialisations- und Anpassungsmechanismen weisen dagegen signifikant positive Zusammenhänge mit Zielintegration auf, wobei Anpassung der Organisation scheinbar die effizienteste Strategie ist. Die Mechanismen hängen untereinander unterschiedlich stark zusammen. Anpassung der Organisation und Sozialisation korrelierten positiv (.46), Anpassung der Organisation und Austausch mäßig negativ (-.20), Sozialisation und Austausch überhaupt nicht miteinander (.07).

Zusammenfassend zeigte sich, daß Sozialisations- und Accomodationsmechanismen mit Zielübereinstimmung zusammenhängen, wobei sich deren Ausmaß bei Personen mit höherer Bildung und/oder in Führungspositionen weniger durch Sozialisationsmechanismen denn durch Anpassung der Organisation erklären läßt.

Barretts Untersuchung läßt allerdings einige Fragen ungeklärt. Da er nur Daten einer Querschnittbefragung vorlegt, sind Aussagen über Kausalzusammenhänge nur mit Vorsicht zu machen, da nur verschiedene Aspekte der Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes korrelativ verknüpft wurden. Einige Fragen, z.B. ob der Integrationsmechanismus Zielübereinstimmung erzeugt, ob Zielübereinstimmung die selektive Wahrnehmung von Integrationsmechanismen fördert oder ob Personen mit höherer Zielübereinstimmung diese bereits ins Unternehmen mitbrachten, können nicht geklärt werden. Zweitens, und dies ist wohl ein gewichtigerer Einwand, geht Barrett auf die Inhalte der Ziele, über die Übereinstimmung bestehen soll, nicht ein. Er selbst merkt jedoch ähnlich wie Presthus (1966) an, daß die Ziele und Freiräume von Mitarbeitern auf höheren Hierarchieebenen andere als die in der Produktion sein könnten.

2.1.4 Zusammenfassung

Die Verfolgung beruflicher Ziele wird in theoretischen Ansätzen zur Beschreibung des Verhältnisses von Individuum und Organisation nur selten einbezogen.

Die Mehrzahl der vorgestellten Mitarbeitermodelle läßt die Tatsache, daß Mitarbeiter eigene Ziele haben, die im Beruf realisiert werden, außer acht. Allein im Individuumsmodell besitzen Mitarbeiter berufliche Ziele, die nicht à priori mit denen der Organisation übereinstimmen müssen. Organisationen stehen in diesem Modell mit anderen Organisationen und Lebensbereichen des Mitarbeiters im Wettbewerb darum, dem Mitarbeiter Realisierungschancen für seine Ziele zu eröffnen, um dafür von seinem beruflichen Einsatz für die Organisation profitieren zu können. Anreiz für den Mitarbeiter bilden nicht extrinsische Belohnungen finanzieller oder sozialer Art, sondern intrinsische Gratifikationen, die aus der Tätigkeit selbst entspringen.

Alle Mitarbeitermodelle können in der Wirklichkeit von Organisationen nebeneinander in einer oder in verschiedenen Unternehmen existieren. Über die Häufigkeit des einen oder anderen Modells lassen sich jedoch keine Vorhersagen machen.

Theorien der Passung von Individuum und Organisation wie die von Presthus (1966), Katz und Kahn (1978) oder Argyris (1964) gehen von einem mehr oder minder unüberbrückbaren Konflikt zwischen den Bedürfnissen eines Großteils der Organisationsmitglieder und den Befriedigungsmöglichkeiten, die ihnen Organisationen bieten, aus.

Allerdings liegt den beschriebenen Theorien entweder ein eindimensionales Bild von Organisationen oder ein wenig differenziertes Bild von den Bedürfnissen der Mitarbeiter zugrunde. Andere Modelle (Holland, 1973; Dawis & Lofquist, 1984) sehen dagegen prinzipielle Chancen der Passung zwischen Individuum und Umwelt für jedes Organisationsmitglied. Es geht darum, daß Individuen, deren Fähigkeiten den Anforderungen einer Organisation entsprechen, Organisationen finden oder von jenen gesucht werden, die wiederum die Bedürfnisse der Individuen befriedigen können. Die Entwicklungsmöglichkeiten des Individuums sind zum Zeitpunkt des Eintritts ins Berufsleben weitgehend ausgeschöpft. Ein dynamisches Modell entwickelt Super (1961), der Passung unter dem Aspekt der Bildung und Aufrechterhaltung des Selbstkonzepts betrachtet. Die hohe Bedeutung, die das Selbstkonzept für das Individuum besitzt, begründet das hohe Ausmaß an Anstrengung, das zu seiner Stabilisierung aufgebracht wird. Da sich das Selbstkonzept im Laufe des Lebens ändern kann, muß auch eine einmal erreichte Passung zwischen Individuum und Organisation keinen Bestand haben.

Als Folge vorhandener Passung wird in nahezu allen Modellen auf Seiten der Organisation die Steigerung der Effektivität durch höhere Leistung und Motivation der Mitarbeiter und auf Seiten des Individuums Zufriedenheit, teilweise organisationale Verbundenheit, meistens auch Verbleib in der Organisation postuliert.

Empirische Untersuchungen der Passung beziehen sich auf ein breites Spektrum möglicher Ebenen: vom abstrakten Selbstkonzept über Wertorientierungen bis hin zu Formen der Entlohnung in der Organisation. Viele der Untersuchungen konzentrieren sich jedoch auf die Wahl einer Organisation und auf die allererste Zeit im Unternehmen, während längerfristige Entwicklungen nur selten verfolgt werden.

Passung auf Basis organisationaler und individueller Ziele untersucht Barrett (1970), der in einer Studie belegen kann, daß das Gefühl der Passung nicht durch externe Anreize, sondern eher durch Angleichung der Ziele der Individuen an die Organisation (Sozialisation) oder durch Anpassung organisationaler Ziele an die der Individuen (Accommodation oder Personalisation) erreicht werden kann. Zielkongruenz hat positive Auswirkungen sowohl auf die Organisation als auch das Individuum.

Im folgenden Abschnitt werden nun die von Barrett benannten Handlungsmöglichkeiten der Organisation näher betrachtet: Wie und wozu werden Organisationsmitglieder sozialisiert?

2.2 ORGANISATIONALE SOZIALISATION VON FÜHRUNGS- NACHWUCHSKRÄFTEN

Für die Bemühungen von Organisationen, Passung zwischen den eigenen Zielen und denen ihrer Mitglieder herzustellen, wählt Barrett (1970) den Begriff der Sozialisation. Im anschließenden Kapitel soll ihrer generellen Bedeutung für die Eingliederung in Organisationen nachgegangen werden. Zusätzlich wird speziell die Sozialisation von Zielen, Normen und Werten ausgeleuchtet.

Zuerst ist zu klären, was unter Sozialisation ganz allgemein zu verstehen ist. Im zweiten Schritt sollen wichtige Forschungsfragen der Sozialisationsforschung vorgestellt werden, wobei besonders die Perspektive akademischer Berufsanfänger beachtet wird. Das Schwergewicht in diesem Abschnitt wird gelegt auf das Verhältnis von Sozialisation und Personalauswahl (Selektion), auf die Rolle des Individuums im Sozialisationsprozeß und auf Inhalte und Phasen organisationaler Sozialisation. Zusätzlich werden gesondert einige empirische Ergebnisse referiert. Den Abschluß bilden einige Anmerkungen zur Rolle von Organisationskultur im Sozialisationsprozeß.

2.2.1 Zum Verständnis organisationaler Sozialisation

Aus der nicht unerheblichen Zahl von Überblicksarbeiten (vgl. u.a. Feldman, 1981; Fisher, 1986; van Maanen, 1976, van Maanen & Schein, 1979; Nicholson, 1984) kristallisiert sich schnell ein weitgehend gemeinsames Verständnis von organisationaler Sozialisation heraus. Schein faßt es in kurzen Worte zusammen:

"Organizational socialization is the process of 'learning the ropes', the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof." (Schein, 1988, S.54)

Ziel organisationaler Sozialisation ist es demnach, Mitglieder der Organisation zu effizienten und sich identifizierenden Mitarbeitern zu machen (vgl. Feldman, 1981).

Schein grenzt den Begriff der organisationalen Sozialisation eindeutig von dem der "occupational socialization" ab. Letztere meint stärker die Sozialisation in Richtung eines bestimmten Berufsbildes wie "Arzt" oder "Ingenieur", die bei Akademikern während der Hochschulausbildung abläuft; erstere bezieht sich allein auf die Eingliederung in eine bestimmte Organisation. Organisationale und tätigkeitsorientierte

Sozialisation können in Konflikt miteinander treten, wenn sie sich durch unterschiedliche Rollenerwartungen auszeichnen. So kann ein in einem Labor tätiger Naturwissenschaftler in eine konfliktträchtige Situation geraten, wenn seine Rolle als Forscher ihn zur Durchführung weiterer Experimente mahnt, die seine Ergebnisse auf eine verlässliche Basis stellen, während seine Stellung in der Organisation schnelles und kostenbewußtes Handeln von ihm verlangt.

Der im deutschen Sprachraum verwendete Begriff der "Beruflichen Sozialisation" (vgl. Seifert, 1989) umfaßt im Prinzip beide Begriffe, auch wenn im Vordergrund eine tätigkeitsorientierte Sozialisation steht. Als Hauptinteresse der empirischen und theoretischen Arbeiten kann aber eindeutig der Einfluß von Arbeit als solcher auf die Person des Arbeitenden gesehen werden (vgl. u.a. Hoff, 1986; Frese, 1983). Berufliche Sozialisation wird häufig als eine Sozialisationsinstanz gesehen, der andere wie Familie oder Schule vorausgehen. Die Perspektive der Eingliederung in eine Organisation wurde demgegenüber erst in den letzten Jahren stärker betont (vgl. Kieser & Nagel, 1986; Rehn, 1990).

2.2.2 Sozialisation in den ersten Berufsjahren

2.2.2.1 Personalauswahl (Selektion) als Ersatz für Sozialisation?

Selektion und Sozialisation werden häufig als ineinandergreifende Phasen der Einflußnahme von Organisationen auf ihr Personal gesehen (vgl. Chatman, 1991; von Rosenstiel, Lang & Sigl, 1994). Da Selektion der Sozialisation zeitlich vorgeschaltet ist, drängt sich die Frage auf, warum Passung zwischen Individuum und Organisation, vor allem auf der Ebene der für Führungskräfte wichtigen Identifikation mit Unternehmenszielen, nicht bereits durch geeignete Auswahlmethoden sichergestellt wird. Ein hohes Maß an Selektionsaktivitäten könnte demzufolge nötige Anstrengungen im Bereich der Sozialisation reduzieren (vgl. dazu die Darstellungen von Chatman, 1991; Wanous, 1992).

Da Fehlentscheidungen in der Personalauswahl sowohl menschlich als auch betriebswirtschaftlich hohe Kosten verursachen - Kieser und Nagel (1986) sprechen von 50 bis 200 Prozent eines Jahresgehalts -, dürfte es höchst attraktiv für Unternehmen erscheinen, bereits bestehende Wert- und Zielkongruenz zwischen Individuum und Organisation im Rahmen der Selektion zu einem entscheidenden Kriterium zu machen.

Um diese Position zu untermauern, lassen sich theoretische und empirische Anhaltspunkte dafür finden, daß Passung tatsächlich bereits zum Zeitpunkt der Personalauswahl hergestellt werden könnte oder kann:

- Passungsmodelle wie speziell das von Holland (1973) gehen von relativ festgelegten persönlichen Interessen bereits vor Eintritt in eine Organisation aus. Auf der Basis eignungsdiagnostischer Instrumente müßte Selektion daher nicht nur möglich, sondern geradezu im beiderseitigen Interesse von Individuum und Organisation liegen.
- Es zeigen sich Hinweise, daß die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Individuum und Organisation Einfluß auf das Auswahlverfahren nimmt, da Bewerber, die den Auswählenden und damit Vertretern der bestehenden organisationalen Werte ähnlich scheinen, größere Chancen auf eine Anstellung besitzen (Windolf & Hohn, 1984). Kanter (1988) hat diese Tendenz mit dem Begriff der "homomorphen Reproduktion" belegt; Schneider (1987) setzt sich mit ihr in seinem Modell von einem "attraction-selection-attrition-process" auseinander, in dem er vorhersagt, daß sich durch das Image eines Unternehmens bereits nur eine bestimmte Gruppe von Bewerbern für dieses Unternehmen interessieren würde. Im zweiten Schritt würden nicht-"passende" Bewerber, die trotzdem eingestellt würden, ein Unternehmen auch schneller wieder verlassen. Empirisch findet diese These ansatzweise durch die Arbeiten von v. Rosenstiel (1989; vgl. auch von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989) Unterstützung. Es zeigt sich, daß Hochschulabsolventen sowohl bestimmte Branchen wie Rüstung oder Chemie (Lüder, 1986) als auch Unternehmen weniger attraktiv als andere finden (vgl. auch Simon, 1984; Böckenholt & Homburg, 1990) und je nach Berufsorientierung eine andere Entwicklung nach dem Berufseinstieg nehmen. Einige Befunde dazu werden im Abschnitt 2.2.2.5 referiert.

Gegen ein alleiniges Vertrauen auf Maßnahmen der Selektion sprechen allerdings ebenfalls Befunde und grundsätzliche Überlegungen, die hier thesenartig zusammengefaßt werden.

Passung auf der Wert- und Zielebene ist nur ein Kriterium der Personalauswahl. Herkömmliche Personalauswahl auf Ebene der Passung war stark auf Augenschein ausgerichtet. Weiterentwicklungen von Einstellungsgesprächen erlauben zwar das gezielte Ansprechen auch der Übereinstimmung von Zielen (vgl. Schuler & Moser, 1995), diese bilden aber nur ein Auswahlkriterium unter vielen. Auswahlverfahren wie Assessment-Center sind gezielt daraufhin konstruiert worden, ein breites Spektrum an fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie inhaltlicher Interessen der

Bewerber zu erfassen (vgl. Schuler, Farr & Smith, 1993), die insgesamt das Eignungsprofil der Bewerber ausmachen. Gerade die hohe Bandbreite von Anforderungen an Führungskräfte läßt es unwahrscheinlich werden, daß eine ausreichende Anzahl an Bewerbern gefunden werden kann, die in all diesen Kriterien den Wunschvorstellungen des Unternehmens entspricht.

Passungsorientierte Auswahl ist eine Frage des Bewerberangebots. Besonders für den Bereich der Führungsnachwuchskräfte zeigte sich Ende der 80er Jahre ein deutlicher Mangel an akademisch gebildeten Kräften (vgl. Strutz, 1989), die den Anforderungen der Unternehmen entsprachen. Dieser Mangel hat viele Unternehmen zu großen Anstrengungen im Bereich des Personalmarketing (vgl. Moser, Stehle & Schuler, 1992; Moser, 1992) angeregt, die die Attraktivität von Unternehmen für hochqualifizierte Bewerber steigern sollten. Durch die geänderte Arbeitsmarktlage Mitte der 90er Jahre (genereller Stellenabbau, 'Verschlankung' von Hierarchien) scheinen Unternehmen wie z.B. BMW (vgl. Heinisch & Brüsewitz, 1994) nunmehr wiederum aus dem vollen schöpfen zu können, da sie mit Bewerbungszahlen in fünfstelliger Höhe rechnen können.

Das Überangebot an Bewerbern dürfte wiederum eine gezielte Auswahl geeigneter Führungsnachwuchskräfte erschweren, da Vorauswahlen nur auf der Basis weniger, meist nicht immer aussagekräftiger Faktoren wie zum Beispiel Examensnoten oder Studienorten getroffen werden. Ein näherer Kontakt mit dem Großteil der Bewerber entfällt. Kommt es zum persönlichen Auswahlgespräch, so verführt die schwierige Arbeitsmarktsituation Bewerber zum Impression Management: sie rücken sich entsprechend den wahrgenommenen Erwartungen der Organisationen ins rechte Licht (Fletcher, 1989).

Absolute Passung auf Wert- und Zielebene widerspricht den Interessen der Unternehmen. Auswahl, die nur unter dem Aspekt der momentanen Passung stattfindet, erweist sich als ausgesprochen statisch. Es kann also mögliche Veränderungen des Individuums nicht vorhersagen. Außerdem wächst in Wirtschaftsorganisationen - angeregt durch die gesellschaftlichen und politischen Umwälzungen der letzten Jahre - die Erkenntnis, daß noch unvorhersehbare Entwicklungen neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellen können (vgl. Federau, 1992). Selektion kann Bedürfnisse des Wandels nur schwer erfüllen. Daher sollen Mitarbeiter gesucht werden, die nicht nur jetzt 'passen', sondern auch später Wandlungen mitvollziehen oder sogar initiieren können. Dieser z.B. von Schein (1988) als "Kreative Individualisten" bezeichnete Personenkreis wird für innovationsfähige und lernende Organisationen als besonders wichtig erachtet.

Fremdselektion steht Selbstselektion gegenüber. Empirische Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, daß Bewerber nicht wie auf einem Sklavenmarkt den Auswahlverfahren von Organisationen hilflos angekettet gegenüberstehen, sondern selbst Vorstellungen von ihrem zukünftigen Arbeitsplatz entwickeln und umzusetzen suchen (vgl. u.a. Nerdinger, 1994; Wanous & Colella, 1989). Ein nicht unerheblicher Teil ist bei diesem Versuch erfolgreich, was sich positiv auf berufliche Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit der Tätigkeit auswirkt. (vgl. Kaschube, 1994; Lang, 1994). Dieser Befund läßt sich noch mit der "attraction-selection-attrition"-Hypothese von Schneider (1987) in Einklang bringen. Da die Befragten aber die deutlichsten Präferenzen für Inhalte der Tätigkeit zeigten (vgl. Kaschube & Sigl, 1991), kann vermutet werden, daß Hochschulabsolventen einen wahrgenommenen Misfit mit organisationalen Werten und Normen in Kauf nehmen, wenn die angestrebte Tätigkeit als solche als attraktiv erlebt wird.

Das Auswahlverfahren dient in diesem Zusammenhang nicht nur dazu, dem Unternehmen Informationen über den Kandidaten zu liefern, sondern dient auch dem Bewerber, Informationen über das Unternehmen zu gewinnen. Organisationen müssen sich attraktiv präsentieren und gleichzeitig realistisch das zukünftige Tätigkeitsfeld darstellen, um Neueinsteiger langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Wanous, 1992).

Zusammengefaßt sprechen die präsentierten Argumente dafür, daß eine rein an Kriterien der Passung orientierte Auswahl einerseits nicht den Erfordernissen der Organisationen entspricht und andererseits praktisch nur schwer zu realisieren sein dürfte. Selektion kann also Passung nur bedingt herbeiführen; organisatorische Sozialisation ist nötig, um unerkannte oder bewußt in Kauf genommene Defizite zu bereinigen.

2.2.2.2 Welche Rolle spielt das Individuum im Sozialisationsprozeß?

Herkömmliche Vorstellungen von Sozialisationsprozessen weisen Individuen eine ausgesprochen passive Rolle zu: sie werden sozialisiert (vgl. Bauer & Green, 1994; Morrison, 1993). Organisationale Sozialisation ist in diesem Sinne ein Kontrollmechanismus, der die Aufrechterhaltung des Status Quo in der Organisation sichern soll und Neueinsteiger zu Konformität mit den Werten und Zielen der Organisation führen soll (Schein, 1988; Wanous, 1992). Dies gilt besonders für Personen, die erstmals mit den Spielregeln von Organisationen konfrontiert werden, z.B. Lehrlinge, aber auch Hochschulabsolventen ohne vorherige Berufserfahrung.

Derartige Vorstellungen spiegeln sich in Organisationen in der Art und Weise wider, wie Neueinsteiger behandelt werden. Sie werden "ins kalte Wasser geworfen" und müssen praktisch ohne Einarbeitung ihre Aufgaben erfüllen oder werden beußt damit konfrontiert, daß ihre bisherigen Erfahrungen wenig wert sind, indem ihnen kaum zu erfüllende Aufträge erteilt werden (vgl. Kieser & Nagel, 1986). Auch das Schleusen durch intensive Einführungsprogramme dient weniger dazu, Neueinsteigern Chancen zur Eigenaktivität zu geben, sondern dazu, gezielt die Vorstellungen der Organisation von der Rolle der Individuen im Unternehmen zu vermitteln (Neuberger, 1991)

Unabhängig von der Rigidität des jeweiligen Verfahrens zeigen empirische Untersuchungen, daß der Einstieg in ein Unternehmen mit einem kräftigen "Praxischock" verbunden ist, wie Müller-Fohrbrodt, Cloetta und Dann (1978) an jungen Lehrern demonstrieren konnten, oder massive Verunsicherungen durch die Einbindung in ein enges Zeitkorsett verursacht (vgl. von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). Das Gefühl der Ohnmacht, das in Untersuchungen zu Tage tritt, kann leicht den Eindruck eines passiven Individuums erwecken, das wie ein Kaninchen vor der Schlange sitzt.

Neuere Untersuchungen deuten darauf hin, daß dies nur eine Seite der Medaille ist. Wie bereits für die Phase der Stellenwahl unter dem Begriff Selbstselektion beschrieben, werden Neulinge in Organisationen durchaus aktiv, um mit den Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltung und Organisationswirklichkeit fertig zu werden. Louis (1980) beschreibt diese Versuche als eine Phase der Sinnsuche im Unternehmen und konzentriert sich damit auf kognitive Verarbeitungsprozesse.

Neueinsteiger streben unter anderem gezielt nach Informationen, um sich besser in Organisationen zurechtzufinden (Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993). Morrison (1993) konnte zeigen, daß Neulinge in Organisationen aktiv Informationen

jenseits der durch das Unternehmen angebotenen Quellen suchen und daß diese Informationen sich positiv auf die Bewältigung der Aufgaben, auf Rollenklarheit und die soziale Integration ins Unternehmen auswirken. In einer weiteren Untersuchung (Ostroff und Kozlowski, 1992) fanden sich Belege, daß für verschiedene Informationsbereiche wie Arbeitsaufgaben oder Struktur der Gesamtorganisation unterschiedliche Quellen genutzt werden. Informationen über die Gesamtorganisation (Werte, Kultur, Verhalten) werden zum Beispiel am stärksten durch Vorgesetzte und die Beobachtung von alltäglichen Abläufen gesammelt. Großen Einfluß auf die erfolgreiche Eingliederung ins Unternehmen hatten neben Informationen durch Vorgesetzte vor allem die gezielte Beobachtung des Arbeitsalltags anderer und der Versuch, durch selbstinitiierte Handlungsschritte zu lernen.

2.2.2.3 Was muß ein Organisationsmitglied lernen, um 'dazu zu gehören'?

Als zentrale Inhalte des organisationalen Lernprozesses werden im allgemeinen festgelegt (vgl. Fisher, 1986):

- die Erledigung der übertragenen Aufgaben und das Lernen dazu benötigter Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- das Kennenlernen von Werten und Normen des engeren Arbeitsumfeldes und der Aufbau von sozialen Kontakten;
- die Aneignung der Werte, der Ziele und der Kultur der gesamten Organisation;
- die Veränderung der eigenen Person hinsichtlich ihres Selbstbildes sowie ihrer Motive und Bedürfnisse.

Der Lernbedarf jedes einzelnen Organisationsmitgliedes bestimmt sich in erster Linie durch die an es gestellten Anforderungen und durch Grundannahmen darüber, was Sozialisation überhaupt zu leisten vermag bzw. wie weit Veränderungen überhaupt möglich sind (vgl. Oerter, 1992).

Geht es allein um die Einbringung von Arbeitskraft und das Erreichen einer bestimmten Leistungsvorgabe, z.B. bei Fließbandarbeit klassischer Prägung, mag es scheinbar genügen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums zu trainieren und eine Eingliederung im direkten Arbeitsumfeld zu unterstützen. Der besonders durch die Diskussion um die Organisationskultur (vgl. Kap. 2.2.3) ins Bewußtsein gelangte, erweiterte Sozialisationsbegriff stellt in Frage, ob eine solche Begrenzung des Lernbereiches auf fachliche Aspekte möglich ist. Wenn Organisationen nicht durch Einführungsprogramme und gezielte Informationen zur "Sozialmachung" von

Mitarbeitern beitragen, findet durch den Kontakt mit Kollegen, Vorgesetzten und dem Alltagsleben in der Organisation statt "Sozialmachung" "Sozialwerdung" (vgl. von Rosenstiel, 1992) als ungesteuerter Prozeß statt. Von Führungskräften wird und wurde dagegen unabhängig von gezielten Bemühungen der Organisation die Übernahme und Vertretung von organisationalen Zielen und Werten nach innen und außen erwartet (von Rosenstiel & Stengel, 1987).

Schein (1988) unterscheidet auf der Ebene organisationaler Werte zwischen Grundwerten ("pivotal values") und wichtigen Normen ("relevant norms"). Grundwerte - in vielen Unternehmen unter anderem Gewinnorientierung - müssen von allen Mitgliedern anerkannt und zu den eigenen gemacht werden, während wichtige Normen wie Kleidungs- und Verhaltensregeln nicht unbedingt akzeptiert werden müssen.

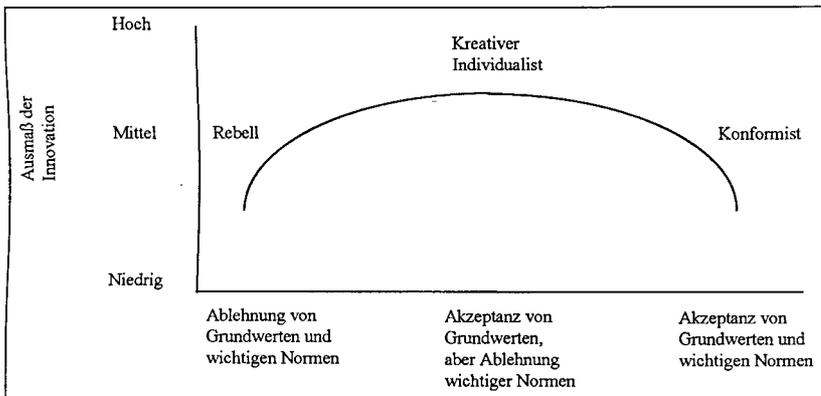


Abbildung 2.3: Zusammenhang zwischen Konformität und Innovation nach Wanous (1992, S. 190; Übersetzung durch den Verfasser)

Neue Organisationsmitglieder unterscheiden sich im Ausmaß, in dem sie die jeweiligen Werte und Normen akzeptieren. Während "Rebellion" den Zustand vollkommener Ablehnung und "Konformität" die uneingeschränkte Akzeptanz aller Werte und Normen kennzeichnet, wird die Akzeptanz von Grundwerten unter Zurückweisung wichtiger Normen von Schein als "kreativer Individualismus" beschrieben. Sowohl Rebellion als auch Konformität stellen fehlgeschlagene Sozialisationsversuche dar. Die betreffenden Organisationen erhalten kaum Innovationsimpulse aus

den Reihen ihrer Mitglieder (vgl. Abb. 2.3), da die einen die Organisation als ganzes ablehnen, die anderen sie akzeptieren, ohne ihre Strukturen auch nur im geringsten in Frage zu stellen.

Kreative Individualisten sind für Veränderungen notwendig, sind aber - wie Schein einräumt - gleichzeitig einem permanenten Sozialisationsdruck ausgesetzt, insbesondere, wenn sie einen Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen vollziehen und sich Freiräume von neuem erkämpfen müssen. Außerdem ist eine verlässliche Unterscheidung zwischen Grundwerten und wichtigen Normen kaum möglich. So kann in der Zentrale einer Bank ein bestimmter Kleidungsstil "erwünscht", aber nicht verbindlich sein, in Filialen mit Kundenkontakt grenzt unangemessenes "Outfit" nahe an eine offene Rebellion.

Zwei weitere Probleme werden von Schein nicht explizit angeführt. Erstens stellt sich die Frage, was passiert, wenn gerade Grundwerte die Effektivität oder Überlebensfähigkeit von Unternehmen gefährden. Wie soll dann Innovation stattfinden? Zum Beispiel wäre es möglich, daß das traditionelle Festhalten an bestimmten Produkten längst nicht mehr den Markterfordernissen entspricht. Wer im Unternehmen dies moniert, wird vom Individualisten zum Auführer. Zweitens befaßt sich Schein nicht mit der Frage, ob nicht eine Akzeptanz relevanter Normen möglich ist, ohne die Grundwerte anzuerkennen. Arbeiten zum Impression Management zeigen, daß diese Möglichkeit nicht auszuschließen ist (von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991), auch wenn die 'Kosten' für das Individuum (das Fehlen von Feedback oder die Verleugnung eigener Werte), die durch solche Scheinanpassung entstehen, sich als hoch erweisen (vgl. Baumeister, 1989).

2.2.2.4 Sozialisation als Prozeß - Phasenmodelle

Neben einigen allgemeinen Modellen, in denen am Sozialisationsprozeß beteiligte Faktoren zusammengefaßt werden, so zum Beispiel Louis "sense-making"-Modell (Louis, 1980) oder Reichers Interaktions-Modell (1987), dienen Phasenmodelle dazu, den Prozeßcharakter organisationaler Sozialisation zu verdeutlichen.

In einer Reihe von Sammelreferaten haben Wanous (1992), Fisher (1986) sowie Wanous und Colella (1989) einige der meistzitierten Modelle miteinander verglichen und empirische Arbeiten zu diesen Modellen zusammengestellt. Insbesondere beziehen sie sich auf die dreistufigen Modelle von Buchanan (1974), Feldman (1981), Porter, Lawler und Hackman (1975) und Schein (1978). Wanous (1992)

integriert die Modelle in einen idealtypischen Verlauf in vier Stufen. Die von Feldman sowie Porter, Lawler und Hackman an den Anfang gestellte Phase der "antizipatorischen Sozialisation", mit der Erwartungen gemeint sind, die sich bereits vor Antritt einer Stelle über Rollen und adäquates Verhalten in einer Organisation bilden, läßt Wanous außer acht. Er trennt sie von der Sozialisation im Unternehmen ab und widmet sich ihr im Rahmen der Stellenwahl und der realistischen Tätigkeitsvorschau.

Die vier Sozialisationsphasen im Unternehmen sind gekennzeichnet durch (vgl. Wanous, 1992):

- *Phase 1:* Konfrontation mit der Organisationswirklichkeit. Erwartungen über die Tätigkeit werden erfüllt oder enttäuscht. Organisationsneulinge müssen lernen, die Chancen und Begrenzungen der Organisation zu akzeptieren.
- *Phase 2:* Klarheit über die Rolle in der Organisation entsteht. Einführung in die Aufgaben und der Aufbau sozialer Kontakte im direkten Arbeitsumfeld stehen im Vordergrund. Das Individuum muß lernen, die Bewertung des eigenen Verhaltens durch das Umfeld mit seinen eigenen Bewertungen in Einklang zu bringen.
- *Phase 3:* Verortung in der Gesamtorganisation. Ein Neuling lernt, sich über den direkten Arbeitsbereich hinaus in die Organisation zu integrieren. Konflikte innerhalb der Organisation und zwischen Berufs- und Privatleben müssen gelöst werden. Verfestigung eines veränderten Selbstbildes und die Akzeptanz organisationaler Werte müssen folgen.
- *Phase 4:* Bewertung des Erfolgs von Sozialisation. Organisation und Individuum bezeugen sich ihre gegenseitige Akzeptanz. Das Individuum entwickelt stabile Zufriedenheit mit der Tätigkeit, Bindung an die Tätigkeit und an die Organisation.

Allen Modellen ist gemeinsam, daß einer Phase der Orientierung und anfänglicher Verwirrung die schrittweise Integration im neuen Lebensumfeld folgt ("accomodation" bei Feldman; "socialization" bei Schein), an die sich eine stabile Bindung an die Organisation anschließt. Wanous trennt allerdings klar zwischen der Sozialisation am Arbeitsplatz und der Eingliederung in die Gesamtorganisation.

Die Phase der Eingliederung gilt aus Sicht der Organisation als abgeschlossen, wenn das neue Organisationsmitglied seine fachlichen Aufgaben bewältigt, Sozialkontakte zu wichtigen Personen aufgebaut hat und durch sein Verhalten nicht gegen bedeutsame Normen verstößt, also 'Fettnäpfchen' meidet und sich angepaßt hat.

Echte Integration zeigt sich allerdings erst, wenn Neueinsteiger offen Zufriedenheit und Bindung an die Organisation äußern. Als weiteres, individuell bedeutsames Kriterium, das in den wenigsten Modellen zu finden ist, kommt noch das Abklingen der durch den Praxisschock verursachten Streßsymptome (vgl. Nelson, 1987; Nelson & Quick, 1991) hinzu.

Die vorgestellten Modelle machen keine Aussagen darüber, ob jedes Organisationsmitglied alle Stufen durchlaufen muß, ob die Reihenfolge der Phasen immer gleich ablaufen muß und wie lange der Prozeß insgesamt beziehungsweise in jeder Phase dauern soll. Allein Buchanan (1974) legt sich darauf fest, daß die Orientierung im ersten Berufsjahr stattfinden würde und Integration in etwa die folgenden drei Jahre in Anspruch nehme. Eine über die direkte Eingangsphase hinausgehende organisationale Sozialisation vermutet ebenfalls Schein (1971), der sozialisatorische Einflüsse auf das Individuum über den gesamten Zeitraum des Verbleibs in einer Organisation wirken sieht. Er begründet diese Vermutung damit, daß in einer Organisation immer Veränderungsprozesse in Gang wären, die die in ihr beschäftigten Individuen beeinflussen würden.

2.2.2.5 Empirische Untersuchungen zur Sozialisation von Hochschulabsolventen

Während sich in den 70er und den frühen 80er Jahren vor allem das Vorantreiben der Modellbildung im Bereich der organisationalen Sozialisation beobachten ließ, ist im Lauf der letzten zehn Jahre eine steigende Anzahl empirischer Untersuchungen zu diesem Thema veröffentlicht worden. Insgesamt acht - nach Kenntnis des Autors - davon widmen sich explizit der längerfristigen Sozialisation akademischer Berufsanfänger, von denen zwei (Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992) bereits in Abschnitt 2.2.2.2 referiert wurden. Zentrale Ergebnisse aus den weiteren Studien sollen hier zusammengefaßt nach inhaltlichen Schwerpunkten dargestellt werden.

Auswirkungen sozialer Kontakte

Jones (1983, 1986) überprüfte die von van Maanen und Schein (1979) entworfene Aufgliederung in sechs Sozialisationstaktiken in einer Längsschnittstudie an Absolventen der Wirtschaftswissenschaften. In Befragungen vor dem Organisationseintritt und ein halbes Jahr nach Berufseinstieg konnte er die Annahmen von van Maanen

und Schein bestätigen, daß institutionalisierte Sozialisationstaktiken mit hoher Strukturiertheit und sozialer Unterstützung zu einer Übernahme traditioneller Rollen im Unternehmen führen, während individualisierte Taktiken Rolleninnovationen begünstigen. Auf Seiten des Individuums führt institutionalisierte Eingliederung eher zu Zufriedenheit und Bindung an die Organisation, individualisierte zu größeren Rollenkonflikten. Als Moderatorvariable erweist sich die Selbstwirksamkeit der Neueinsteiger: Desto geringer sie ausgeprägt ist, desto eher sind neue Organisationsmitglieder zur Übernahme althergebrachter Rollenbilder bereit, wenn sie institutionalisierten Taktiken ausgesetzt werden.

In einer retrospektiven Befragung (sechs bis neun Monate nach Berufseinstieg) an Hochschulabsolventen überprüften Louis, Posner und Powell (1983) ebenfalls das Vorhandensein und die Nützlichkeit von sozialer Unterstützung. Als am wichtigsten und nützlichsten erweist sich die tägliche Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, die positiv mit Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation (Commitment) und negativ mit Kündigungsabsichten korreliert.

Sozialisation in Abhängigkeit von der Funktion im Unternehmen

Nicholson und Arnold (1991) stellen in einer Längsschnittuntersuchung an Ingenieuren und wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen fest, daß beide Gruppen sich in Abhängigkeit von tätigkeitsbezogenen Anforderungen unterschiedlich entwickeln. Ingenieure als Spezialisten können sich im Bereich praktischer und analytischer Fähigkeiten weiterentwickeln, während im kaufmännischen Bereich tätige Absolventen Führungsfähigkeiten trainieren können. Als persönliche Weiterentwicklung empfinden dies jedoch nur Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich. Nicholson und Arnold erklären dies mit der Vermutung, daß zwar beide Gruppen mit enttäuschten Erwartungen nach Berufseintritt kämpfen müssen, Wirtschaftswissenschaftler aber die Enttäuschung dadurch kompensieren, daß sie gegenüber der universitären Ausbildung neue Fähigkeiten trainieren, während Ingenieure inhaltlich stark ihrem bisherigem Tätigkeitsbereich verhaftet bleiben.

Folgen der Passung auf Ebene der Werte und Ziele

In der Tendenz ähnliche Ergebnisse wie Louis, Posner und Powell (1983) berichtet Chatman (1991), die den Einfluß von Selektion und Sozialisation auf wertorientierte Passung untersucht. Auch sie zeigt, daß vor allem soziale Kontakte in der Phase des Einstiegs in die Organisation sich positiv auf die Passung von Organisation und Individuum auswirken, während Fremd- und Selbstselektion keinen Einfluß haben. Passung - operationalisiert als Vergleich gewünschter Organisationswerte mit von Führungskräften wahrgenommenen Organisationswerten - beeinflusst wiederum Zufriedenheit und Kündigungsabsicht positiv.

Eine Untersuchung über die Auswirkungen bestimmter Sozialisationsinhalte auf Ergebnisse wie Einkommen, Zufriedenheit oder langfristige berufliche Orientierung führten Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein und Gardner (1994) an Ingenieuren durch. Es zeigt sich, daß die Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Organisation den größten Einfluß auf Zufriedenheit und die Entwicklung einer langfristigen Berufsperspektive ausüben. Sozialisationseffekte konnten über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren nachgewiesen werden.

Den Übergang von der Hochschule in den Beruf untersuchten von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß und Stengel (1989; von Rosenstiel, 1989) in schriftlichen Befragungen von Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieuren und Sozialwissenschaftlern sowie in zusätzlichen Interviews (von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991) mit Absolventen der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, für die die Wahrscheinlichkeit beruflichen Aufstiegs besonders hoch ist (Witte, Kallmann & Sachs, 1981). Besonders die Ergebnisse der Interviews können Aussagen von Chatman (1991) sowie Louis, Posner und Powell (1983) über die Bedeutung sozialer Kontakte, von Nicholson und Arnold (1991) zu teilweise enttäuschten Erwartungen und von Müller-Fohrbrod et al. (1978) zum Praxisschock bestätigen. Ein Schwerpunkt des Projekts, der näher betrachtet werden soll, lag aber auf Passung auf der Ebene von Werten.

Ausgehend von der Annahme eines gesellschaftlichen Wertewandels in den 60er und 70er Jahren (vgl. Klages, 1984), in dessen Verlauf Pflicht- und Akzeptanzwerte gegenüber Selbstentfaltungswerten an Bedeutung eingebüßt haben, prognostizieren die Autoren Wertkonflikte zwischen Hochschulabsolventen als Führungskräften von morgen und "erstarrten Strukturen" in Wirtschaftsunternehmen (von Klipstein & Strümpel, 1985). Bewußte oder unbewußte Sozialisationsprozesse in Organisationen üben nun Druck auf akademische Berufsanfänger aus, sich und ihre Berufsorientierung den Wertmaßstäben der Organisation anzupassen.

Als idealtypische Berufsorientierungen sind Karriereorientierung (keine ausgesprochenen Wertkonflikte), Freizeitorientierung (Resignation, da das Individuum keine Chance zur Veränderung der Organisation wahrnimmt) und Alternatives Engagement (Versuch der Veränderung der Organisation oder Organisationswechsel) möglich. Neben Selektionseffekten - Karriereorientierte sind häufiger in gutbezahlten Positionen in Großunternehmen zu finden, alternativ Engagierte machen sich häufiger selbständig - lassen sich auch Sozialisationseffekte nachweisen.

Zwar bleibt die Mehrzahl der Befragten ihrer Berufsorientierung treu, am konstantesten erwies sich jedoch Karriereorientierung. Freizeitorientierte wandeln sich am ehesten in Richtung Karriereorientierung, Alternativ Engagierte wechseln in Richtung Freizeitorientierung. In Interviews, in denen den Gründen für den Wandel nachgespürt werden sollte, sieht die Mehrzahl der Befragten Erfahrungen im Arbeitsleben als Auslöser der Veränderungen. Unabhängig von deren Richtung argumentieren die Führungsnachwuchskräfte, daß ihnen andere Dinge als vor Berufseintritt wichtig geworden seien.

Als Quintessenz der gesammelten Aussagen zur Berufsorientierung der Befragten stellen von Rosenstiel et al. ihr Fazit unter den Titel "Karriere ja, aber nicht um jeden Preis!" (von Rosenstiel et al., 1991, S.80). Hinter diesem Schlagwort steht die Erkenntnis eines tiefgreifenden Wertkonflikts, der durch unterschiedliche Bedürfnisse von Organisationen und Individuen an die Ausübung der Tätigkeit ausgelöst werden könnte. Gemeinsames Interesse aller akademischen Berufseinsteiger war es nämlich, Sinn in ihrer Tätigkeit zu finden und dem Berufsleben nicht alle anderen Lebensbereiche auf Dauer unterzuordnen.

Probleme der empirischen Erfassung von Sozialisation

Empirische Untersuchungen zur Sozialisation von Neueinsteigern sind zwar keineswegs selten (vgl. die Aufstellung bei Rehn, 1990), sie liefern jedoch nur wenig Informationen über die Dauer und Abfolge des Sozialisationsprozesses. Zwar ist die Mehrzahl der Studien als Längsschnittuntersuchung angelegt, die untersuchten Zeiträume variieren jedoch zwischen wenigen Wochen und 18 Monaten nach Organisationseintritt.

Die Vergleichbarkeit der einzelnen Studien leidet zusätzlich darunter, daß der Einfluß verschiedenster Variablen auf den Sozialisationsprozeß in jeweils vollkommen anderen Stichprobenszusammensetzungen (Neueinsteiger und/oder Alteingesessene) und Organisationen (Privatunternehmen, Öffentlicher Dienst, Kirchen) erhoben

wurde. Akademische (Ärzte, Manager) und nicht-akademische Berufe (Krankenschwestern, Polizisten, Sachbearbeiter) wurden genauso untersucht wie Berufsanfänger und Organisationswechsler mit Berufserfahrung.

Die Unterschiede in Thematik und Forschungsdesign werden in den vorliegenden Übersichtsartikeln (u.a. Wanous & Colella, 1989) zwar beklagt, Replikationen bisheriger Studien sind aber aufgrund der hohen zeitlichen und finanziellen Anforderungen an ein aussagekräftiges Forschungsdesign kaum zu erwarten.

Außerdem konnten in allen Studien zwar Einstellungsänderungen dokumentiert werden, Aussagen über deren Folgen für das spätere Verhalten liegen jedoch nur in Form neuer Hypothesen vor.

2.2.3 Organisationskultur als Mechanismus der Sozialisation

Die Frage, wie Neueinsteiger in Organisationen lernen, was sie für eine effektive Eingliederung brauchen, hat zu unterschiedlichen Erklärungsversuchen geführt. Am prominentesten ist sicherlich die Aufschlüsselung von Sozialisationstaktiken durch van Maanen und Schein (1979), die auf der Basis von sechs Dimensionen Vorhersagen darüber ableiten wollen, ob vorgegebene Rollen in der Organisation durch neue Organisationsmitglieder unverändert übernommen oder neu ausgestaltet würden.

Während sich zum Beispiel lerntheoretische Ansätze (Weiss, 1977) gut zur Erklärung von Sozialisationseffekten am Arbeitsplatz eignen, ist es wesentlich schwerer, Aussagen über die Ursachen der Aneignung organisationaler Werte, Ziele oder allgemeiner Verhaltensnormen zu machen. Bei Führungsnachwuchskräften, die in Organisationen nicht nur auf eine Position hin sozialisiert werden sollen, ist es daher besonders wichtig, Erklärungsmuster zu finden, die ihre Bindung an das gesamte Unternehmen erklären können. Dafür kann das Konzept der Organisationskultur herangezogen werden.

2.2.3.1 Organisationskultur als Mittel der Erklärung und Gestaltung organisationalen Handelns

Die Untersuchung der Organisations- oder Unternehmenskultur erlebte Anfang und Mitte der 80er Jahre einen ungeheuren Boom, der sich in einer Unzahl praxisorientierter (Peters & Waterman, 1982) und wissenschaftlicher Veröffentlichungen (vgl. Heinen, 1987; Neuberger & Kompa, 1987) niederschlug. Für den Erfolg konnte kaum ein hoher Neuigkeitswert der Aussagen in der Organisationsforschung (vgl. Kaschube, 1993) oder eine ausgefeilte Theorie hinter dem Konzept verantwortlich gemacht werden. Ausschlaggebend für das allgemeine Interesse waren eher der Verlust des Glaubens an die absolute Rationalität des Handelns in Organisationen und die Unzufriedenheit mit der Variablenvielfalt kontingenztheoretischer Forschungsansätze (vgl. Tiebler & Prätorius, 1993).

Organisationskultur schien dagegen ein umfassendes und dennoch relativ einfaches Konstrukt zu sein. Zwar waren die Meinungen darüber geteilt, ob eine Organisation als solches *eine Kultur ist* (Metaphernansatz, vgl. Smircich, 1983) oder ob eine Organisation *Kultur hat* (Variablenansatz; z.B. Pfeffer, 1981); aus der Sicht beider Ansätze wurde jedoch Organisationskultur große Erklärungskraft bei der Untersuchung organisationaler Abläufe zugeschrieben. Vertreter des Metaphernansatzes betonten zusätzlich, daß die Gestaltung von Organisationskultur als treibende Kraft bei der Veränderung von Organisationen eingesetzt werden könnte.

Veränderung einer Organisation meint in vielen Fällen Veränderung der Mitarbeiter, d.h. eine verbesserte (An-)Passung der Mitarbeiter an die Organisation (Arogyaswamy & Byles, 1987). Diese kann in Richtung Fähigkeit zum Lernen, zur Kreativität und Innovation (Argyris & Schön, 1978) gehen, kann aber auch Veränderung von Werteinstellungen und eine Stärkung der Bindung an die Organisation (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Kobi & Wüthrich, 1988) bedeuten. Die weitreichende Wirkung, die der Kultur von Organisationen zugeschrieben wurde, verführte zu der Hoffnung oder gab Anlaß zu der Befürchtung, Organisationskultur könnte ein Mittel der "emotion control" oder "control of the heart" (van Maanen & Kunda, 1989) sein. Mitarbeiter der Organisation müßten dann nicht mehr entweder durch strukturelle und personalisierte Kontrolle oder durch bedürfnisorientierte Anreize der Organisation einsatzbereit gemacht werden, sondern würden sich aus freien Stücken für ihre Organisation aufopfern (van Maanen & Barley, 1984).

Rehn (1990) sieht dagegen sowohl die Möglichkeit zur "Orientierung der neuen Mitarbeiter" als auch der "Sinnggebung für die gesamte Belegschaft" (vgl. auch Ganser, 1988). Sie faßt zusammen:

"Eine ausgeprägte Firmenkultur, die sich in der Sprache, in Symbolen, in Ritualen ausdrücken mag, erleichtert die Sinnsuche: neue Mitarbeiter können besser einschätzen, ob sich die Philosophie des Unternehmens mit dem eigenen Wertesystem vereinbaren läßt - die Voraussetzung dafür, daß zentrale Werte internalisiert werden können, neue Mitarbeiter sich damit identifizieren und sich eine starke Bindung an das Unternehmen entwickelt." (Rehn, 1990, S.258)

Um die Aussage, daß Organisationskultur als Vermittler zentraler Werte der Organisation fungiert, zu untersuchen, bedarf es eines Modells über das Wesen von Unternehmenskultur und eines Instruments zu deren Überprüfung.

2.2.3.2 Scheins Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur

Scheins ursprüngliches Interesse galt Fragen der Organisationsentwicklung sowie der Sozialisation und Führung in Organisationen. Durch Eindrücke, die er in internationalen Unternehmen sammelte, beschäftigte er sich zunehmend mit Fragen zu Kulturunterschieden zwischen und innerhalb von Organisationen. Seine Überlegungen faßte er in seinem Buch "Organizational Culture and Leadership" (1985) zusammen.

Eine Gesamtdefinition von Organisationskultur sieht nach Schein auf der Basis dieses Modells so aus:

"*Culture* can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (Schein, 1990, S.111) (Hervorhebung im Original)

Seine Rezeption in der Organisationskulturforschung verdankt Schein hauptsächlich seiner systematischen Zusammenfassung der Inhalte von Organisationskultur und ihrer Ausprägungen, die er in einem 3-Ebenen-Modell präsentiert (vgl. Abb. 2.4).

Auf der obersten Ebene sieht Schein *beobachtbare Artefakte* ("Artifacts and Creations") wie Umgangston, Raumgestaltung, Dokumente, die der symbolischen Vermittlung von Unternehmenskultur dienen (vgl. Trice & Beyer, 1984). Problem dieser Artefakte ist, daß sie zwar jederzeit zu beobachten, aber schwer zu dechiffrieren sind. Eine Zurückführung auf Inhalte der höheren Ebenen ist dem ungehalten und mit der Organisation nicht vertrauten Beobachter nicht möglich.

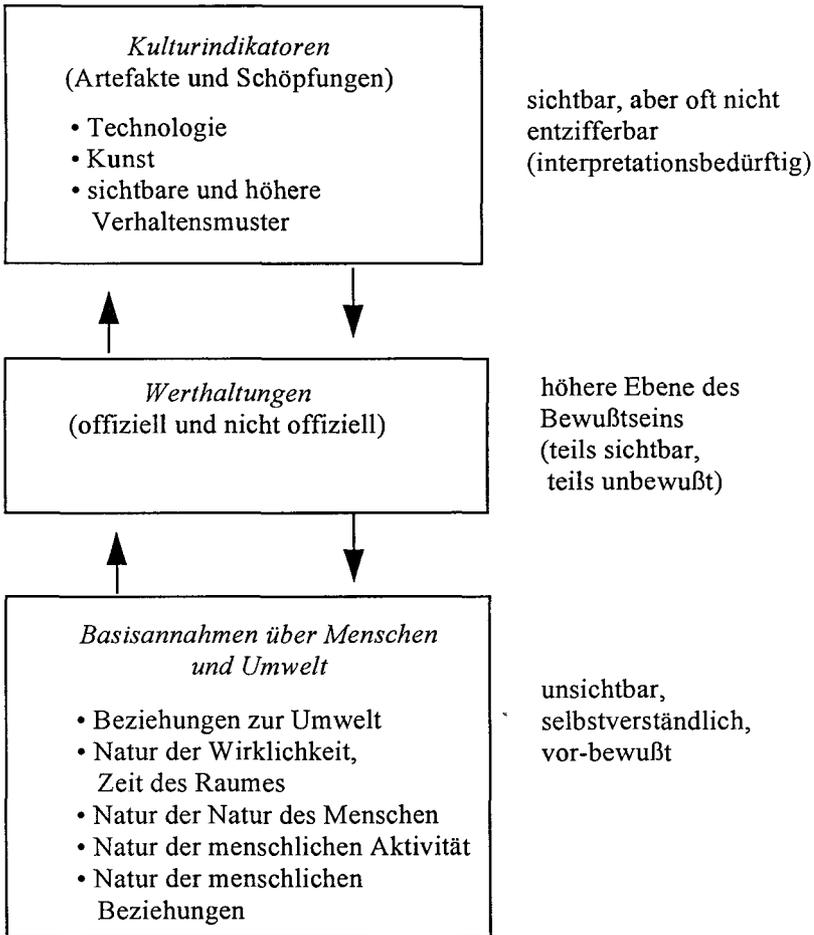


Abbildung 2.4: Drei-Ebenen-Modell von Schein (Übersetzung durch Osterloh, 1988, S.140)

Auf der zweiten Ebene befinden sich die *Werte*, Normen und andere bewußte Phänomene. Werte ("Values") gebraucht Schein in diesem Fall nicht deckungsgleich mit allgemein gesellschaftlichen Werten, sondern bezieht sich auch auf Äußerungen hierarchisch höhergestellter Organisationsmitglieder. Werte können demnach sowohl Aussagen wichtiger Einzelpersonen sein als auch in schriftlicher Form als Führungsgrundsätze vorliegen.

Sobald Werte ihre Tauglichkeit im Organisationsalltag bewiesen haben, können sie zu *Grundannahmen* ("basic assumptions") werden, die normalerweise unbewußt handlungsleitend sind und nicht mehr hinterfragt werden.

Die gemeinsame Kenntnis der "basic assumptions" übt stabilisierende Funktion auf das Gleichgewicht der Organisation aus und verringert die Angst, vor unlösbaren Aufgaben zu stehen. Schein lehnt sich damit an die Feldtheorie Lewins (1963) und Theorien der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957) an. Hat die Kenntnis der Grundannahmen positiven Einfluß auf die Wahl von Verhaltensalternativen, führt andererseits die Unkenntnis zu erheblichen Verwirrungen auf Seiten von Neueinsteigern, die zwar das Verhalten integrierter Organisationsmitglieder beobachten, aber die eigentlichen Ursachen nur schwer identifizieren können. Die Situation von neuen Organisationsmitgliedern wird umso kritischer, desto stärker sie selbst im Rampenlicht stehen. Es kann daher vermutet werden, daß es für Führungsnachwuchskräfte, von denen hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation erwartet wird, einerseits besonders wichtig ist, Werte und Grundannahmen schnell kennenzulernen, und daß sie sich andererseits bei Verstößen extrem hohem Druck ausgesetzt sehen.

2.2.3.3 Organisationale Praktiken nach Hofstede

Ein Instrument zur Messung von Organisationskulturen entwickelten Hofstede, Neuijen, Ohayv und Sanders (1990). Aufbauend auf einer früheren Studie (Hofstede, 1980) gingen Hofstede und seine Mitarbeiter in der hier beschriebenen Arbeit mit einer Kombination aus qualitativen Interviews und standardisierten Fragebögen unter anderem der Frage nach, wie stark Mitglieder von Organisationen auf den Ebenen von arbeitsbezogenen Werthaltungen als kulturellem Kern einerseits und Organisationspraktiken (Symbole, Rituale und Bilder vom idealen Mitarbeiter) andererseits übereinstimmen.

Die Stichprobe bildeten 20 organisationale Einheiten in zehn dänischen und niederländischen Firmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit. 50 "Wert"-Items standen 54 Fragen nach praktizierten Abläufen innerhalb der Firmen gegenüber, die als symbolische Ausprägungen von Werten der Organisation gedeutet wurden. Der Fragenkatalog vorhergehender Studien war dazu dem jetzigen Untersuchungsgegenstand nach Tiefeninterviews angepaßt und erweitert worden.

Ein Vergleich von Werten und Praktiken, die über Faktorenanalysen jeweils in mehrere Dimensionen zusammengefaßt wurden, ergab, daß individuelle Faktoren wie Nationalität, Ausbildung sowie Alter und Dauer der Organisationszugehörigkeit Wertunterschiede besser erklärten als die reine Organisationszugehörigkeit, während "Praktiken" klar nach Organisationen differenzierten. Die Forscher führen dies darauf zurück, daß Werte und Praktiken in unterschiedlichen Sozialisationsphasen 'gelernt' werden. Sie müssen weder übereinstimmen noch notwendigerweise in der Phase organisationaler Sozialisation angepaßt werden. Praktiken wären demnach die Träger einer gemeinsamen Organisationskultur.

Da keine weiteren Daten zum individuellen Handeln von Organisationsmitgliedern erhoben wurden, können keine tieferen Schlüsse über die Folgen etwaiger Konflikte zwischen Praktiken und Werten gezogen werden. Die Quintessenz der Untersuchung von Hofstede et al. kann mit einem kurzen Rückgriff auf die in letzter Zeit häufig benutzte Spielemetapher (vgl. u.a. Neuberger, 1994; Morgan, 1980) gezogen werden: es genügt, die Spielregeln (Praktiken) zu kennen und zu akzeptieren, um am Spiel teilzunehmen. Welche Ideen und Absichten (Werte) der Entwickler des Spiels hatte, ist weniger wichtig.

2.2.4 Zusammenfassung

Unter Sozialisation ist der Prozeß zu verstehen, in dem Mitglieder einer Organisation lernen, ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen, sich in das soziale Gefüge der Organisation einbinden und sich die Normen und Werten der Organisation zu eigen machen.

In der Mehrzahl der Modelle wird Sozialisation als Prozeß angesehen, der in Phasen abläuft: erfüllte oder enttäuschte Erwartungen, Klarheit über Aufgabe und Rolle im Unternehmen gewinnen, schließlich den Blick auf die Gesamtorganisation werfen und am Ende ein Resümee ziehen: paßt man zusammen - oder nicht?

Zentraler Lerninhalt des Sozialisationsprozesses von Führungsnachwuchskräften ist die Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation oder - um den am häufigsten gebrauchten Begriff zu benutzen - die Vertrautheit mit der Organisationskultur. Basis einer Organisationskultur ist nach einem Modell von Schein (1985) eine Reihe unbewußter Grundannahmen ("basic assumptions"), die sich gerade neuen Mitarbeitern nur langsam erschließen, darüber befinden sich Werte sowie Ziele und auf der dritten Ebene beobachtbare Handlungen, Symbole und Artefakte. Nach Ergebnissen einer empirischen Untersuchung (Hofstede et al., 1990) stimmen Organisationsmitglieder stärker auf der Ebene der Praktiken - ein Sammelbegriff für Merkmale der beobachtbaren Organisationskultur - denn auf der der Werte überein.

Die gesamtorganisationale Perspektive - wie sie im Organisationskulturansatz vertreten wird - ist besonders für Führungsnachwuchskräfte wichtig, da sie nicht nur auf einen Arbeitsplatz hin sozialisiert werden sollen, sondern langfristig Aufgaben in mehreren Abteilungen der Organisation übernehmen sollen oder zumindest bei ihrer Aufgabenerfüllung die gesamtorganisationale Perspektive im Blick haben sollen. Sozialisation im Hinblick auf die Erwartungen eines bestimmten Berufsbildes (z.B. das des Ingenieurs) oder einer bestimmten Gruppe (z.B. des Marketings oder der Produktion) können, müssen aber nicht hinderlich sein für die Effektivität der Gesamtorganisation (vgl. Katz und Kahn, 1978).

Empirische Untersuchungen organisationaler Sozialisation beschränken sich mit wenigen Ausnahmen auf das erste Jahr im Unternehmen, häufig sogar auf einen wesentlich kürzeren Zeitraum. Implizit oder explizit schwingt dabei die Annahme mit, daß sich ein Großteil der Veränderungen unter Einfluß der Organisation in dieser Zeitspanne vollzieht (vgl. Frese, 1983) oder Neueinsteiger für Konflikte stark genug sensibilisiert sind, um sie bewußt zu spüren (vgl. Rehn, 1990).

Belege für längerfristige Sozialisationswirkungen, wie sie auch Schein (1971) vermutet, sind mit wenigen Ausnahmen (u.a. Chao et al., 1994) weder gesucht noch gefunden worden. Es entspricht der Vorstellung von einem passiven Individuum, daß Sozialisation dann aufhört, wenn neue Mitarbeiter das Terrain, auf dem sie sich bewegen, kennengelernt haben. Welche Einflüsse Organisationen auf das spätere Handeln von Mitgliedern haben und wie sie mit den Angepaßten, Rebellen oder kreativen Individualisten (Schein, 1988) umgehen, ist bisher wenig untersucht worden.

2.3 BERUFLICHE ZIELE AUS SICHT DER MOTIVATIONS- PSYCHOLOGIE

Die Herstellung von Passung zwischen Organisation und Individuum ist aus der Sicht der Sozialisationsforschung ein Prozeß, der durch Passivität des Individuums gekennzeichnet ist. Zwar betonen - wie gezeigt - einige neuere Ansätze zur Informationssuche (u.a. Bauer & Green, 1994), daß Aktivitäten des Individuums eher die Regel denn die Ausnahme wären, das Warum und Wozu dieser Aktivitäten ist jedoch nur in zweiter Linie interessant. Wichtiger erscheint es zu klären, wie Organisationen die eigenständigen Bemühungen von Individuen gezielt in ihre sozialisatorischen Aktivitäten einbeziehen können, zum Beispiel durch effektive Gestaltung von Einarbeitungsprogrammen oder bereits früher ansetzend durch offensives Personalmarketing (vgl. Moser, 1992).

Eine derartige Perspektive entspricht dem von Barrett (1970) als "socialization" gekennzeichneten Ansatz. Organisationen übertragen ihre Ziele auf Mitarbeiter, in dem sie ihnen im Rahmen bestehender organisationaler Ziele Möglichkeiten zur Befriedigung eigener Bedürfnisse aufzeigen. Die von Barrett als "accomodation" beschriebene Anpassung der organisationalen Ziele an die der Mitarbeiter erfordert zusätzlich tiefgehendes Interesse und Wissen über die Zielstruktur von Mitarbeitern.

Eine Einbeziehung motivationspsychologischer Ansätze in ein Modell der Passung von Individuum und Organisation ist dann sinnvoll, wenn mit ihrer Hilfe zwei Fragenkomplexe beantwortet werden können:

1. Wie kommt es zur Entscheidung von Mitarbeitern für bestimmte Ziele, welche Mechanismen führen zur Realisierung und was sind die Folgen der Zielrealisierung?
2. Wo sind wiederum aus sozialisatorischer Perspektive Einflüsse von Organisationen auf Zielwahl und Zielrealisierung möglich?

Der folgende Abschnitt widmet sich zunächst einem allgemeinen Modell der Erklärung des Handelns, um anschließend den Stand der Forschung zur Motivation in Organisationen anhand dieses Modells zu skizzieren. Weiter werden verschiedene Ansätze der Motivationspsychologie, die sich Zielen von Mitarbeitern widmen, unter der Fragestellung untersucht, inwieweit sie nützliche Erkenntnisse für den Ansatz dieser Arbeit liefern können.

2.3.1 Motivation und Handeln in Organisationen

Ziele nehmen den Platz in der Mitte zwischen Motivation und Handeln ein. Während Ziele, die Individuen sich setzen, im Bereich der Motivation aus der Perspektive des "Warum" betrachtet werden, interessieren sie aus Sicht des Handelns aus der Perspektive des "Wozu". Wie sehen Forschungstraditionen aus, die sich diesen Perspektiven gewidmet haben? Und welchen Einfluß haben sie auf die Erforschung des Handelns in Organisationen ausgeübt?

2.3.1.1 Das Rubikon-Modell der Motivation

Ziele stehen je nach Blickrichtung als Ergebnisse und Auslöser gleichzeitig im Zentrum der empirischen Untersuchung des Handelns. Deutlich wird diese Unterteilung im Phasenmodell der Motivation (Rubikon-Modell) von Heckhausen (1989), das der Integration verschiedenster Forschungstraditionen der Motivationspsychologie dient (vgl. Abb. 2.5).

Motivation	Volition		Motivation
prädezisional	präaktional	aktional	postaktional
Wählen	Zielsetzung	Handeln	Bewerten

Abbildung 2.5: Heckhausens Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Nerding (1995, S.75)

Das vorliegende Modell unterteilt Handlungen "von der ersten Wunschregung bis zur Realisierung des intendierten Ziels" (Heckhausen, 1989, S.212) in vier Phasen, wobei zwei Phasen der Handlungsausführung (Volition) von zwei Phasen der Wahl und Bewertung von Handlungen (Motivation) umschlossen werden.

Die getrennte Betrachtung von Motivation und Volition ist jedoch kein grundsätzlich neues Paradigma der Motivationsforschung. Bereits Narziß Ach (1935) trifft in seinem Buch "Analyse des Willens" eine Unterteilung von Willensentscheidungen in die Abschnitte "Motivation des Willens", "Willensakt" und "Willenshandlung". Auch Lewin und seine Schüler (vgl. Lewin, Dembo, Festinger & Sears, 1944) trennten bereits in Phasen der Zielsetzung (goal-setting) und der Zielrealisierung (goal-striving). Eine ausführliche Auseinandersetzung mit diesen historischen Aspekten und unterschiedlichen Begrifflichkeiten soll hier jedoch nicht geleistet werden (vgl. dazu Gollwitzer, 1991). Wichtig erscheint es dagegen, Abschnitte des Motivationsgeschehens den unterschiedlichen Handlungsphasen zuzuordnen. Daher sind einige erläuternde Sätze zum Rubikon-Modell und seinem Phasenaufbau nötig.

Prädezisionale Motivationsphase. Diese Phase ist gekennzeichnet durch ein mehr oder minder langes Abwägen darüber, welche Ziele aus einer großen Zahl möglicher Alternativen ausgewählt werden. Die Bewertung von Zielen findet nach dem Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung statt. Erweist sich ein Ziel gegenüber anderen als "überragend" attraktiv, bildet sich eine Motivationstendenz zur Wahl des Zieles. Falls dieser Prozeß zu lange dauert, z.B. weil keine der Alternativen einen ausreichenden Attraktivitätsvorsprung besitzt, wird er durch Entstehen einer Fazit-Tendenz, eines inneren Drangs zur Entscheidung, beendet. Am Ende der prädezisionalen Motivationsphase steht die Wahl eines Ziels, die sogenannte Intentionbildung. Ist diese Entscheidung gefallen, führt kein Weg zurück, d.h. daß eine einmal gebildete Intention nicht einfach fallengelassen werden kann. Heckhausen wählt dafür in Analogie zu Caesars Entscheidung für den Staatsstreich das Bild der Rubikonüberquerung.

Präaktionale Volitionsphase. Nach der Bildung einer Intention geht es nicht mehr um das Für und Wider eines Ziels, sondern nur noch um dessen Realisierung. Der Begriff der Volition deutet an, daß ab jetzt der Willen oder das Wollen entscheidet. In der präaktionalen Volitionsphase geht es darum, vorhandene (Ziel-)Intentionen im Gedächtnis zu behalten und eine günstige Gelegenheit zur Handlungsinitiation abzuwarten. Die Handlung darf weder zu früh noch zu spät eingeleitet werden. Sind Schwierigkeiten zu erwarten, werden "Vornahmen" gebildet, die das Erkennen einer günstigen Gelegenheit erleichtern sollen und eine schnelle Handlungsinitiation

ermöglichen. In der Umgangssprache hat dieses Vorgehen als "die Gelegenheit beim Schopfe packen" Spuren hinterlassen.

Aktionale Volitionsphase. Ab dem Moment der Handlungsinitiierung geht es nur noch um die ungestörte Durchführung der Handlung, "ums Durchhalten" oder in wissenschaftlicher Terminologie, um Handlungskontrolle (Kuhl, 1983) und Selbstregulation (Carver & Scheier, 1981). Dazu muß die entsprechende Volitionsstärke aufrechterhalten werden. Das Niveau der Anstrengung wird der Schwierigkeit der Aufgabe angepaßt und bei Bedarf erhöht oder herabgesetzt. So wird verhindert, daß Aufgaben mit "links erledigt" werden oder daß mit "Kanonen auf Spatzen geschossen wird". Gleichzeitig wird die aktivierte Intention gegen andere bestehende Zielintentionen, die ebenfalls zum Handeln drängen, abgeschirmt.

Postaktionale Motivationsphase. Zum Abschluß steht die Bewertung des Erreichten im Vordergrund. Ist das Ziel realisiert worden oder muß ein teilweises oder vollkommene Scheitern eingestanden werden? Liegen die Ursachen des Scheiterns in der Situation oder in der eigenen Person begründet? Mit dem Blick zurück ist gleichzeitig ein Blick nach vorne verbunden. Neue Ziele können gewählt werden, nicht realisierte Intentionen können zu einem neuen Anlauf mahnen. Nichtrealisierbare, aber trotzdem persönlich wichtige Zielintentionen laufen in dieser Phase Gefahr zu degenerieren, da sie weder realisiert noch aufgegeben werden und trotzdem kognitiv präsent bleiben. Sie behindern weitere motivationale Schleifen, da sie permanent Ressourcen binden. In der postaktionalen Motivationsphase erfolgen neben der Rückschau auf den Grad der Zielerreichung auch emotionale Bewertungen des Selbst. Positive Gefühle wie Stolz und Zufriedenheit über den Erfolg stehen negativen Emotionen wie Scham oder Enttäuschung über den Mißerfolg gegenüber.

Heckhausen sieht in diesem Modell einen idealtypischen Handlungsverlauf repräsentiert. Nicht jede Handlung durchläuft alle der vorgezeichneten Phasen, andererseits können viele Intentionen gleichzeitig vor der Realisierung stehen. Empirisch konnte in Experimenten zwar eine Trennung von motivationalen und volitionalen Bewußtseinlagen (vgl. Gollwitzer, 1991) belegt werden, es ist aber kaum auszumachen, wann und warum der Rubikon überschritten wird. Gollwitzer wählt als Indikator dafür das nach außen vermittelte Gefühl der Entschlossenheit als Zeichen der Zielbindung ("commitment").

Bisherige Untersuchungen haben sich mehrheitlich auf relativ kurze Handlungssequenzen bezogen, während im Kontext der Organisation häufig längerfristige Prozesse zur Erklärung anstehen. Eine Schwäche hinsichtlich einer praktischen Anwendung ist wohl, daß der Einfluß der Situation, der in Organisationen hoch eingeschätzt werden muß, nicht ausreichend berücksichtigt wird. Verhalten erscheint vor dem Hintergrund des Rubikon-Modells allein durch das Wollen determiniert zu sein, während individuellem Können, sozialem Dürfen und situativer Ermöglichung (vgl. von Rosenstiel, 1995) nur wenig Beachtung geschenkt wird.

Derartige Probleme spielen im Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings keine herausragende Rolle, da nicht das Modell als solches überprüft werden soll. Welchen Nutzen kann das Modell dann bieten? Zunächst einmal läßt sich an ihm demonstrieren, durch welche unterschiedlichen Bewußtseinslagen Personen gekennzeichnet sind, die sich in der Phase der Motivation oder der Volition befinden. Ist nach Gollwitzer (1987) das Individuum in der Motivationsphase "realitätsorientiert", d.h. an der Aufnahme möglichst realistischer Informationen über die Realisierungschancen eines Ziels interessiert, so ist es in der Volitionsphase "realisierungsorientiert" und damit gegen Überzeugungsversuche von außen, ein Ziel aufzugeben, weitgehend immunisiert. Die Folgen motivationaler und volitionaler Bewußtseinslagen für das Verhalten in Organisationen müssen an späterer Stelle diskutiert werden. Weiterhin soll das Modell dazu dienen, Theorien der Arbeitsmotivation in Bezug auf ihre Aussagekraft für Zielwahl und Zielrealisierung zu verorten. Dieser Aufgabe ist der nächste Abschnitt gewidmet.

2.3.1.2 Einordnung von Ansätzen der Motivation in Organisationen

In den letzten zwanzig Jahren hat die Erforschung der Arbeitsmotivation eine Reihe neuer Impulse durch Anleihen aus dem Bereich der Sozialpsychologie und der Persönlichkeitspsychologie (vgl. Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993; Kanfer, 1992) erfahren, aber auch explizit eigenständige Forschungsansätze hervorgebracht. Ein neuer Beobachter des Feldes sieht sich zuerst einmal orientierungslos mit einem kaum überschaubaren Sammelsurium an Begriffen konfrontiert. Diese Unübersichtlichkeit hat wiederum einige Vertreter der Disziplin zu Überblicksartikeln animiert, in denen sie sich an einer Kategorisierung versuchen. Während Campbell und Pritchard (1976) noch mit einer Einteilung in Inhalts- und Prozeßtheorien auskommen, so differenzieren Locke und Henne (1986, S.1) bereits nach "needs, values,

goals, and emotions". Landy und Becker (1987, S.6) gehen ein Jahr später noch einen Schritt weiter:

"We propose a five-cluster working taxonomy with the following categories: need theory, reinforcement theory, balance theory, expectancy theory, and goal-setting theory."

Kanfer (1990, S.75) entscheidet sich im momentan wohl umfassendsten Überblicksreferat wiederum für drei Hauptkategorien: "need-motive-value research", "cognitive choice research" und "self-regulation-metacognition approaches".

Diese Gliederungen sind sicherlich geeignet, um theoretische Ansätze zu ordnen, leisten aber noch wenig, wenn es darum geht, Aussagen über die Herstellung von Passung auf Ebene individueller und organisationaler Ziele zu machen. So faßt Kanfer unter der Überschrift "need-motive-value" sowohl Maslows (1954) Ansatz der Bedürfnishierarchie als auch gerechtigkeits-theoretische Überlegungen von Adams (1965) oder Greenberg (1987, 1988) zusammen, die Abläufe in diametral entgegengesetzten Phasen des Handlungsprozesses erklären sollen. Erstere sind als ausgesprochen handlungsferne Ursachen von Motivationsprozessen anzusehen, letztere beschäftigen sich mit der Frage der Bewertung von Handlungsergebnissen.

Steht nicht die thematische Gliederung von Arbeitsmotivations-Theorien im Vordergrund, sondern wie bereits im Rubikon-Modell von Heckhausen (1989) eine chronologische, die sich ausgehend von Motiven dem Handeln nähert, so werden die Schwerpunkte der theoretischen Weiterentwicklung deutlich. Ein derartiges Ordnungsschema findet sich unter anderem bei Locke (1991) oder Kanfer (1992), die von "distal" und "proximal constructs" - also handlungsfernen und handlungsnahen Ansätzen - spricht. Im deutschsprachigen Raum vertritt allein Nerdinger (1995) ein solches Ordnungsschema. Er beschränkt sich jedoch weitgehend auf Ansätze, die bereits in der Organisationspsychologie empirisch rezipiert worden sind.

Ein Großteil neuerer Forschungsarbeiten setzt an der auch im Rubikonmodell als zentral angesehenen Schnittstelle zwischen Motivation und Volition an. Locke (1991) bezeichnet diesen Übergang als "the motivation hub", als Zentrum oder als Nabe, um die sich alles dreht (vgl. Abb 2.6). Als Kernstück der Motivation ("Motivation Core") sieht er dagegen Werte und Motive, die im Gegensatz zu universellen Bedürfnissen ("needs") die Individualität einer Person und einen großen Teil ihrer Identität ausmachen. Dieser Bereich kann allerdings - ebenso wie Bedürfnisse - nicht durch Organisationen beeinflusst werden:

"Intervening at the value stage is difficult in any fundamental sense in that it would require either some form of therapy or very intense, structured experiences which would be of questionable ethical status. About as close as organizations come to value modification is employee acculturation, but even here, the values inculcated are mainly company-specific and typically do not involve wholesale personality change." (Locke, 1991, S.296)

Drei der von Locke als zentral erachteten Theorien - die Überlegungen von Ajzen (1991) sowie Locke und Latham (1990) zu Zielen sowie Banduras (1986) Arbeiten zur Selbstwirksamkeit - werden im folgenden gesondert vorgestellt. Vorher muß jedoch in kurzer Form begründet werden, warum Theorien aus anderen Handlungsphasen im Rahmen der hier bearbeiteten Fragestellung keine Berücksichtigung finden.

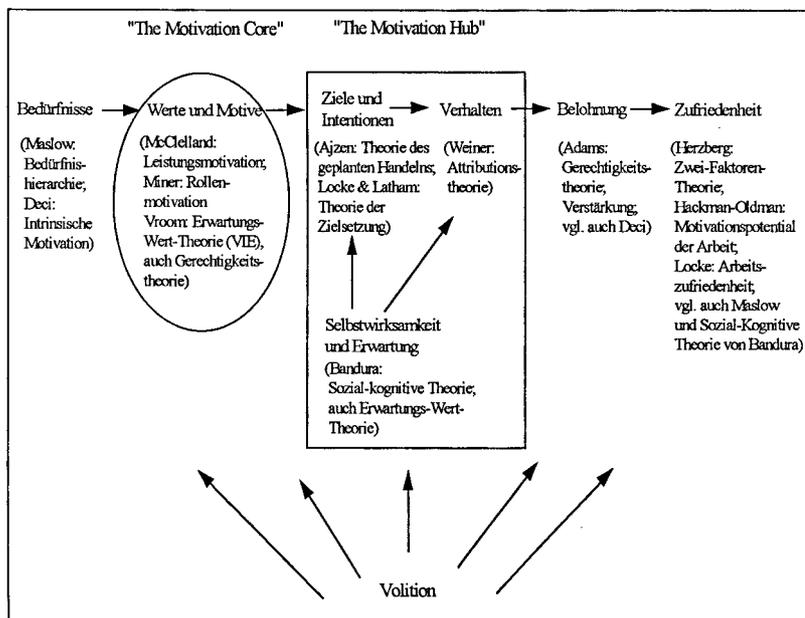


Abbildung 2.6: Motivationsmodell nach Locke (1991, S. 289, Übersetzung durch den Verfasser, Zentralbegriffe unübersetzt)

Inhaltstheoretische Ansätze, die von Nerdinger (1995) aus dem Rahmen des Phasenmodells herausgenommen werden, wie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) oder Aussagen zur intrinsischen Motivation (Deci & Ryan, 1985) befassen sich mit Motiven und Bedürfnissen aus einer relativ abstrakten Perspektive heraus. Zwar sind gerade von ihnen seit langem konkrete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abgeleitet werden, ihre Aussagekraft ist jedoch durch die Annahme einer für alle Menschen gleichen Bedürfnisstruktur begrenzt. Individuelle Unterschiede bei der Wahl von Zielen können sie nicht erklären. Letztlich entwickelte sich aus dem Unvermögen, durch Inhalte der Motivation Verhalten oder Verhaltensergebnisse verlässlich vorherzusagen, der Anstoß dazu, sich theoretisch mit näher am Verhalten orientierten Prozessen zu beschäftigen.

Die Wahl und Realisierung von Zielen sowie die Folgen dieses Prozesses für Individuum und Organisation lassen sich am besten aus der Perspektive der prädeziSIONalen Phase sowie der präaktionalen Phase beschreiben. Diesem Bereich sind auch die im Kapitel 2.3.2 vorgestellten Theorien zuzuordnen.

In der bisherigen organisationspsychologischen Forschung zur prädeziSIONalen Phase dominieren Erwartungs-mal-Wert Theorien, die auf dem hedonistischen Prinzip der Nutzenmaximierung basieren. Locke (1991) verortet "expectancy" in seinem Modell zweimal: einmal wie zu erwarten subsumiert unter "Werten" als Auslöser der Zielwahl und ein weiteres Mal als Moderator der Zielerreichung (vgl. auch Klein, 1991). Er differenziert damit das Konzept der Erwartung in motivationale und volitionale Aspekte. Über diese Unterscheidung wird im Rahmen der Beschreibung der Zielsetzungstheorie noch einmal zu sprechen sein. Zunächst geht es jedoch um deren Bedeutung für die Zielwahl.

Die wohl prominentesten Vertreter dieser theoretischen Richtung sind Atkinsons (1957) Risikowahlmodell und Vrooms (1964) VIE-Theorie. Das Modell der Risikowahl sollte die Wahl des Anspruchsniveaus bei Leistungsaufgaben vorhersagen, die VIE-Theorie die Wahl von Zielen durch eine arithmetische Verknüpfung von Wert einer Handlung (Valenz), subjektiver Erfolgswahrscheinlichkeit (Erwartung) und der Instrumentalität einer Handlung für bestimmte Handlungsfolgen erklären.

Als Hauptkritikpunkt an Erwartungs-mal-Wert Theorien wird meist (vgl. im folgenden Nerdinger, 1995) ihre begrenzte Anwendungsmöglichkeit genannt. Nur von sehr wichtigen Entscheidungen kann angenommen werden, daß sie wirklich bis ins kleinste Detail durchkalkuliert werden. Empirische Bestätigung im organisationalen Kontext erfuhren diese Theorien demzufolge auch nur bei essentiellen Entscheidungen wie z.B. bei Stellenwahl oder Kündigung (vgl. Roberson, 1989). Viel-

fältige methodische Kritik wurde an unspezifischen Operationalisierungen von Erwartung und Wert (vgl. Ajzen, 1991) sowie an der häufig angewandten multiplikativen Verknüpfung der beiden Variablen geübt. Außerdem endet ihr Erklärungsbe- reich mit der Wahl von Alternativen. Der ursprünglich von Vroom (1964) erhobene Anspruch, Fragen nach Leistungsunterschieden und dem Zustandekommen von Zufriedenheit zu beantworten, kann durch sie nicht erfüllt werden.

Die Bedeutung von Erwartungs-mal-Wert Theorien liegt im Vergleich zu Inhalts- theorien der Motivation in der Einbeziehung situationaler Komponenten. Motivation als Interaktion von Person und Situation (von Rosenstiel, 1975) wird allerdings nur rudimentär durch den Begriff der Erwartung operationalisiert. In die Erwartung gehen nämlich sowohl Merkmale der Situation (allgemeine Normen, günstige Ge- legenheiten) als auch Merkmale des Individuums (Fähigkeiten und Fertigkeiten) ein. Eine differenziertere Betrachtung von situativen Determinanten ist also unbedingt nötig. Dieser Thematik wird in erweiterten Erwartungs-mal-Wert Ansätzen wie dem Ajzens (1991) viel Beachtung geschenkt.

Theorien, die in der aktionalen Volitionsphase anzusiedeln sind wie Kuhls Theorie der Handlungskontrolle (1983) oder der Ansatz des Selbstmanagements (Kanfer & Kanfer, 1991; Kanfer & Ackerman, 1989), behandeln Fragen der zeitgerechten Handlungsinitiierung und der effektiven Handlungsausführung. Derartige Mikro- Prozesse sind jedoch in ihren Auswirkungen auf die Realisierung längerfristiger Ziele in Organisationen kaum zu erfassen.

Die Bewertung von Handlungen in der postaktionalen Motivationsphase kann sich prinzipiell auf die langfristige Eingliederung von Mitarbeitern auswirken. Komplexe Bewertungsprozesse sind jedoch im Rahmen einer Untersuchung, die Eingliede- rungsetappen über einen längeren Zeitraum, aber in größeren Abständen verfolgen will, nicht adäquat abzubilden.

Nachdem im vorigen Abschnitt begründet wurde, warum die vorgestellten Theorien nur begrenzt dazu geeignet sind, berufliche Ziele von der Wahl bis hin zur Realisie- rung zu untersuchen, sollen im folgenden Kapitel einige Beiträge der Motivations- forschung näher betrachtet werden, die dazu dienen können, zumindest einen sinn- bildlichen Steg über den Rubikon zu errichten.

2.3.2 Arbeitsmotivation und Ziele - zentrale Ansätze

2.3.2.1 Ziele und Intentionen - einige Begriffsklärungen

Bevor für diese Arbeit relevante motivationale und volitionale Ansätze geschildert werden, muß Klarheit über das hier zugrundeliegende Verständnis der verwendeten Begriffe hergestellt werden. "Ziel" und "Intention" ("goal" - "intention") werden in der Arbeitsmotivationsforschung meist synonym gebraucht. Heckhausen (1989) verknüpft die beiden Begriffe sogar zur "Zielintention", die beim Überschreiten des Rubikons gebildet wird. Auch Locke und Henne (1986) sprechen von einer prinzipiellen Austauschbarkeit der beiden Vokabeln, merken aber an, daß "intention" stärker auf eine Handlung ausgerichtet sei, "goal" oder Ziele dagegen auf einen Endzustand.

In experimentellen Untersuchungen zum goal-setting (vgl. hierzu die Meta-Analyse von Mento, Steel & Karren, 1987) werden jedoch beide Formen gleichermaßen mit dem Begriff "goal" belegt. Gleiches gilt für die von Dweck (1991; vgl. auch Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993) eingeführte Klassifikation in "performance-" und "learning-goals". Klar abzutrennen ist allerdings der Begriff der "Vornahme", unter der Heckhausen (1989) die geistige Vorwegnahme von Situationen versteht, in denen die Handlungsinitiierung von Zielintentionen ablaufen kann. Vornahmen werden nur für Zielintentionen gebildet, deren Handlungsinitiierung eher schwierig erscheint.

Inhaltlich können Ziele und ihre Realisierung auf verschiedenstem Abstraktionsniveau und mit zeitlich vollkommen unterschiedlicher Perspektive erfaßt werden. Die Spannbreite geht von "Morgen pünktlich zur Arbeit kommen" über "Mich nächsten Monat für eine freie Stelle bewerben" bis hin zu "In den folgenden Jahren einen Aufstiegsschritt vollziehen".

Gollwitzer (1987) erweitert diesen Spanne noch um die Wahl und Realisierung von Identitätszielen wie "Manager werden", die er als "unstillbare Zielintentionen" bezeichnet. Zur Erreichung langfristiger Ziele müssen wiederum situationsangepaßt Subziele gebildet werden, die eine schrittweise Erreichung des Identitätszieles ermöglichen. Diese hierarchische Anordnung bildet die Ausgangsbasis für die Theorie der symbolischen Selbstergänzung (Wicklund & Gollwitzer, 1983). Bandura (1991a) kommt zu einem vergleichbaren Schluß auf der Basis von Überlegungen zur Selbstregulation. Auch er betont die Bedeutung von Subzielen. Deren Realisierung dient als Rückmeldung darüber, ob es noch sinnvoll ist, ein hierarchisch höher ge-

stelltes Ziel weiter zu verfolgen. Im Erfolgsfall wird die Anstrengungsbereitschaft für langfristige Ziele aufrechterhalten, das Individuum verliert im Alltag sein Ziel nicht aus den Augen. Umgekehrt heißt dies jedoch nicht, daß jedes berufliche Ziel der Verwirklichung zeitlicher überdauernder Pläne dienen muß. Die Attraktivität oder die Begrenztheit des situativen Angebots führt zu einer Bearbeitung vieler Ziele, die nicht identitätsrelevant im Sinne zum Beispiel beruflicher Orientierungen sind. Für den Bereich langfristiger beruflicher Ziele lassen sich Parallelen mit den sogenannten 'zentralen Lebensinteressen' Dubins (1956) ziehen. Dubin setzt diese Interessen zwar nicht explizit in Verbindung zu Zielen im Sinne aktueller Motivationstheorien, postuliert aber auch für sie Auswirkungen auf das Verhalten im Beruf und anderen Lebensbereichen.

Gemeinsam ist nahezu allen Vorstellungen von Zielen, daß sie als Mechanismen der Umsetzung von Werten in Handlungen angesehen werden (Locke & Henne, 1986). Dies gilt auch für die beiden folgenden Theorien des geplanten Handelns und der Zielsetzung.

2.3.2.2 Theory of planned behavior

Icek Ajzen (1991) präsentiert mit der "theory of planned behavior" (Theorie des geplanten Handelns¹) einen Ansatz, der die Wahl einer Zielintention und die Realisierung dieser Zielintention erklären soll. Seine Theorie stellt eine Weiterentwicklung der "theory of reasoned action" (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1977) dar und basiert auf einem erweiterten Erwartungs-mal-Wert Ansatz.

Die Bildung einer Intention erklärt Ajzen durch (vgl. Abb. 2.7):

- *Einstellungen* gegenüber dem zu zeigenden Verhalten. Diese wiederum sind abhängig von "behavioral beliefs", die formal mit Werten gleichzusetzen sind (zum Wertbegriff und zur Beziehung von Werten zu Einstellungen und Verhalten vgl. u.a. Tesser & Schaffer, 1990; Graumann & Willig, 1983).
- *Subjektive Normen*, in denen sich die Wahrnehmung von Zustimmung oder Ablehnung gegenüber einem bestimmten Verhalten durch wichtige Referenzpersonen oder Gruppen widerspiegelt. In Organisationen können Vorstellungen über

¹ Doll, Mentz und Orth (1991) verwenden diese Bezeichnung in Abweichung von der direkten Übersetzung des Begriffs 'behavior', er scheint jedoch dem Erklärungsansatz der Theorie inhaltlich angemessener.

subjektive Normen durch Vorgesetzte, Kollegen oder allgemein die Organisationskultur des Unternehmens entstehen.

- Das Ausmaß an *wahrgenommener Verhaltenskontrolle*. In Ergänzung der "theory of reasoned action" nimmt Ajzen Kontrollmöglichkeiten des Individuums in seine Theorie auf, um ihre Reichweite auf Verhaltensweisen auszuweiten, über die Individuen keine vollständige Verhaltenskontrolle besitzen. Diese liegt nur vor, wenn eine Person ohne Einwirkung von außen Ort und Zeitpunkt bestimmen kann, zu dem sie eine Handlung initiiert. Da besonders bei solchen Intentionen, die auf längere Sicht oder in durch Abhängigkeiten gekennzeichneten Systemen realisiert werden, kaum jemals alleinige Kontrolle durch Individuen vorliegt, scheint diese Ergänzung unverzichtbar, wenn Verhalten in Organisationen erklärt werden soll. Ajzen bezieht sich in seiner Vorstellung von wahrgenommener Verhaltenskontrolle auf Banduras (1977) Konzept der Selbstwirksamkeit, das an späterer Stelle gesondert erörtert wird.

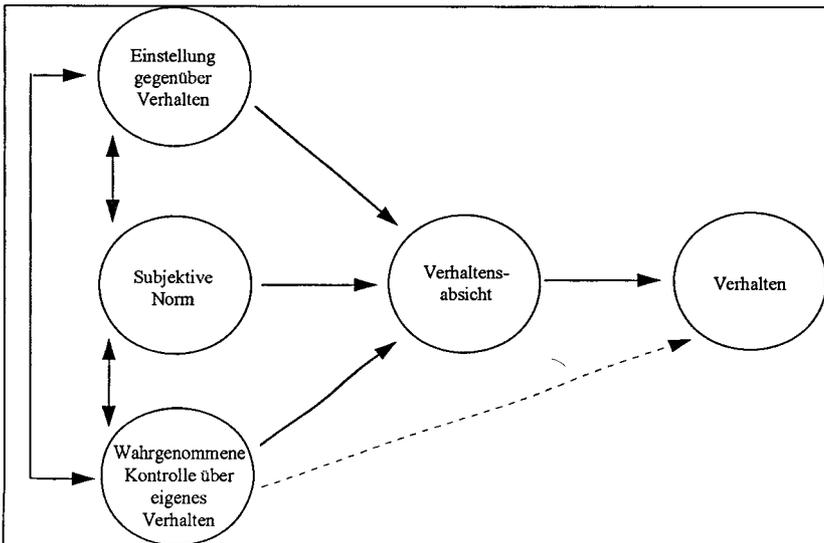


Abbildung 2.7: Theory of planned behavior

(nach Ajzen, 1991, S.182; Übersetzung durch den Verfasser)

Im Bereich der Organisationspsychologie wurde die Theorie geplanten Handelns noch keiner empirischen Überprüfung unterzogen. In Untersuchungen, die sich u.a. mit Freizeitverhalten, Wahlbeteiligung oder Gewichtsabnahme befaßten, konnten die Vorhersagen der Theorie sowohl in Bezug auf die Vorhersage der Intentionenbildung als auch des Verhaltens größtenteils gestützt werden (Ajzen, 1991).

Durch die Einbeziehung von Verhaltensintentionen (Zielen) als Mittler zwischen Einstellung und Verhalten sowie von sozialen Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle scheint es möglich, die im allgemeinen schwache Vorhersagekraft von Werten und Einstellungen auf Verhalten (vgl. Spada, 1990) zu verbessern. Verhaltenskontrolle wirkt nach Ajzen (1991) nicht nur in der Phase der Intentionenbildung, sondern hat darüber hinaus Einfluß auf die Phase der Zielrealisierung. Damit weist die Theorie in ihrem Anspruch über die prädeziionale Phase hinaus. In empirischen Untersuchungen wie der von Ajzen und Madden (1986) durchgeführten erklärt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle zwar durchgehend die Wahl des Zieles, jedoch nicht immer das folgende Verhalten.

Die Bedeutung der Prädiktoren für die Bildung einer Intention kann also stark variieren. So zeigen ebenfalls Ajzen und Madden (1986), daß subjektive Normen zur Erklärung schulischer Ziele keinen nennenswerten Beitrag über die formulierten Einstellungen hinaus leisten konnten.

In Organisationen hingegen, in denen im allgemeinen ein hohes Maß an Interaktion mit Dritten bei der Bewältigung von Aufgaben oder der Realisierung von Zielen nötig ist, könnten subjektive Normen einen besonders hohen Stellenwert auf die Wahl von Zielen erhalten. Sie äußern sich als Anpassungsdruck auf Einstellungen und Verhalten, der nicht nur auf die Wahl eines Zieles beschränkt bleibt, sondern sich auch in Sanktionen bzw. unterstützenden Maßnahmen bei der Realisierung von Zielen manifestieren kann. Für Ziele, die über einen längeren Zeitraum verfolgt werden müssen, ist dann zwar eine Handlungsinitiierung möglich, eine Zielerreichung jedoch ungewiß.

Dies kann an einem Beispiel verdeutlicht werden. In einer Studie an Arbeitern in der Produktion eines Automobilbetriebs, die sich mit Problemen der Realisierung selbstgesetzter Ziele beschäftigt, konnte Feldmeyer (1994) zeigen, daß Intentionen im Bereich Weiterbildung oder Produktverbesserung sich zwar ihren Weg zum Handeln bahnen, aber dort durch subjektive Normen (salopp und verkürzt formuliert: 'Vorschläge kommen von Ingenieuren, nicht von Arbeitern') oder strukturelle Gegebenheiten der Organisation nicht zum angestrebten Ziel führen. Die Durchsetzung subjektiver Normen durch das Unternehmen wirkte sich anschließend auf

Einstellungen gegenüber dem Verhalten, aber auch auf den Grad der Verhaltenskontrolle aus.

2.3.2.3 Theorie der Zielsetzung und High Performance Cycle

Als eine der am besten empirisch untermauerten Theorien kann die Theorie der Zielsetzung ("goal-setting theory") gelten: Locke und Latham (1990b; vgl. auch die Metaanalyse von Mento, Steel & Karren, 1987) berichten von knapp 400 Studien, die ihre Grundannahmen stützen. Diese Grundannahmen lauten in Kürze:

- Herausfordernde Ziele führen zu einer höheren Leistung als leichte und mittelschwere Ziele.
- Spezifische Ziele bedingen bessere Leistungen als keine Ziele oder sogenannte "Do-your-best-goals", die von den Betroffenen bestmögliche Leistungen abverlangen, ohne daß spezifiziert wäre, wie diese denn aussehen sollten.

Die Vorstellungen von Locke und Latham über die Auswirkungen von Zielen über die reine Leistungserbringung hinaus faßten sie im Modell des High Performance Cycle zusammen (vgl. Abb. 2.8), der hier einschließlich einiger Verweise auf empirische Befunde vorgestellt werden soll.

Anforderungen ("*demands*"), die den vorher genannten Kriterien (herausfordernd und spezifisch) entsprechen, führen zu hoher Leistung. Ziele können entweder von außen durch Vorgesetzte oder andere Instanzen bestimmt werden, in einem gemeinsamen Prozeß zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter partizipativ festgelegt werden (Latham, Winters & Locke, 1994) oder von Mitarbeitern sich selbst gesetzt werden. Zwischen selbst- und fremdgesetzten Zielen besteht nach Meinung von Locke und Latham (1990b) kein prinzipieller Unterschied, obwohl Ziele auch nach ihrer Ansicht situationsspezifische Ergebnisse von Bedürfnissen oder Werten sind. Für die Akzeptanz fremdgesetzter Ziele sei es allein wichtig, daß sie von anerkannten Autoritäten gesetzt würden.

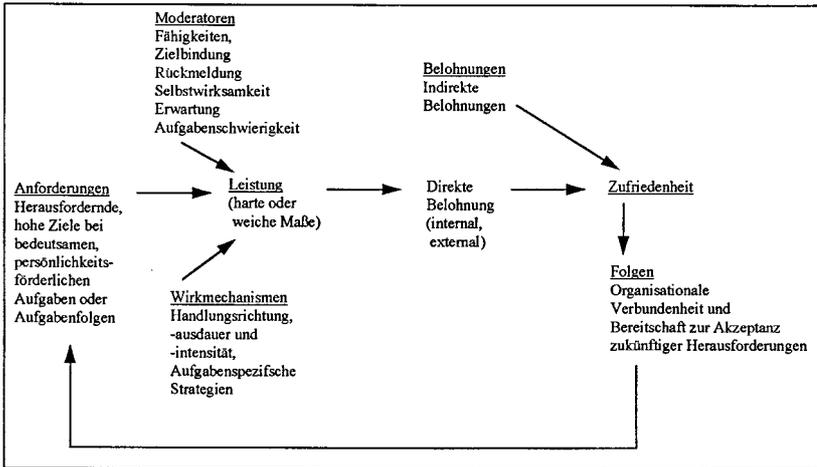


Abbildung 2.8: High Performance Cycle (nach Locke & Latham, 1990a, S.4;
Übersetzung durch den Verfasser)

Die Frage nach der Akzeptanz deutet auf einige *Moderatoren* des Zusammenhangs zwischen Zielen und Leistung hin. Nach Locke, Frederick, Buckner und Bobko (1984) sind dies

- die Aufgabenschwierigkeit,
- die Fähigkeit, der Anforderung gerecht zu werden,
- die hohe Akzeptanz eines Zieles oder Zielbindung (commitment) (Tubbs, 1993), durch die die Gleichbehandlung von selbst- und fremdgesetzten sowie partizipativ festgelegten Zielen durch Mitarbeiter erklärt wird (allerdings nur bei als vernünftig anerkannten Zielen; vgl. Latham, Erez & Locke, 1988),
- Selbstwirksamkeit und Erwartung, die sowohl die Akzeptanz schwieriger Ziele als auch die Leistung fördern und eng mit der Zielbindung verknüpft sind, sowie
- das Ausmaß an Rückmeldung über die gemachten Fortschritte. Rückmeldung erweist sich allerdings nur in Verbindung mit Zielsetzung als leistungsfördernd, wie Latham in einer Studie an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern zeigen konnte (vgl. hierzu Nerdinger, 1995).

Besonders wichtig ist hier das zugrundeliegende Verständnis des Begriffs 'Erwartung', der nicht wie bei Vroom (1964) als subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit in der präzeisionalen Phase verstanden werden darf. Eher ist darunter eine Einschätzung der externen Realisierungsbedingungen zu verstehen, die ähnlich der Selbstwirksamkeit Aussagen über die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung in der volitionalen Phase zuläßt (zur Differenzierung des Erwartungsbegriffs vgl. Klein, 1991)

Als Wirkmechanismen der Zielrealisierung ("*mediators*") gelten u.a. Anstrengung, Ausdauer und spezielle Handlungsstrategien, die in der aktionalen Volitionsphase ihre Wirkung entfalten. Leistungen ("*performance*") werden meist in Formen 'harter' Indikatoren wie Stückzahlen oder finanziellen Ergebnissen gemessen, auch wenn Latham (1986) durchaus auch die Beobachtung von Verhaltensindikatoren für möglich hält.

Angesichts der Ergebnisse erbrachter Leistungen kommt es zu Belohnungen ("*rewards*"), die entweder internaler, z.B. als Steigerung des Selbstwertgefühls oder der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit, oder externaler Art, z.B. in Form persönlicher Anerkennung oder finanzieller Anreize, sein können. Externale Belohnungen können jedoch, wie bereits in der Kritik (vgl. Neuberger, 1974) an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (vgl. Herzberg, Mausner und Snyderman, 1959) geäußert wurde, den Status internaler Belohnungen annehmen. Ist zum Beispiel die individuelle Wertorientierung "Materialismus" hoch ausgeprägt, kann eine Gehaltssteigerung positive Auswirkungen auf Selbsteinschätzungen besitzen. Von speziellen Belohnungen, die von der Leistungshöhe abhängig sind, müssen nach Locke und Latham (1990a) leistungsunabhängige Belohnungen wie Erhalt des Arbeitsplatzes oder regelmäßige Gehaltszahlungen unterschieden werden, obwohl sich auch solche Belohnungen auf Zufriedenheit ("*satisfaction*") und Bindung an die Organisation ("*commitment*") als nächste Stationen im 'High-performance-cycle' auswirken können. In Organisationen mit starker Organisationskultur wird besonderen Wert auf Anerkennung und Belohnung erwünschten Verhaltens gelegt (Mowday, Porter & Steers, 1982; Peters und Waterman, 1982).

Zufriedenheit ist im Verständnis von Locke und Latham (1990b) als Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen gewünschten und wahrgenommenen Befriedigungsmöglichkeiten der Arbeit zu sehen (vgl. hierzu auch die Diskussion bei Nerdinger, 1995), wobei mit steigender Hierarchiestufe dem Arbeitsinhalt wachsende Bedeutung zukomme. Auch in Bezug auf Zufriedenheitsmaße sollte es keine Unterschiede zwischen der Erreichung selbst- bzw. fremdgesetzter Ziele geben.

Bandura (1991b) erklärt dies, indem er Zufriedenheit als das Gefühl interpretiert, einen bestimmten Standard, egal ob selbst- oder fremdbestimmt, erreicht zu haben. Zufriedenheit wird also durch die Erreichung des Ziels, nicht durch die Umstände seiner Wahl bestimmt.

Aus hoher Arbeitszufriedenheit entsteht jedoch nicht automatisch hohe Leistung in einem nächsten Durchlauf des Zyklus. Vielmehr wächst durch Zufriedenheit die Bindung an die Organisation, die von Mowday, Porter und Steers (1982) unter anderem als Akzeptanz organisationaler Werte und Ziele definiert wird, und führt im nächsten Schritt wiederum zu höherer Akzeptanz. Parallel dazu sollte die Bereitschaft zum Organisationswechsel sinken (vgl. Mobley, 1982).

Besonders die wechselseitigen Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation (Organizational Commitment) und Kündigungsabsicht sind vielfältigen empirischen Überprüfungen unterzogen worden: Tett und Meyer (1993) nehmen in eine Metaanalyse insgesamt 178 Studien auf. Prinzipiell konnten positive Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Organizational Commitment sowie negative Zusammenhänge der beiden Variablen mit Kündigungsabsicht festgestellt werden. So zeigen Pierce und Dunham (1987) ebenso wie Vandenberg und Scarpello (1994), daß organisationale Verbundenheit sowohl mit Kündigungsabsicht als auch tatsächlicher Kündigung negativ korreliert.

Was sind die Stärken und Schwächen des "high performance cycle"?

Interessant ist neben den präzisen Handlungsanweisungen für die Praxis (vgl. Nerdinger, 1995) vor allem die Position, die Locke und Latham zu einer der am häufigsten bearbeiteten Fragen in der Forschung zur Arbeitsmotivation beziehen: den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung (vgl. u.a. von Rosenstiel, 1975; Locke, 1976). Das vorliegende Modell legt eine Interpretation nahe, in der Zufriedenheit als Folge der Leistung anzusehen ist. Da die Bindung an eine Organisation, die die Bereitschaft zur Akzeptanz von späteren Zielen verbessert, erst nach einer gewissen Zeit der Organisationszugehörigkeit entsteht, ist es wahrscheinlicher, daß Zielrealisierung in der Einstiegsphase Zufriedenheit fördert als umgekehrt. In einer früheren Auswertung im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Studie zeigte sich tatsächlich, daß Zielrealisierung stärker positiv mit anschließender denn mit vorausgehender Zufriedenheit korreliert (Kaschube & Lang, 1994).

Einige Schwächen oder Unklarheiten des Modells dürfen jedoch nicht verschwiegen werden. Erstens erkennen Locke und Latham (1990b) zwar die Bedeutung individueller Werte für die Wahl von Zielen an, in ihrem Modell beschränken sie sich jedoch auf Fragen der Zielrealisierung, d.h. der volitionalen Phase. Warum es zur Akzeptanz und Zielwahl kommt, erklären sie auf der Basis situativer Gegebenheiten und der Einbeziehung wahrgenommener und realer Fähigkeiten. Motivationale Aspekte der Zielwahl spielen eine untergeordnete Rolle. Sie können also nur das Handeln nach Überschreiten des Rubikon erklären, nicht jedoch den Grund für dessen Überquerung nennen.

Zweitens muß die Gleichsetzung fremd- und selbstgesetzter Ziele angezweifelt werden. In vorwiegend experimentellen, empirischen Überprüfungen der Theorie der Zielsetzung wurden meist aufgabenbezogene Ziele gesetzt. Selbstgesetzte Ziele entsprachen einer Wahl der Aufgabenschwierigkeit innerhalb bestimmter Grenzen. Zwar ist es auch in der Organisationsrealität kaum anzunehmen, daß Mitarbeiter ihre zentralen Aufgaben einfach undefinieren oder vollkommen frei gestalten können - Zielrealisierung in Organisationen geht aber weit über die Erledigung eines durch einen Stellenplan festgelegten Pensums hinaus.

So zeigte Roberson (1989, 1990), daß nur etwa fünfzehn Prozent der persönlichen Arbeitsziele direkt aufgabenbezogen sind, wenn Befragte ohne Vorgaben ihre persönlichen Ziele berichten können. Die wahrgenommenen Erfolgswahrscheinlichkeiten nicht aufgabenbezogener Ziele, die sich u.a. auf Kollegenbeziehungen, Weiterbildung und allgemeine berufliche Entwicklung bezogen, konnten dabei die Arbeitszufriedenheit der Befragten besser erklären als aufgabenbezogene Ziele. Für die Zufriedenheit und - wenn man Locke und Latham folgen will - auch für die Bindung an die Organisation von Mitarbeitern könnte es also besonders wichtig sein, inwieweit auch Ziele, die nicht unmittelbar der Aufgabenerfüllung dienen, in der Organisation realisiert werden können. Ein Ergebnis, das diese Vermutung stützt, präsentieren Scarpello und Vandenberg (1992). Sie zeigen in einer Untersuchung an Angestellten und Arbeitern mehrerer amerikanischer Unternehmen einen engen Zusammenhang zwischen der Erreichung von individuellen, jedoch nicht näher spezifizierten Karrierezielen und Arbeitszufriedenheit.

2.3.2.4 Selbstwirksamkeit als Teil der Selbstregulation

Selbstwirksamkeit wird im allgemeinen definiert als der Glaube, "über die Fähigkeit zur Kontrolle des Handelns und von Ereignissen, die für das eigene Leben wichtig sind, zu verfügen." (Nerdinger, 1995, S.115f)

In den letzten zehn Jahren hat Selbstwirksamkeit als wichtiger Einflußfaktor Eingang in verschiedenste Theorien der Motivation gefunden, zum Beispiel in die bereits näher beschriebenen Theorien der Zielsetzung (Locke & Latham, 1990a) oder der Theorie des geplanten Handelns (Ajzen, 1991). Da die vermuteten Auswirkungen von Selbstwirksamkeit auf Prozesse der Zielwahl und Zielrealisierung bereits oben ausführlich vorgestellt wurden, sollen hier nur noch einige ergänzende Bemerkungen gemacht werden.

Die Theorie der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) zielte ursprünglich darauf ab, Antwort auf die Frage zu geben, warum Individuen Leistungen nicht erbringen, zu denen sie aufgrund ihrer Fähigkeiten in der Lage sein müßten. Später erkannte Bandura (1991a) in ihr einen wichtigen Mechanismus in Prozessen der Selbstregulation. In der sozial-kognitiven Theorie der Selbstregulation unterstützt Selbstwirksamkeit Individuen bei der Erfüllung von drei Aufgaben:

- Beobachtung des eigenen Verhaltens in Bezug auf seine Ursprünge und seine Auswirkungen; diese Funktion läßt sich auch als "self-monitoring" (Snyder, 1987; Snyder & Campbell, 1982) bezeichnen;
- Beurteilung des Verhaltens bezüglich eigener und (Umwelt-) Standards und
- Beeinflussung affektiver Reaktionen wie Stolz und Zufriedenheit mit sich selbst.

Mechanismen der Selbstregulation haben, wie empirisch belegt werden konnte, vielfältigen Einfluß auf die Wahl und Realisierung von Zielen. So zeigten Wood und Bandura (1989) in einer Simulationsstudie, daß Selbstwirksamkeit die Wahl von Zielen beeinflusste und in einem späteren Stadium direkte Wirkung auf die Leistung ausübte. Ähnliche Auswirkungen konstatierten Locke, Frederick, Lee und Bobko (1984), die zusätzlich Einflüsse auf die Zielbindung ausmachten. Hohe Selbstwirksamkeit bewirkte nicht nur eine Wahl schwierigerer Ziele, sondern auch vermehrte Anstrengung, wenn sich Hindernisse bei der Zielrealisierung zeigten. Selbstwirksamkeit wirkt somit auf Prozesse der Motivation wie auch der Volition (Karoly, 1993). Umgekehrt konnten Silver, Mitchell und Gist (1995) belegen, daß Selbstwirksamkeit nach gelungener Zielrealisierung anstieg.

In einer neueren Studie weist Saks (1995) auf die Bedeutung von Selbstwirksamkeit nicht nur für die Erreichung von Zielen, sondern auch für die Eingliederung von Neueinsteigern in Organisationen hin. Besonders Organisationsneulinge mit geringerer Selbstwirksamkeit scheinen intensiverer Betreuung in der Einarbeitungsphase zu bedürfen.

2.3.3 Zusammenfassung

Aktuelle Ansätze der Motivationsforschung trennen bei der Untersuchung motivierten Handelns in Phasen der Motivation (Wahl von Zielen bzw. Bewertung der Zielerreichung) und Phasen der Volition (Handlungsinitiierung und Handlungsausführung). Heckhausen (1989) betont die Bedeutung der Phasentrennung durch die Wahl der Rubikon-Metapher. Jenseits des Rubikons können der Situation unangemessene Ziele und Pläne nicht problemlos aufgegeben werden. Man muß sich von ihnen in einem langen und eventuell schmerzlichen Prozeß lösen (Gollwitzer, 1991). Gelingt die Lösung nicht, degenerieren Zielintentionen, d.h. ihnen wird nachgetrauert. Die Realisierung neuer Ziele erschwert sich dadurch. In Anlehnung an das Rubikon-Modell bieten sich zwei Möglichkeiten, Handeln zu untersuchen. Locke und Latham fassen wertend zusammen:

"Whereas needs and (subconscious) motives are crucial to a full understanding of human action, they are several steps removed from action itself. Goal-setting theory was developed by starting with the situationally specific, conscious motivational factors closest to action: goals and intentions. It then worked backwards from there to determine what causes goals and what makes them effective. In contrast, need and motive theories started with more remote and general (often subconscious) regulators and tried to work forward to action, usually ignoring situationally specific and conscious factors." (Locke & Latham, 1990a, S.6)

Die Mehrzahl der existierenden Theorien der Arbeitsmotivation bildet Handlungsprozesse nur unvollständig ab: entweder steht die Zielwahl oder die Zielrealisierung im Vordergrund. Übergreifende theoretische Ansätze sind teilweise theoretisch ausgeführt (vgl. Kanfer, 1990), aber aufgrund der Vielzahl postulierter Verknüpfungen schwer zu operationalisieren.

Die Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990b) ist trotz des oben formulierten Anspruchs stärker an den Prozessen und Folgen der Zielrealisierung orientiert. Locke und Latham (1990a) deuten im High Performance Cycle allerdings

zumindest an, wie vorangegangene Zielrealisierung über Zufriedenheit und Bindung an die Organisation zur Wahl oder zur Akzeptanz weiterer Ziele führen kann.

Im oben angeführten Zitat betonen sie die Situationsspezifität der Zielwahl. Andererseits kann man ihnen unterstellen, daß sie die Bedeutung von selbstgesetzten Zielen für den Menschen in der Organisation unterschätzen. Die Untersuchung persönlicher Ziele von Organisationsmitgliedern (Roberson, 1990) zeigt, daß auch nicht direkt aufgabenbezogene Ziele, die trotzdem in Organisationen realisiert werden, Einflüsse auf die Zufriedenheit von Organisationsmitgliedern haben können. Welchen Ursprung können solche Ziele neben der Situation in der Organisation besitzen?

Motivationspsychologische Theorien betonen die Anbindung von Zielen an Werte, übergeordnete Ziele (Gollwitzer, 1987) oder (auch berufliche) Einstellungen. Die Theorie des geplanten Handelns (Ajzen, 1991) bietet eine Möglichkeit zur Integration situativer Einflüsse und individueller Merkmale in den Prozeß der Zielwahl und Zielrealisierung. Allerdings macht sie keine Aussagen über die Folgen der Zielrealisierung vor allem im organisationalen Kontext, die aufbauend auf der Theorie der Zielsetzung empirisch untersucht wurden. Selbstwirksamkeit als Merkmal des Individuums läßt sich in beiden Theorien verorten: sowohl unter dem Begriff der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, die Wahl und Realisierung in der Theorie von Ajzen bestimmt, als auch als ein weiterer Moderator neben der Realisierungserwartung in der Theorie der Zielsetzung.

2.4 GESAMTÜBERBLICK UND HYPOTHESENBILDUNG

In den drei vorangegangenen Kapiteln wurden Fragen der Passung von Individuum und Organisation aus einer übergeordneten Perspektive und aus Sicht der Akteure betrachtet: Sozialisation als Strategie der Organisation, Motivation als Erklärung für die Intentionen von Organisationsmitgliedern.

Zum Abschluß muß die Quintessenz aus den vorangegangenen Kapiteln gezogen werden. Zwei Fragen sind zu beantworten:

1. Was bedeuten die referierten Befunde für eine Studie zum Berufseinstieg von Hochschulabsolventen? Dies soll in einer kurzen Zusammenfassung der Befunde verdeutlicht werden.

2. Welche konkreten Hypothesen lassen sich aus einer Zusammenschau der Befunde ableiten?

2.4.1 Zusammenfassung der theoretischen Ausführungen

Ein Überblick über Modelle der Passung zwischen Individuum und Organisation konnte zweierlei zeigen. Erstens ist Passung in der Mehrheit der Modelle ein Zustand, kein Prozeß. Entweder erscheinen Organisationsstrukturen als nahezu zementiert (Presthus, 1966) oder die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter ist eindimensional auf seine Selbstverwirklichung ausgerichtet (Katz & Kahn, 1978) beziehungsweise zwar vielfältig, aber kaum veränderbar (Holland, 1973).

Zweitens werden Ziele von Mitarbeitern in diesen Modellen kaum berücksichtigt. Wichtig sind entweder sehr abstrakte (Bedürfnisse) oder relativ konkrete Parameter (Fähigkeiten) der Passung. Nur das Mitarbeitermodell des "Individuums" zeigt einen Menschen, der bewußt eigene Ziele im Unternehmen verfolgt, aber trotzdem bereit ist, seine Arbeitskraft dem "richtigen" Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Einen Passungsprozeß auf der Ebene individueller und organisationaler Ziele verfolgt allein Barrett (1970) in seinem Modell der Zielintegration. Organisationen können die Ziele der Mitarbeiter beeinflussen ("socialization"), tun aber gut daran, offen auch für die Ziele der Mitarbeiter zu sein ("accomodation"). Insgesamt ist festzuhalten: Passung als Prozeß auf der Ebene von Mitarbeiterzielen ist ein wenig bearbeitetes Feld.

Modelle zur Sozialisation von Mitarbeitern gehen von einem großen Lernpensum neuer Mitarbeiter aus, das in mehreren Phasen bewältigt werden muß. Vom ersten Moment der Überraschung (Louis, 1980) über das Kennenlernen des näheren Arbeitsumfeldes zur Eingliederung in die Gesamtorganisation (Wanous, 1992) ist es ein langer Weg, den besonders Führungsnachwuchskräfte, die langfristig nicht auf einen Bereich einer Organisation fixiert bleiben sollten, ganz durchschreiten müssen.

Untersuchungsdesigns, die nur die ersten Monate im Unternehmen verfolgen, können nur einen Teil des Weges mit den Neueinsteigern gehen. Bisherige Untersuchungen von Sozialisationsprozessen enden dort, wo Neueinsteiger sich mit den Spielregeln vertraut gemacht haben. Um im sportlichen Jargon zu sprechen: sie haben die Platzreife erreicht oder wissen, daß man den Ball in eines der beiden Tore befördern muß. Wer Spiele kennt, weiß aber, daß das Lernen erst richtig beginnt,

sobald man die Grundregeln verstanden hat, sie zumindest für den Moment akzeptiert und anfängt, sie in seinem Sinne auszulegen (vgl. Neuberger, 1994, 1995).

Organisationskultur kann - und hiermit soll der Gebrauch der Spiele-Metapher beendet werden - als Summe der Spielregeln, als Regelbuch der Gesamtorganisation, verstanden werden (Schein, 1985). Wer mit seinem Handeln gegen die Regeln verstößt, läuft Gefahr, sanktioniert zu werden. Es gilt also zu überprüfen, ob die Wahrnehmung der Organisationskultur eine handlungsleitende Funktion ausüben kann. Im Mittelpunkt wird dabei die Wahl und Realisierung von Zielen stehen.

Ziele nehmen die zentrale Position im Prozeß des motivierten Handelns ein. Sie stehen am Ende des Abwägens und am Anfang des Handelns. Nicht zuletzt deshalb sind sie in neueren Ansätzen der Motivationspsychologie immer intensiver betrachtet worden.

Drei der neueren Ansätze sind hier etwas näher vorgestellt worden: die Theorie des geplanten Handelns von Ajzen (1991), die Theorie der Zielsetzung sowie ihre Fortführung im Modell des High Performance Cycle (Locke & Latham, 1990a) und die Theorie der Selbstwirksamkeit Banduras (1977). Die Theorie des geplanten Handelns setzt ihren Schwerpunkt auf die Phase der Zielwahl, versucht aber auch aus der Wahl des Zieles heraus dessen Realisierung zu erklären. Die Theorie der Zielsetzung ist primär an der Realisierung von aufgabenbezogenen Zielen orientiert, läßt dabei Ursachen der Entscheidung für Ziele - z.B. Aspekte der persönlichen Wichtigkeit - weitgehend im Dunklen. Im High Performance Cycle werden jedoch zumindest Aussagen über die Auswirkungen der Zielrealisierung auf die Wahl weiterer Ziele getroffen.

Da es an empirischen Untersuchungen mangelt, die den gesamten Prozeß der Zielwahl und Realisierung abbilden, solche aber als dringend nötig erachtet werden (u.a. von Kanfer, 1990), liegt es nahe, Aussagen der Theorie des geplanten Handelns und der erweiterten Theorie der Zielrealisierung versuchsweise zu verknüpfen. Bindeglied dafür kann Selbstwirksamkeit sein, die in beide Theorien integriert bzw. integrierbar erscheint. Deshalb sollen aus den Annahmen der beiden Theorien Hypothesen für die Wahl und Realisierung von Zielen abgeleitet werden. Der High Performance Cycle soll daraufhin überprüft werden, ob seine Aussagen auch auf persönliche Ziele übertragen werden können.

Was läßt die Stichprobe der Führungsnachwuchskräfte besonders interessant für diese Überprüfung erscheinen. Blickt man noch einmal auf Modelle der Passung und Ergebnisse der Studien zum Wertewandel zurück, zeigt sich, daß diese Gruppe

besondere Voraussetzungen mitbringt. Einmal wird von Unternehmensseite von ihnen ein Höchstmaß an Identifikation mit den Zielen der Organisation erwartet, bevor sie in Führungspositionen aufsteigen. Andererseits sind sie Träger neuer gesellschaftlicher Wertorientierungen (von Rosenstiel & Stengel, 1987). Identifikation mit der Organisation ist also für sie besonders wichtig, aber auch besonders schwierig, wenn Organisationen immer noch dem Schlagwort von "erstarrten Strukturen" (von Klipstein & Strümpel, 1985) gerecht werden. Können persönliche Ziele realisiert werden, kann dies ein Indikator für Führungsnachwuchskräfte sein, in der Organisation akzeptiert zu werden, und kann die Identifikation fördern. Mißerfolge bei der Realisierung können umgekehrt zu Enttäuschung und zur Degenerierung von Zielintentionen führen, die weiteres Engagement und die Einbindung ins Unternehmen erschwert.

2.4.2 Untersuchungshypothesen

Die eben geleistete Zusammenfassung der Prämissen soll nun in eine Reihe von Forschungshypothesen umgesetzt werden. Zunächst ist aus Studien zur Sozialisation und zur Unternehmenskultur abzuleiten, daß Organisationen Wert darauf legen, daß zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern Passung auf der Wert- und der Verhaltensebene besteht. Dieses gilt insbesondere für Personen, die dafür prädestiniert sind, langfristig Führungspositionen zu übernehmen. Wie Passung auszusehen hat, drückt sich auf der Ebene der Gesamtorganisation in Form der Organisationskultur repräsentiert durch ihre Praktiken aus.

Hypothese 1: Es soll daher angenommen werden, daß Organisationen in Abhängigkeit von ihren Praktiken bestimmte Berufsorientierungen und Ziele bei Führungsnachwuchskräften bevorzugen.

Akademische Berufseinsteiger entwickeln auf der Basis beruflicher Werte langfristig zu realisierende Zielvorstellungen von ihrer beruflichen Zukunft. Angepaßt an die situativen Möglichkeiten der Organisation wählen Führungsnachwuchskräfte Ziele, die sie bei der Realisierung ihrer Berufsorientierung voranbringen. So sollten karriereorientierte Führungsnachwuchskräfte sich beispielsweise besonders stark für Aufstieg interessieren. Allgemein läßt sich die Hypothese formulieren:

Hypothese 2: Die Häufigkeit der Wahl bestimmter beruflicher Ziele unterscheidet sich je nach Berufsorientierung der Führungsnachwuchskräfte. Führungsnachwuchskräfte, deren Berufsorientierung der Wunschorientierung von Organisationsvertretern entspricht, wählen bevorzugt in Organisationen positiv bewertete Ziele.

Ausgehend von der Theorie geplanten Handelns üben subjektive Normen, wahrgenommene Verhaltenskontrolle und Einstellungen gegenüber dem zu zeigenden Verhalten Einfluß auf die Wahl von Zielen aus. Nach Organisationseintritt von Führungsnachwuchskräften versuchen Organisationen durch Präsentation ihrer subjektiven Normen (Praktiken als Ausprägungen ihrer Unternehmenskultur), Führungsnachwuchskräfte zur Verfolgung bestimmter, ihnen genehmer Ziele zu bewegen. Unterstützend wirken dabei soziale Kontakte bei der Einarbeitung. Führungsnachwuchskräfte wählen dagegen Ziele, die sie der Realisierung ihrer Berufsorientierung (als langfristige Richtschnur für ihr Berufsleben) näher bringen. Hohe wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Selbstwirksamkeit) sollte sich auf die Zielwahl der Führungsnachwuchskräfte besonders bei Zielen auswirken, die von Organisationen eher abgelehnt werden und ihrer Berufsorientierung entsprechen.

Hypothese 3a: Organisationen beeinflussen die Zielwahl von Führungsnachwuchskräften durch organisationale Praktiken und Strategien der Einarbeitung.

Hypothese 3b: Berufsorientierungen bestimmen die Zielwahl von Führungsnachwuchskräften aufgrund ihrer Bedeutung für langfristige, berufliche Perspektiven über den Erklärungsanteil organisationaler Einflüsse hinaus.

Hypothese 3c: Hohe Selbstwirksamkeit fördert die Wahl nicht organisationskonformer Ziele.

Nach der Theorie des geplanten Handelns von Ajzen (1991) bestimmen subjektive Normen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle die Wahl von Zielen. Als externe und interne Variablen des Einflusses der Situation sollten sie unabhängig von der Wahl eines Zieles dessen Realisierungserwartung in der Phase der Volition bestimmen. Führungsnachwuchskräfte mit Berufsorientierungen, die von organisationaler Seite positiv bewertet werden, besitzen darüber hinaus eine höhere Realisierungserwartung für ihre Ziele.

Hypothese 4a: Organisationsmerkmale und Selbstwirksamkeit bestimmen die wahrgenommenen Realisierungsbedingungen (Realisierungserwartung) von Zielen.

Hypothese 4b: Berufsorientierungen erklären über Merkmale der Organisation und über Selbstwirksamkeit hinaus die wahrgenommenen Realisierungsbedingungen.

In der Phase der Zielrealisierung werden organisationskonforme Ziele gefördert, während die Realisierung nicht-konformer Ziele entweder verhindert oder zumindest nicht gefördert wird. Einarbeitung und Unterstützung helfen bei der Realisierung beruflicher Ziele, da sie Führungsnachwuchskräften wichtige Informationen über vorhandene Möglichkeiten liefern. Der Grad der Zielrealisierung hängt wie in empirischen Untersuchungen zur Zielsetzung belegt von Moderatoren der Zielerreichung ab. Berufsorientierungen besitzen keinen Einfluß auf den Grad der Realisierung.

Hypothese 5a: Der Grad der Realisierung beruflicher Ziele kann erklärt werden durch Merkmale der Organisationskultur sowie unterstützende Maßnahmen der Organisation während der Einarbeitung.

Hypothese 5b: Moderatoren der Zielerreichung wie Selbstwirksamkeit und Realisierungserwartung der Führungsnachwuchskräfte unterstützen die Realisierung beruflicher Ziele.

Merkmale der Organisationskultur wirken sich durch die Unterstützung der Zielrealisierung sowie andere ständige Belohnungen der Leistung von Mitarbeitern auf berufliche Einstellungen wie Zufriedenheit und Bindung an die Organisation aus. Die Realisierung beruflicher Ziele, die durch Merkmale der Organisation gefördert wird, besitzt nach dem High Performance Cycle ebenfalls Einfluß auf berufliche Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit. Da der positive Zusammenhang auch für Leistungen gilt, die von der Organisation nicht gezielt gefördert werden, sollte die Zielrealisierung über Merkmale der Organisation hinaus berufliche Einstellungen erklären können.

Hypothese 6: Die Ausprägung beruflicher Einstellungen (Zufriedenheit und Bindung an die Organisation) kann über den Einfluß organisationaler Merkmale hinaus durch die Realisierung beruflicher Ziele erklärt werden.

Als weitere Auswirkung der Realisierung persönlicher Ziele steigert sich nach Bandura (1991b) die Selbstwirksamkeit.

Hypothese 7: Es ist daher auch hier anzunehmen, daß die Realisierung beruflicher Ziele sich positiv auf die Selbstwirksamkeit der Führungsnachwuchskräfte auswirkt.

Zusätzlich sollte die Veränderung der Selbstwirksamkeit Auswirkungen auf die Wahl neuer Ziele besitzen. Weiterhin lassen Erkenntnisse aus der Sozialisationsforschung (Chao et al., 1994) vermuten, daß Organisationsstrategien, die auf Passung von Zielen und Werten ausgerichtet sind, nicht nur zur Veränderung beruflicher Einstellungen führen, sondern auch auf der Ziel- und Verhaltensebene wirksam werden. Ähnliche Vorhersagen treffen Locke und Latham (1990a), die organisationale Verbundenheit als wichtig für die Wahl neuer Ziele ausmachen. Bei hoher Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation müßten daher häufiger als im ersten Berufsjahr Ziele gewählt werden, die als organisationskonform angesehen werden können. Motivationale Studien gehen davon aus, daß Auswirkungen auf die Wahl neuer Ziele erst nach der Realisierung oder der Aufgabe bisher gewählter Ziele in der Bewertungsphase eintreten können.

Falls bereits eine erste Phase der Bewertung eingetreten sein sollte, gilt folgende Hypothese 8.

Hypothese 8: Bindung an die Organisation und Arbeitszufriedenheit bzw. Organisationskultur und Selbstwirksamkeit erklären die Wahl von organisationskonformen Zielen.

Die Hypothesen werden im anschließenden Schaubild (Abb. 2.9) graphisch zusammengefaßt. Kursiv dargestellt sind diejenigen Hypothesen, bei denen unabhängige und abhängige Variable zum gleichen Untersuchungszeitpunkt erhoben werden (vgl. Teil 3).

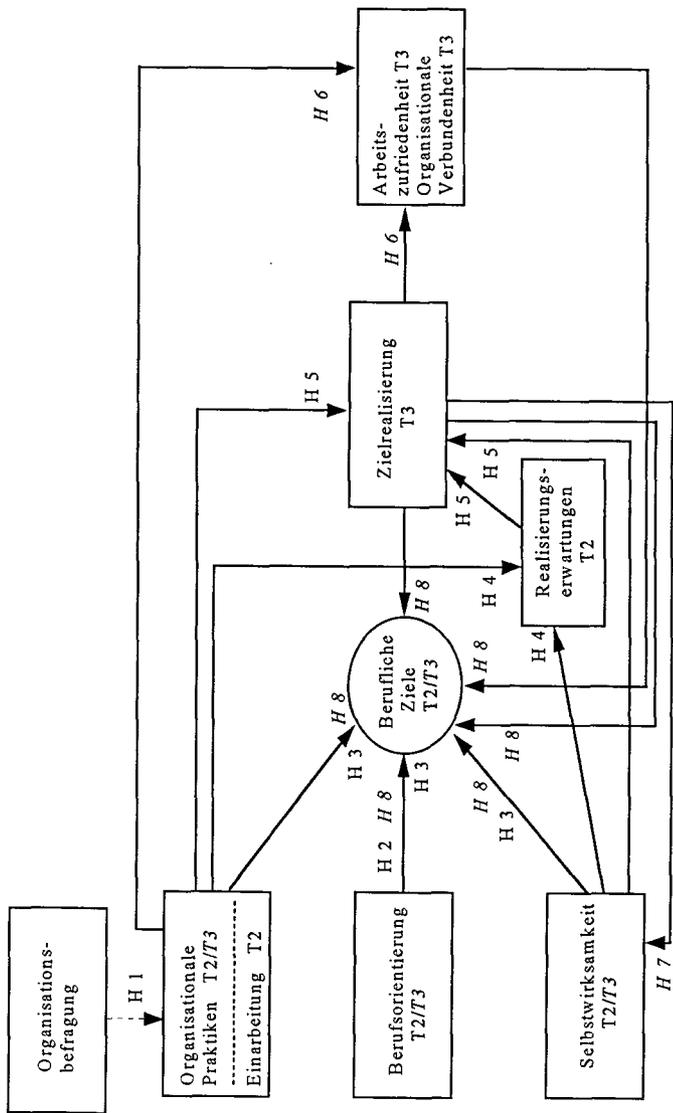


Abbildung 2.9: Hypothesen der Untersuchung

3. DESIGN UND OPERATIONALISIERUNG

3.1 DESIGN DER STUDIE

Die empirischen Daten, die den Auswertungen zugrundeliegen, wurden im Rahmen einer DFG-geförderten Längsschnittstudie erhoben. Es handelt sich um das Teilprojekt "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses" des Sonderforschungsbereiches 333 "Entwicklungsperspektiven der Arbeit" an der Universität München. Aus dem Datenmaterial, das im Projekt erhoben wurde, wurden insbesondere zwei Untersuchungen für die vorliegende Arbeit herangezogen:

- eine Längsschnittbefragung an akademischen Hochschulabsolventen, in der die Kernfragestellungen des Projekts verortet wurden sowie
- eine Befragung von deutschen Unternehmen, in denen es um deren "Strategien zur Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchskräften" ging.

Im folgenden werden beide Studien anhand ihrer Intentionen und ihres Vorgehens vorgestellt.

3.1.1 Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses - eine Befragung akademischer Berufseinsteiger

Ausgehend von in den 80er Jahren durchgeführten Studien am Institut für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität München (vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987; von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991), die sich mit dem Phänomen des gesellschaftlichen Wertewandels und dem Berufseinstieg von Hochschulabsolventen beschäftigten, kristallisierten sich zwei prinzipielle Fragestellungen heraus:

- Gelingt es Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung, den Nachwuchs speziell für zukünftige Führungspositionen nach ihren Vorstellungen auszuwählen und ins Unternehmen einzugliedern?
- Gelingt es andererseits Hochschulabsolventen, ihre im Studium entwickelten Präferenzen für bestimmte Tätigkeiten und langfristige Berufsperspektiven im Arbeitsleben zu verwirklichen?

Zusammengefaßt: Wer muß zurückstecken und Abstriche machen? Individuen, Organisationen oder beide?

Die empirische Überprüfung dieser Fragestellungen - so ein Fazit vorangegangener Studien - war angesichts vieler möglicher Einstiegswege in berufliche Laufbahnen, unterschiedlicher Organisationsstrukturen und unterschiedlicher beruflicher Vorstellungen nur möglich, wenn eine relativ große Anzahl für Führungspositionen qualifizierter Personen über einen längeren Zeitraum untersucht werden würde. Ausgehend von dieser Prämisse wurde die Studie wie im folgenden beschrieben angelegt.

Stichprobe

Aktuelle Führungskräfte der Wirtschaft rekrutieren sich zu 90 Prozent aus Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher, naturwissenwissenschaftlicher oder ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge (vgl. Witte, Kallmann & Sachs, 1981). Um nur Hochschulabsolventen mit einer relativ großen Chance auf den Aufstieg in Führungspositionen anzusprechen, beschränkten wir uns daher auf die Studienfächer Betriebswirtschaftslehre (BWL), Volkswirtschaftslehre (VWL), Chemie, Physik, Maschinenbau und Elektrotechnik. Mit eingeschlossen wurden Absolventen von Studiengängen, die regional den jeweiligen Fakultäten angeschlossen waren wie Wirtschaftsingenieure, Biochemiker oder spezielle Ingenieursstudiengänge. Ausdrücklich ausgeschlossen wurden Juristen, Informatiker, Mediziner sowie Sozial- und Geisteswissenschaftler.

Um repräsentative Daten für Hochschulabsolventen über den Projektstandort München hinaus gewinnen zu können, wurden Kooperationspartner an Universitäten im Ruhrgebiet (Essen, Köln, Dortmund, Duisburg) sowie in Berlin gesucht, um direkt an dortige Hochschulabsolventen herantreten zu können. Da in die Anfangsphase des Projekts die Wiedervereinigung mit der DDR fiel, wurde mit kurzer zeitlicher Verzögerung eine vergleichbare Stichprobe aus Absolventen in den neuen Bundesländern (Leipzig, Rostock, Chemnitz, Halle) einbezogen.

Die Größe der Untersuchungsstichprobe wurde auf ca. 2000 Hochschulabsolventen in den alten Bundesländern sowie auf 300 Absolventen aus den neuen Bundesländern festgelegt. Diese auf den ersten Blick ausgesprochen große Zahl entsprang der Überlegung, auch bei einem Aufbrechen nach Merkmalen wie Geschlecht, Studienort oder organisationaler Struktur des späteren Arbeitgebers sowie einer Panelsterblichkeit von 10 bis 15 Prozent je Befragungswelle noch aussagekräftige Zellenbesetzungen zur Verfügung zu haben. Da es aber nicht möglich schien, eine derart große Stichprobe von Hochschulabsolventen innerhalb eines Befragungszeitpunktes zur Teilnahme zu motivieren, wurde eine Aufteilung zumindest der Stichprobe in den alten Bundesländern auf zwei Befragungszeiträume beschlossen (vgl. Abb. 3.1). Die zweite Stichprobe in den Alten Bundesländern wurde im Abstand von einem Jahr erhoben.

In die Auswertung der vorliegenden Arbeit gingen die ersten drei Befragungen beider Stichproben in den alten Bundesländern ein. Da eine Parallelisierung von Daten der Organisationsbefragung mit Daten der Führungsnachwuchskräftebefragung aus den neuen Bundesländern nicht möglich war, mußte diese aus der Analyse ausgeschlossen werden (siehe hierzu Kap. 3.1.3).

Stichprobe	Befragungszeitpunkte					
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ABLTeil 1	o	o	o		x	
ABLTeil 2		o	o	o		x
NBL			x	x	x	

Abbildung 3.1: Design der Studie "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses" ("ABL" = Alte Bundesländer; "NBL" = Neue Bundesländer; "o" = Befragungswellen in der Analyse; "x" = noch nicht erhoben bzw. ausgeschlossen)

Modus der Datenerhebung

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte an den beteiligten Universitäten in Zusammenarbeit mit den Prüfungsämtern, die uns nach Zusicherung geeigneter Datenschutzmaßnahmen die Adressen von Examenskandidaten überließen. Diejenigen Studentinnen und Studenten, die sich zur Prüfung anmeldeten oder angemeldet hatten, erhielten von uns ein Anschreiben, in dem Ziel und Durchführungsmodus der Untersuchung kurz geschildert wurden. Begleitet wurde dieses Schreiben jeweils durch einen erläuternden und das Vorhaben unterstützenden Brief eines im Fachbereich tätigen Professors, der von uns um Mithilfe gebeten worden war. Zusätzlich lag dem Anschreiben eine an das Münchner Institut adressierte und frankierte Postkarte bei, die die oder der Angeschiedene als Zeichen der Teilnahmebereitschaft mit Kontaktadresse und Telefonnummer ausfüllen und einschicken konnte.

Nach diesem Signal der Teilnahmebereitschaft nahm ein durch uns geschulter Interviewer vor Ort telefonisch mit den betreffenden Personen Kontakt auf und vereinbarte einen Termin für ein Interview. Die Erstbefragung sollte deshalb persönlich durch einen Interviewer vorgenommen werden, um eine bessere Bindung der Befragten an das Projekt herstellen zu können (vgl. Bortz, 1984). Diese Bindung erschien angesichts des Längsschnittdesigns mit insgesamt vier geplanten Nachfolge-

befragungen ausgesprochen wichtig. Da möglicherweise nicht wenige Befragte ihren Wohnort nach Studienabschluß aus beruflichen Gründen wechseln würden, war abzusehen, daß spätere Befragungswellen aus Kostengründen nur noch schriftlich durchgeführt werden könnten. Angesichts der Bedeutung einer langfristigen Teilnahme setzten wir jedoch den positiven Effekt eines persönlichen Kontakts höher an als den negativen, der mit dem Wechsel des Befragungsmodus von mündlich hin zu schriftlich verbunden war. Der Effekt sollte dadurch minimiert werden, daß bereits bei der Erstbefragung die im Längsschnitt relevanten Instrumente als Fragebogen vorlagen, der von den Befragten allerdings in Gegenwart des Interviewers ausgefüllt wurde.

Abfolge der Befragungen und Befragungsinhalte

Das Längsschnittdesign sah eine Abfolge von Befragungen in klar definierten, zeitlichen Abständen vor, wobei jede Befragungswelle neben einem bestimmten Anteil an Standardinstrumenten durch einen inhaltlichen Schwerpunkt gekennzeichnet war.

Die erste, mündliche Befragung fand während der Phase des Examens statt. Die Befragten sollten sowohl Auskunft über ihre Herkunft, ihre bisherigen beruflichen und Ausbildungsaktivitäten als auch über ihre Pläne für den bevorstehenden Eintritt ins Berufsleben geben. Die Nähe zum Studienende ließ vermuten, daß bereits konkrete Vorstellungen über den angestrebten Arbeitsplatz und sein Umfeld bestehen sollten. (vgl. Kaschube & Sigl, 1991)

Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung - ein Jahr später - sollten die Befragten das Examen beendet und im Falle erfolgreicher Stellensuche bereits einige Monate Arbeitserfahrung hinter sich haben. Spezielle Fragenkomplexe betrafen die Stellensuche, die ersten Erfahrungen im Berufsleben, z.B. das Erleben der Einarbeitung, sowie die Beschreibung des Unternehmens und des Arbeitsplatzes. Zusätzlich wurden hier erstmals berufliche Ziele für die nächste Zeit erfragt.

Wiederum ein Jahr später - nach geschätzten 18 Monaten im Beruf und somit abgeschlossener Eingliederung - sollten der Grad der Realisierung bisheriger Ziele sowie die Planung für die weitere berufliche Entwicklung wie Aufstieg oder Unternehmenswechsel abgefragt werden.

Eine vierte und fünfte Befragung, die zwei bzw. drei Jahre auf die dritte folgen sollen, werden der abschließenden Bewertung des bisher Erreichten dienen. Stellenwechsel oder erste Aufstiegsschritte bzw. die Etablierung in einem klar umgrenzten Aufgabenfeld sind vollzogen, die Befragten können die Bilanz ihrer ersten Berufsjahre ziehen.

3.1.2 Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchskräften

Trotz der Stichprobengröße der Führungsnachwuchskräftebefragung und ihrer Aussagekraft über das Erleben der Führungsnachwuchskräfte war ein Manko der Untersuchung durch eine Strategie der großen Zahl nicht auszugleichen: den subjektiv gefärbten Aussagen der Individuen über ihre Organisationen (zu Zielen der Organisation, Unternehmenskultur etc.) standen keine "objektiven" Informationen aus einer komplementären Quelle gegenüber. Eine Beurteilung der Selektions- und Sozialisationsintentionen von Organisationen war also nicht möglich, obwohl solche Informationen hilfreich bei der Bewertung u.a. von Realisierungsfortschritten beruflicher Ziele sein konnten.

Um dem skizzierten Mangel abzuhelfen, wurde als Teil einer projektnahen Dissertation (Kirsch, 1994) eine Studie konzipiert, in denen Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen zu ihren Strategien der Personalauswahl und beruflichen Weiterentwicklung von zukünftigen Führungskräften Stellung nehmen sollten. Inhalte dieser Befragung waren die Organisation und Situation der Personalpolitik, erforderliche Qualifikationen und erwünschte Einstellungen von Führungsnachwuchskräften sowie Wege der Rekrutierung, Einarbeitung, Personalentwicklung und Beförderung von Führungsnachwuchskräften.

Eine direkte Parallelisierung mit der Führungsnachwuchskräftebefragung war aus Gründen des Datenschutzes nicht möglich. Ein solches Vorgehen hätte es erforderlich gemacht, von den Panelmitgliedern offen die Adressen ihrer Arbeitgeber abzufragen. Die Gefahr, unseren Vertrauenskredit bei den Befragten zu überziehen und die Panelmortalität zu erhöhen, erschien sehr groß. Für Vergleichsdaten, die eine ähnliche Qualität wie zum Beispiel die von Chatman (1991) gebildeten Wertprofile von Unternehmen aufweisen, wäre eine vollständige Beteiligung auf Seite der Unternehmen unerlässlich gewesen. Diese schien nach bisherigen Erfahrungen (vgl.

Wittmann, Kaschube & von Rosenstiel, 1994) nicht gesichert zu sein, weshalb dieser Ansatz fallengelassen wurde.

Stattdessen sollte eine nach den Kriterien Branche und Unternehmensgröße parallelisierte Stichprobe deutscher Unternehmen gezogen werden. Dazu wurden aus den zehn häufigsten Branchen der Führungsnachwuchskräftebefragung jeweils die Adressen der ca. 100 mitarbeiterstärksten Unternehmen über einen Adreßverlag ausgemacht und angeschrieben (vgl. Tab. 3.1).

Tabelle 3.1: Verteilung der Ausgangsstichprobe nach Branchen (nach Kirsch, 1994)

Branche	Anzahl Adressen
Chemische Industrie	120
Nahrungs- und Genußmittel	100
Kreditinstitute	105
Versicherungen	105
Groß- und Außenhandel	100
Maschinenbau	100
Elektrotechnik/ Elektronik	120
Fahrzeugbau	100
Verkehr/ Nachrichtenübertragung	100
Unternehmensberatung	50
	$\Sigma =$ 1000

Durch dieses Vorgehen sollte eine ungefähre Vergleichbarkeit der Stichproben von Organisationsbefragung und Führungsnachwuchskräftebefragung erzielt werden. Größere Unternehmen wurden bevorzugt, da in ihnen eher die Existenz ausgeprägter Strategien zur Selektion und Sozialisation vermutet wurde, nicht zuletzt weil Neueinstellungen von Akademikern in wesentlich größerer Zahl vorgenommen werden. Als Adressat im Unternehmen wurde im Anschreiben diejenige Person genannt, die "Überblick über die Auswahl und Einarbeitung von Führungsnachwuchs im Unternehmen hat, z.B. Verantwortliche(r) für Personalmarketing oder Führungsnachwuchskräftebetreuung" ist.

Eine ausführlichere Beschreibung des Instruments und seiner Entwicklung sowie der Untersuchungsdurchführung findet sich bei Kirsch (1994); im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessieren vor allem Aspekte, die die Sekundäranalyse der Or-

ganisationsbefragung betreffen. Neben der Art der Stichprobenziehung ist hier die Auswahl der Fragen entscheidend, die sowohl Organisationsvertretern als auch Führungsnachwuchskräften gestellt wurden.

Der Beschreibung der Organisation dienen außer der Branchenzugehörigkeit und Größe des Unternehmens die Nennung wichtiger Organisationsziele sowie die Beschreibung der Organisationskultur durch die im Unternehmen vorherrschenden Handlungsabläufe oder Praktiken (vgl. Hofstede et al., 1990). Die ideale Führungsnachwuchskraft, also der oder die Wunschbewerber(in), wurde aus Perspektive der Organisation unter anderem beschrieben durch ihre/ seine allgemeine Berufsorientierung sowie durch mögliche berufliche Ziele in den ersten Berufsjahren. Genaue Beschreibungen der Instrumente finden sich im Abschnitt Operationalisierung (Kap. 3.2).

3.1.3 Verknüpfung von Führungsnachwuchskräfte- und Organisationsbefragung

Intention der vorliegenden Untersuchung ist es, eine Verknüpfung der Ergebnisse der eben beschriebenen Studien zu leisten, wobei die Realisierung beruflicher Ziele im Mittelpunkt stehen sollte.

Als Prämisse für das Gelingen dieses Versuchs muß gelten, daß Aussagen von Personalverantwortlichen in Organisationen und Führungsnachwuchskräften auf der Basis von Organisationsgröße, Branche, Organisationszielen oder Unternehmenskultur in Einklang gebracht werden können und eine Vorhersage über das Handeln in Organisationen möglich ist. Mit welchen Chancen und Risiken ist die Verknüpfung der zwei Studien verbunden?

Hauptvorteil ist es sicherlich, daß von der subjektiven Einschätzung der Führungsnachwuchskräfte unabhängige Einstufungen von Organisationen und deren Vorstellungen von geeigneten Führungsnachwuchskräften vorliegen.

Dagegen muß die Eignung der befragten Organisationsvertreter zur Einstufung der Organisationen kritisch betrachtet werden. Erstens wird jedes Unternehmen nur von einer Person eingestuft, während bei Aussagen über eine Gesamtorganisation ein gemitteltetes Urteil mehrerer Personen im statistischen Sinne reliabler wäre. Zweitens könnte angezweifelt werden, daß eine selektiv ausgewählte Gruppe - Vertreter der Personalabteilungen - ein gültiges Bild von Organisation und Anforderungen an

Führungsnachwuchskräfte zeichnen kann, da Mitglieder dieser Gruppe einen begrenzten Einblick in andere Bereiche der Organisationen wie Forschung und Entwicklung oder Marketing besitzen, in denen Führungsnachwuchskräfte häufig beschäftigt sind.

Diesen möglichen Kritikpunkten kann entgegengehalten werden, daß es einerseits nicht Absicht der Arbeit ist, über einzelne Unternehmen Aussagen zu treffen, sondern eher korrelativ Beziehungen von Merkmalen verschiedenster Organisationen mit deren Ansprüchen an Führungsnachwuchskräfte zu beschreiben. Andererseits sind in den letzten Jahren Personalabteilungen und vor allem Verantwortliche für Personalmarketing (vgl. Moser, Stehle & Schuler, 1992) als Mittler zwischen Organisationsinnerem und Umwelt in eine zentrale Position in Organisationsstrukturen gerückt. Häufig laufen hier Informationen zusammen und werden Aufgaben (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung) übernommen, die Mitarbeiter in diesem Bereich prädestiniert für einen Überblick über das Gesamtunternehmen erscheinen lassen. Sollte der Bearbeiter des Fragebogens nicht der ansonsten arbeitslos herumsitzende Werkstudent sein, sondern ein kompetenter Kenner des Unternehmens, sind aus dem hier angesprochen Tätigkeitsbereich besonders qualifizierte Antworten zu erwarten.

Ein weiteres Problem zeigte sich, als in ersten Auswertungen der Führungsnachwuchskräftebefragung deutlich wurde, daß offensichtlich Unterschiede zwischen beruflichen Zielen von Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern bestanden. Die Daten der Organisationsbefragung beziehen sich jedoch allein auf Unternehmen aus den alten Bundesländern, da bisherige Untersuchungen (vgl. Wittmann, Kaschube & von Rosenstiel, 1994), aber auch informelle Gespräche mit Personalverantwortlichen in den neuen Bundesländern gezeigt haben, daß eine einheitliche Personalstrategie in Unternehmen in den neuen Bundesländern bisher nicht existiert. Die Probleme des Transformationsprozesses haben Fragen der Personalpolitik in den Hintergrund gedrängt.

Ein Vergleich der speziellen Divergenzen zwischen Zielen von Absolventen in den neuen Bundesländern und Anforderungen von Unternehmen in den alten Bundesländern hätte einen neuen Aspekt in die Arbeit gebracht, der eine stringente Darstellung unmöglich erscheinen ließ. Da konkrete Aussagen über Unternehmen aus den neuen Bundesländern nicht möglich sind, wird auch die dort erhobene Stichprobe mit Führungsnachwuchskräften aus den Auswertungen heraus genommen.

3.2 OPERATIONALISIERUNG DER VARIABLEN

Aufgrund der gegenüber dem bereits beschriebenen Gesamtprojekt eingegrenzten Fragestellung dieses Buches soll auch die Beschreibung der Operationalisierung auf die Gruppe der Variablen beschränkt werden, die in die Auswertung einbezogen werden. Es erscheint aus Gründen einer inhaltlich stringenten Darstellung nicht sinnvoll, ein größeres Spektrum des erhobenen Datenmaterials darzustellen. So bleiben u.a. Fragenkomplexe zur primären Selbst- und Fremdelektion, zur Personalentwicklung oder zur Frage des Stellenwechsels unberücksichtigt.

In der Mehrzahl der Fälle gehen die vorgestellten Variablen nicht in Rohform, sondern komprimiert über Faktorenanalysen oder durch apriori gebildete Skalen in die spätere Auswertung ein. Eine strikte Trennung von Operationalisierung und Ergebnisdarstellung erscheint hier schwierig. Generell wird daher so verfahren, daß Transformationen, die zur Skalenbildung nötig sind, direkt im Anschluß an die Vorstellung des Instruments, inhaltliche Ergebnisse aber erst im eigentlichen Auswertungsteil präsentiert werden.

Zur besseren Übersichtlichkeit soll im folgenden getrennt werden zwischen Variablen, die der Organisationsbeschreibung dienen, und solchen, die die Führungsnachwuchskraft und ihr Umfeld im weitesten Sinne betreffen. Eine kurze Aufstellung zeigt das folgende Variablen-tabelleau (Tabelle 3.2), das durch eine tabellarische Aufstellung der Erhebungszeitpunkte ergänzt wird (Tabelle 3.3).

Die anschließenden Abschnitte dienen der ausführlichen Erläuterung der dort aufgeführten Variablen. Es geht dabei um ihre Formulierung, ihren Erhebungsmodus sowie mögliche Transformationen für die Auswertung.

Tabelle 3.2: Variablen-tabelle der Untersuchung

Variablenkategorien	Variablen
Merkmale der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Branche des Unternehmens • Tätigkeitsbereich • Mitarbeiteranzahl • Organisationale Ziele • Einarbeitung/Unterstützung • Unternehmenskultur - Organisationale Praktiken
Variablen der Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsorientierung • Wahl beruflicher Ziele • Realisierung beruflicher Ziele
Berufliche Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit • Organisationale Verbundenheit • Übereinstimmung mit organisationalen Zielen (Identifikationsbereitschaft)
Persönlichkeitsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit
Soziodemographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Geschlecht • Studienfach • Anstellungsverhältnis

Tabelle 3.3: Zeitpunkte der Erhebung der beschriebenen Variablen

Erhebung → Variablen ↓	Führungsnachwuchskräfte- befragung			Organisations- befragung
	T1	T2	T3	
Organisation				
• Mitarbeiterzahl		x	x	x
• Branche		x	x	x
• Tätigkeitsbereich		x	x	
• Organisationale Ziele	x	x	x	x
• Einarbeitung/Unterstützung		x		
• Organisationskultur - Praktiken		x	x	x
Variablen der Motivation				
Berufsorientierung	x	x	x	x
Berufliche Ziele		x	x	x
Berufliche Einstellungen				
Arbeitszufriedenheit		(x)	x	
Organisationale Verbundenheit		(x)	x	
Identifikationsbereitschaft	x	x	x	
Persönlichkeitsmerkmale				
Selbstwirksamkeit	(x)	x	x	
Soziodemographika				
Alter, Geschlecht, Studienrichtung	x			
Anstellungsverhältnis		x	x	

Anmerkung zu Abkürzungen ("Erhebung"): "T1" = 1. Befragung vor Studienabschluss; "T2" = 2. Befragung im ersten Berufsjahr; "T3" = 3. Befragung im 2. Berufsjahr; "(x)" = nur in einem Teil der Stichprobe erhoben

In Ergänzung zu den im folgenden näher vorgestellten Konstrukten wurden mit dem ersten Befragungszeitpunkt soziodemographische Variablen wie Alter, Geschlecht und Studienfach erhoben. Nach Einstieg in das Berufsleben wurde unter anderem das Anstellungsverhältnis erfragt, das für die spätere Eingrenzung der Untersuchungsstichprobe maßgeblich war.

3.2.1 Beschreibung organisationaler Merkmale

Um einen Vergleich oder zumindest eine Parallelisierung von Aussagen von Organisationsvertretern und Führungsnachwuchskräften zu ermöglichen, war es nötig, Kriterien zu finden, die von beiden Seiten verlässlich und ohne übermäßigen Aufwand beschrieben werden konnten.

Eine anfänglich verfolgte Idee, Unternehmen über Daten wie Organisationsstruktur, Umsatz- und Gewinnentwicklung zu charakterisieren, schien wenig erfolgversprechend, da sich bei stichprobenartigen Versuchen an Unternehmensmitgliedern verschiedener Ebenen zeigte, daß solche Daten zum Teil weder im Gedächtnis verfügbar noch in Form eines Geschäftsberichts sofort greifbar waren. Es erfolgte daher eine Beschränkung auf wenige "harte" Daten sowie einige Einschätzungen des eigenen Unternehmens.

3.2.1.1 Branche des Unternehmens

Sowohl den Organisationsvertretern als auch den Führungsnachwuchskräften wurde eine Liste mit zwanzig Branchennennungen vorgelegt, die um eine freie Kategorie ergänzt wurde (vgl. Tabelle 3.4). Banken und Versicherungen wurden in der Organisationsbefragung getrennt erfaßt. Die Liste war in einer Vorstudie nach Nennungen von Führungsnachwuchskräften erstellt (vgl. Kaschube & Sigl, 1991) und nach der ersten Befragung der Führungsnachwuchskräfte um die häufigsten Nennungen ergänzt worden.

Tabelle 3.4: Branchenzugehörigkeit

Zu welcher Branche gehört ihr Unternehmen?	
1 Chemie	12 Öffentlicher Dienst
2 Textil / Bekleidung	13 Unternehmensberatung
3 Lebensmittelindustrie	14 Finanz- und Steuerberatung
4 Banken / Versicherungen	15 Medien, Verlage, Kommunikation
5 Handel	16 Werbung / PR
6 Maschinenbau	17 Ökologie und Umweltschutz
7 Elektrotechnik	18 Verkehr, Transport, Touristik
8 Computer	19 Sonstige Dienstleistungen
9 Montanindustrie (Kohle und Stahl)	20 Universität, Forschungseinrichtung
10 Energie	21 Sonstiges, und zwar:.....
11 Fahrzeugbau	

3.2.1.2 Tätigkeitsbereich

Die Führungsnachwuchskräfte wurden in einer offenen Frage gebeten, in jeder Befragungswelle ihren Wunschtätigkeitsbereich und - ab Berufseintritt - auch ihren momentanen Tätigkeitsbereich zu nennen. Die Antworten wurden nach dem Schema des Arbeitskreises Krähe (1985) (vgl. Tabelle 3.5) vercodet.

Tabelle 3.5: Tätigkeitsbereich der Führungsnachwuchskräfte

In welchem Tätigkeitsbereich arbeiten Sie? (z.B. Finanz- und Rechnungswesen, Personalwesen etc.)	
1 Anlagen	8 Controlling
2 Forschung und Entwicklung	9 Organisation / Informationstechnik
3 Erzeugung	10 Stabsstellen
4 Materialwirtschaft / Logistik	11 Sonderbeauftragte
5 Marketing / Absatz	12 Berater
6 Personalwesen	13 Geschäftsführung
7 Finanz- und Rechnungswesen	14 Projektmanagement
15 Sonstiges:.....	

3.2.1.3 Mitarbeiteranzahl

Als Maß für die Größe des Unternehmens wurde die Anzahl der Mitarbeiter erhoben. Diese Meßgröße schien nicht nur leichter zu erheben als wirtschaftliche Kennwerte (Umsatz- bzw. Gewinnentwicklung), sondern auch für die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern aussagekräftiger zu sein. In der Organisationsbefragung wurden die Gesamtmitarbeiterzahl (*"Wieviele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?"*) sowie die Anzahl der Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte erhoben. Die Führungsnachwuchskräfte wurden ebenfalls nach der Gesamtmitarbeiterzahl (*"Wieviele Mitarbeiter hat das gesamte Unternehmen?"*) gefragt, zusätzlich sollten sie die Größe einer eventuellen Tochterfirma, in der sie beschäftigt waren, sowie die Größe der Abteilung angeben.

3.2.1.4 Organisationale Ziele

Zur Beschreibung der organisationalen Ziele griffen wir auf die von von Rosenstiel und Stengel (1987) erarbeitete Operationalisierung zurück. In Anlehnung an Inglehart (1977) wurden jeweils vier grob als "materialistisch" bzw. "postmaterialistisch" zu klassifizierende Ziele aufgeführt, aus denen die drei wichtigsten ausgesucht werden sollten (vgl. Tabelle 3.6).

Tabelle 3.6: Organisationale Ziele

Welche der nachfolgenden Ziele werden von Ihrem Unternehmen - ausgesprochen oder unausgesprochen - mit besonderem Nachdruck verfolgt?

- Wirtschaftliches Wachstum (M)
- Erhaltung der Umwelt (PM)
- Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter (PM)
- Entwicklung der "Dritten Welt" (PM)
- Sicherung von Arbeitsplätzen (PM)
- Steigerung des Gewinns (M)
- Förderung des technischen Fortschritts (M)
- Stabilisierung unserer Gesellschaftsstruktur (M)

Anmerkung: Die in Klammern befindlichen Buchstaben kennzeichnen die Zuordnung zu den Zielbereichen ("M" = materialistisch; "PM" = postmaterialistisch); sie sind im Fragebogen jedoch nicht enthalten.

3.2.1.5 Einarbeitung und Unterstützung

Im Rahmen eines studentischen Projektseminars wurden auf der Basis von Literaturanalysen (vgl. Wanous, 1980; Kieser & Nagel, 1986) wichtige Inhalte der Einarbeitungsphase extrahiert, die in einem Pretest an 215 Führungsnachwuchskräften auf ihre Wichtigkeit hin untersucht wurden. Sieben mögliche Felder, auf denen neue Organisationsmitglieder der Einarbeitung bedürfen, wurden in Organisations- und Führungsnachwuchskräftebefragung aufgenommen (vgl. Tabelle 3.7). Die Befragten konnten "ja" oder "nein" ankreuzen, je nachdem, ob die Form der Einarbeitung vorhanden war. Das Ausmaß der Einarbeitung wurde errechnet, in dem die zustimmenden Antworten aufsummiert wurden. Die Führungsnachwuchskräfte wurden in Anlehnung an Louis, Posner und Powell (1983) zusätzlich gebeten, auf einer fünfstufigen Skala das Ausmaß anzukreuzen, in dem sie die Einarbeitung als hilfreich und unterstützend erlebt hatten.

Tabelle 3.7: Bereiche der Einarbeitung - Formulierung für die Führungsnachwuchskräftebefragung (linke Spalte) bzw. die Organisationsbefragung (rechte Spalte)

"Wurden Sie bei der Einarbeitung unterstützt? Ich konnte in der Regel jemanden ansprechen, der..."	"Wird dem Berufsanfänger jeweils ein fester Ansprechpartner zugewiesen, der...."
<ul style="list-style-type: none"> • mir bei Problemen fachlicher Art half. • mir half, die Kollegen kennenzulernen. • mir bei der Eingewöhnung half. • mir half, die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen kennenzulernen. • mich mit wichtigen Personen bekanntmachte. • mich über die genauen Ziele meiner Arbeit informierte. • mir die Bedeutung meiner Arbeit für die Abteilung und für das Unternehmen erklärte. 	<ul style="list-style-type: none"> • bei Problemen fachlicher Art hilft. • beim Kennenlernen der Kollegen hilft. • bei der Eingewöhnung hilft. • hilft, die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen kennenzulernen. • hilft, wichtige Personen kennenzulernen. • über die genauen Ziele der Arbeit informiert. • die Bedeutung der Arbeit für die Abteilung und für das Unternehmen erklärt.

Anmerkung: Abfrage "Einarbeitung" und "Unterstützung während der Einarbeitung" in der zweiten Befragungswelle (T2) der Führungsnachwuchskräftebefragung

Hinter den Faktoren (vgl. Tabelle 3.8) verbergen sich vier zentrale Bereiche des Handelns in Organisationen. Die Art, wie die Organisationsmitglieder an die sich stellenden Aufgaben heranzugehen haben, beschreibt der Faktor DYNAMIK UND EIGENINITIATIVE. Als Extrempole lassen sich Organisationen vorstellen, in denen entweder schnell und kreativ Probleme gelöst werden sollen oder Routinetätigkeiten ohne große Überraschungen für Mitarbeiter und Management bewältigt werden müssen. Zwei Aspekte des Verhältnisses von Management und Mitarbeitern finden sich in den Faktoren KONTROLLE UND ZENTRALISMUS sowie ANERKENNUNG UND FÖRDERUNG, während wiederum die Beziehung zwischen allen Organisationsmitgliedern unabhängig von der Hierarchiestufe im Faktor KOLLEGIALITÄT UND MITARBEITERORIENTIERUNG thematisiert wird.

Die interne Konsistenz der Skalen DYNAMIK UND EIGENINITIATIVE sowie ANERKENNUNG UND FÖRDERUNG kann über alle Stichproben hinweg als gut bezeichnet werden, die Skalen KOLLEGIALITÄT UND MITARBEITERORIENTIERUNG sowie KONTROLLE UND ZENTRALISMUS erreichen immerhin noch befriedigendes Niveau. Die dahinter stehenden Inhalte werden möglicherweise aufgrund der verschiedenen Positionen innerhalb von Organisationen, die von Führungskräften im Personalbereich und von Führungsnachwuchskräften eingenommen werden, unterschiedlich differenziert beurteilt. So gehören Eingliederung von neuen Mitarbeitern und ein allgemeines Wir-Gefühl (KOLLEGIALITÄT UND MITARBEITERORIENTIERUNG) aus Sicht von Führungskräften nicht unbedingt so eng zusammen wie aus Sicht relativ neuer Organisationsmitglieder.

Tabelle 3.8: Skalen und Items der Organisationalen Praktiken und Reliabilitäten in Führungsnachwuchskräfte- und Organisationsbefragung

Faktor a)	"Im folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die Ihre Organisation (bzw. die Organisationseinheit, in der sie arbeiten) beschreiben könnten."	$\alpha_{\text{FNK}}^{\text{b}}$ (N=803) ^c	$\alpha_{\text{ORG}}^{\text{b}}$ (N=161) ^c
DYNAMIK UND EIGENINITIATIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Der typische Mitarbeiter bei uns ist initiativ. • Unkonventionelles Vorgehen wird erwartet. • Hier läuft immer alles im gleichen Trott.* • Jeder Tag bringt neue Herausforderungen. • Wer hier arbeitet, kommt auch mit kritischen Situationen zurecht. • Die Mitarbeiter geben ihr Bestes. • Der typische Mitarbeiter bei uns ist dynamisch. 	.81 (T2) .81 (T3)	.83
ANERKENNUNG UND FÖRDERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Leistungen werden hier sofort anerkannt. • Das Management fördert gute Mitarbeiter. • Gute Arbeit wird hier offen anerkannt. 	.82 (T2) .84 (T3)	.83
KOLLEGIALITÄT UND MITARBEITER-ORIENTIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Der typische Mitarbeiter bei uns ist kollegial. • Wir sind eine große Familie. • Bei uns fühlt sich ein Neuling schnell geborgen. 	.69 (T2) .71 (T3)	.54
KONTROLLE UND ZENTRALISMUS	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung ohne Rücksprache gefällt. • Änderungen kommen immer von oben. • Das Management achtet auf jede Kleinigkeit. 	.61 (T2) .68 (T3)	.78

Anmerkung: a) Da die Zusammenstellung der Items nicht exakt der ursprünglichen Faktorenanalyse entspricht, sind hier keine Faktorladungen aufgeführt. b) α_{FNK} = Reliabilitäten Führungsnachwuchskräftebefragung; α_{ORG} = Reliabilitäten Organisationsbefragung; c) Die Stichprobengröße entspricht der in Kapitel 4.1 vorgestellten Untersuchungsstichprobe. Das mit * gekennzeichnete Item wurde für die Auswertung umgepolt.

3.2.2 Variablen der Motivation

Zur Erklärung beobachtbaren Handelns in Organisationen können auf Seiten des Individuums Einstellungen (Ajzen, 1991) oder unstillbare Zielintentionen (Gollwitzer, 1987) beziehungsweise berufliche Ziele (vgl. Roberson, 1989, 1990) herangezogen. Berufliche Ziele unterscheiden sich von Einstellungen und unstillbaren Zielintentionen jedoch eindeutig durch den Grad ihrer Konkrettheit und damit ihrer Nähe zum Handeln.

3.2.2.1 Berufsorientierung

Mit der von von Rosenstiel entwickelten Frage zur Berufsorientierung (vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987) stand ein Erhebungsinstrument zur Verfügung, in dem im Sinne der Central Life Interests (Dubin, 1956) grundlegende Einstellungen gegenüber der Gestaltung des beruflichen Lebens ausgedrückt sind. Diese soll in das Modell der Untersuchung als Einstellung gegenüber beruflichem Verhalten im Sinne Ajzens (1991) integriert werden.

Inhaltlich ist die Einordnung der Berufsorientierung als Einstellung gegenüber dem Beruf sicherlich nicht ganz unproblematisch, da in ihr ebensogut eine unstillbare Zielintention im Sinne Gollwitzers (1987) erkannt werden könnte. Diese Bedenken werden aus zwei Gründen zurückgestellt. Erstens haben sich in empirischen Untersuchungen (Stengel & von Rosenstiel, 1985; von Rosenstiel & Stengel, 1987) enge Verknüpfungen der Berufsorientierungen mit Einstellungen zu Karriere, Technik oder wirtschaftlichem Wachstum belegen lassen. Zweitens interessiert formal im Rahmen dieser Arbeit der funktionelle Aspekt von Berufsorientierungen - egal, ob als Einstellung oder als übergeordnete Zielintention. Berufsorientierungen helfen den Individuen, die Wahl und Realisierung von Zielen vor dem Hintergrund einer längerfristigen, beruflichen Perspektive wahrzunehmen.

Die Befragten erhalten drei mögliche Perspektiven zur Auswahl (vgl. Tab. 3.9 für die genaue Operationalisierung):

- die der Karriereorientierung, in der unter hohem Arbeitseinsatz Verantwortung und finanzielles Auskommen in einem Großunternehmen gesucht werden;
- die der Freizeitorientierung, in der das Schwergewicht nicht auf Einkommen und beruflichen Aufstieg, sondern auf ein erfülltes Leben jenseits des Berufs gelegt wird, und

- das Alternative Engagement, in dem der berufliche Einsatz nicht dem persönlichen Gewinn, sondern der Verbesserung der Arbeitswelt dienen soll.

Tabelle 3.9: Operationalisierung der Berufsorientierung getrennt nach Befragungen
(vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987; Kirsch, 1994)

Führungsnachwuchskräftebefragung	Organisationsbefragung
<p>Sie finden hier drei verschiedene Vorstellungen über eine mögliche Zukunft. Bitte lesen Sie sich die einzelnen Aussagen durch und kreuzen Sie dann an, inwieweit Sie den drei Meinungen zustimmen.</p> <p>Es unterhalten sich drei Studenten über ihre berufliche Zukunft.</p>	<p>In einer Gesprächsrunde äußern drei fachlich gut qualifizierte Bewerber für Führungsnachwuchspositionen Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft.</p> <p>Bitte lesen Sie sich die einzelnen Aussagen durch und kreuzen Sie dann an, wie gut die drei Bewerber zu Ihrem Unternehmen passen.</p>
<p>Der erste sagt: Ich möchte später einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluß auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.</p>	
<p>Der zweite sagt: Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit - und dafür brauche ich auch nicht sehr viel Geld.</p>	
<p>Der dritte sagt: Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer der großen Organisationen der Wirtschaft oder Verwaltung, durch die unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich möchte einmal in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt tätig sein, in der menschenwürdige Lebensformen erprobt werden. Dafür bin ich auch bereit, auf hohe Bezahlung oder auf Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.</p>	
<p>Wie weit stimmen Sie den drei Meinungen zu?</p>	<p>Wie gut passen die drei Bewerber für Führungsnachwuchspositionen zu Ihrem Unternehmen?</p>

Die Stärke der bisherigen Operationalisierung - die Beschreibung eines eindeutigen beruflichen Planes - sollte jedoch nicht vollkommen auf Kosten einer differenzierteren Erhebung aufgegeben werden. Daher mußten die drei getrennten Werte der Skalierung wieder zu einem Typus der Berufsorientierung verarbeitet werden, der ein Gesamtbild einer beruflichen Zielintention repräsentieren und nicht nur für Ausprägungen auf getrennten Dimensionen (Karriereorientierung, Freizeitorientierung und Alternatives Engagement) stehen sollte. Dem dadurch homogeneren Gesamtbild wurde allerdings der Vorteil eines höheren Skalenniveaus geopfert, da eine Rückstufung auf Nominalniveau mit der Gruppierung verbunden war.

Als theoretisch mögliche Ausprägungen der Berufsorientierung waren neben den drei Basisorientierungen vier weitere zu erwarten, die schlagwortartig beschrieben so aussehen könnten:

- Karriere-Freizeit-Orientierung - die bereits oben erwähnte Verbindung von beruflichem Erfolg und Ausgleich in der Freizeit;
- Karriere-Alternativ-Orientierung - beruflicher Aufstieg, um Veränderung und Innovation eventuell durch Positionsmacht durchsetzen zu können;
- Freizeit-Alternativ-Orientierung - Veränderungen in der Arbeitswelt im begrenzten Umfeld einer kleinen Organisation bewirken, ohne das Umfeld der Arbeitswelt außer acht zu lassen;
- keine ausgeprägte Berufsorientierung - alle Alternativen erscheinen gleichermaßen attraktiv oder uninteressant.

Graphisch läßt sich die Vorstellung der Ausprägungen wohl am besten durch ein Dreieck darstellen, wie es von Rosenstiel et al. (1989) als "Wertelandkarte" vorstellen (Abbildung 3.2).

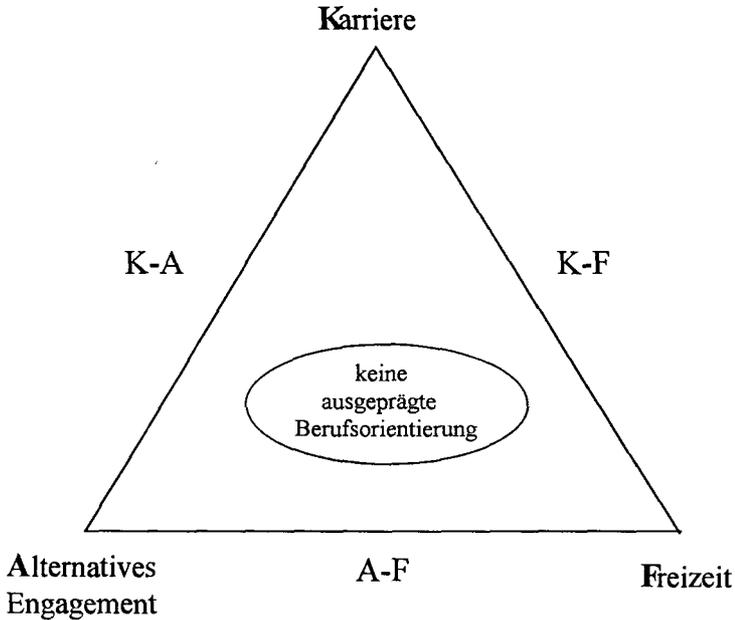


Abbildung 3.2: Formen der Berufsorientierung

Die Zuordnung zu einem Typus über die drei skalierten Antworten erfolgte nach einem Algorithmus, der auf mindestens zwei Skalenschritten Abstand zwischen den für die Einordnung relevanten und den ausgeschlossenen Variablen beruhte. Die Ausarbeitung des Algorithmus erfolgte, da eine Zuordnung über die im verwendeten statistischen Programmpaket "SPSS" eingeschlossene Prozedur "Cluster" keine im Einzelfall inhaltlich nachvollziehbare Einstufung erbrachte.

Entscheidend für die Einordnung war demnach die Konfiguration der Ratings auf den drei Skalen, nicht der Grad der Zustimmung zu den jeweiligen Typen, d.h. die Einstufung "4-1-1" führte zur identischen Zuordnung wie die Einstufung "7-4-4". Das arithmetische Mittel der drei summierten Einstufungen, welches der Skala angemessen bei "12" ("3 x 4" auf einer siebenstufigen Skala) liegen sollte, bewegte sich vor Studienende, im ersten und im zweiten Berufsjahr jeweils zwischen 11.9 und 12.1, wobei Normalverteilung gegeben war. Die oben exemplarisch vorgestellten Extremkonfigurationen traten also nur selten auf. Auf eine Aufteilung der Orientierungen je nach Ausnutzung der Skala wurde daher verzichtet.

Ebenso vernachlässigt wurde die Frage, ob der höchste angekreuzte Wert sich in der Zuordnung zu einem Typus der Berufsorientierung niederschlagen sollte. Der Begriff "Karriere-Freizeit-Orientierung" beinhaltet daher weder eine empirische noch eine normative Wertung darüber, welche Form der Berufsorientierung für den betroffenen Personenkreis wichtiger wäre. Die Benennung basiert auf der Reihenfolge der Darbietung im Instrument.

Zur statistischen Absicherung wurde auf der Basis der Untersuchungsstichprobe (N=803) die Zuordnung durch den Algorithmus mittels Diskriminanzanalyse überprüft und zu 94% (T1), 96% (T2) und 92% (T3) bestätigt. Bei alternativen Versuchen, den formal gleichen Algorithmus auf einem oder drei Skalenschritten Abstand basierend anzuwenden, ließen sich nur korrekte Zuordnungen zwischen 50 und 70 Prozent erzielen.

3.2.2.2 Berufliche Ziele

Um einen ausreichenden Überblick über die Spannbreite beruflicher Ziele in den ersten Berufsjahren zu erhalten, wurden Absolventen der Studiengänge Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften nach ihrem Berufseinstieg mündlich befragt, welche beruflichen Ziele sie in den nächsten ein bis zwei Berufsjahren verfolgen würden.

In eine quantitative Vorstudie an 215 Führungsnachwuchskräften wurden im nächsten Schritt die 42 Ziele eingespeist, die einerseits inhaltlich relativ fest umrissene Bereiche markierten und daher eine gewisse Aussagekraft besaßen, aber andererseits nicht zu spezifisch auf die Entwicklung einer einzelnen Person zugeschnitten waren, um nur von ganz wenigen als wichtig angesehen zu werden. Somit mußten Ziele, die vage Bestimmungen wie "besser werden" enthielten, genauso ausge-

geschlossen werden wie Ziele, die den Berufsweg nur weniger Berufseinsteiger kennzeichneten ("Beherrschung eines bestimmten Computerprogramms"). Die Ziele, die diesen Vorgaben in etwa entsprachen oder durch Umformulierungen angepaßt werden konnten, sollten für den Einsatz im Rahmen der Längsschnittbefragung unter mehreren Aspekten auf ca. 20 bis 30 Ziele reduziert werden. Als Kriterien wurden festgesetzt:

- Statistische Zusammenhänge mit der gleichfalls in der Vorstudie enthaltenen Frage zur Berufsorientierung;
- Abdecken verschiedenster Facetten von Zielen mit für die ersten Berufsjahre theoretisch und empirisch als relevant eingestuften Handlungsfeldern wie u.a. Konsolidierung im Unternehmen, Knüpfen eines Netzwerks, Weiterentwicklung fachlicher Qualitäten bis hin zu Aufstieg, Veränderung des Unternehmens und eventuell Wechsel des Unternehmens (vgl. u.a. Giacalone & Rosenfeld, 1989; Roberson, 1989; Neuberger, 1995);
- Eine nochmalige Überprüfung im Hinblick auf eine akzeptable "Itemschwierigkeit" im eignungsdiagnostischen Sinne: die auszuwählenden Ziele sollten weder von allen Befragten als erreichbar eingestuft werden noch für niemand wirklich attraktiv sein.

Unter Beachtung dieser Prämissen wurden 29 Ziele (für den genauen Wortlaut vgl. Tab. 3.10, S.101f.) ausgewählt, wobei die letzte Entscheidung über die Zusammenstellung der Liste zugunsten einer inhaltlich breiten Streuung und gegen eine statistisch möglichst homogene Zusammensetzung getroffen wurde.

Die Abfrage beruflicher Ziele konnte in der Führungsnachwuchskräftebefragung und der Organisationsbefragung natürlich nicht vollkommen parallelisiert werden.

In der Führungsnachwuchsbefragung sollten die Befragten aus der vorgegebenen Liste diejenigen Ziele auswählen, die sie sich "beruflich für die nächsten ein bis zwei Jahre fest vorgenommen" hatten, um anschließend auf einer fünfstufigen Likert-Skala für die ausgewählten Ziele einzustufen, ob sie die Bedingungen für die Realisierung als "sehr schlecht" oder "sehr gut" einschätzen würden. Damit sollten zwei wesentliche Faktoren, die Zielwahl und -realisierung beeinflussen, erhoben werden: die für ein bedeutsames Ziel wichtige Bindung an das Ziel und die subjektiv mit dem Ziel verbundene Realisierungserwartung.

Um zusätzlich die Auswahl bedeutsamer Ziele zu forcieren, wurden die Befragten in einem Zusatz zur Frageformulierung aufgefordert, nur die Ziele anzukreuzen, die ihnen "besonders wichtig" erschienen und deren Realisierung sie sich fest vorge-

nommen hatten. Auf eine Vorgabe, nur eine bestimmte Anzahl an Zielen auszuwählen, wurde verzichtet, um die Befragten nicht zu sehr einzuschränken.

Im Längsschnitt wurde diese prospektive Fragestellung durch eine retrospektive ergänzt. Die Befragten sollten hier diejenigen Ziele nennen, an denen sie besonders intensiv gearbeitet hatten, und die Nennung durch eine ebenfalls fünfstufig skalierte Einschätzung ihrer Fortschritte ergänzen (Verankerung: "habe keine Fortschritte gemacht" vs. "habe mein Ziel voll und ganz erreicht"). In die Auswertung gehen nur solche Ziele ein, die beide Male genannt wurden. "Spontanwahlen" attraktiver Ziele sollten dadurch vermieden werden. Durch die sprachliche Betonung einer hohen Zielbindung und den Vergleich über zwei Befragungszeitpunkte hinweg sollten die Nennungen auf Ziele beschränkt bleiben, bei denen der Rubikon überschritten ist - die Führungsnachwuchskräfte sollte sich daher in der Phase der Volition befinden.

In der Organisationsbefragung wurden die angesprochenen Personalverantwortlichen gebeten, sich einen Wunschbewerber vorzustellen, der im Vorstellungsgespräch auf die Frage "Was haben Sie sich für die nächsten zwei Jahre fest vorgenommen?" jeweils die angegebenen Ziele nennen würde. Daraufhin sollten sie - wiederum auf einer fünfstufigen Skala - um einstuft, inwieweit das jeweilige Ziel zu einem Wunschbewerber ihres Unternehmens passen würde (Anker: "überhaupt nicht" vs. "voll und ganz"). Diese Aussage kann natürlich nur eine ungefähre Abbildung der Realisierungschancen von Zielen im Unternehmen sein.

Zusammenfassung der Ziele zu Kategorien

Eine inhaltliche Verarbeitung der Ziele auf Einzelniveau erschien zwar grundsätzlich möglich und aufgrund der Inhalte der Ziele auch praktisch interessant. Um aber bessere Aussagen über die Gesamtstruktur des Zielstrebens der Führungsnachwuchskräfte zu ermöglichen, sollten die einzelnen Ziele zu Dimensionen zusammengefaßt werden.

Diese Zusammenfassung sollte aus zwei Gründen nur aufgrund inhaltlicher Zusammenhänge und nicht auf der Basis statistischer Kennwerte erfolgen:

- Die Wahl bestimmter Ziele ist nicht in allen Organisationen gleich wahrscheinlich - so ist der Besuch eines Führungstrainings an das entsprechende Angebot des Unternehmens geknüpft - oder in jedem Unternehmen gleich sinnvoll. Die "Struktur des Gesamtunternehmens kennenzulernen" macht zum Beispiel in einem Großunternehmen ganz anderen Sinn als in einem kleinen Ingenieurbüro. Inhaltlich verwandte Ziele können also unter Umständen nicht gemeinsam angestrebt werden.

- Eine zweite Möglichkeit wäre die Gruppierung aufgrund der wahrgenommenen Realisierungschancen im jeweiligen Unternehmen gewesen. Realisierungschancen wurden jedoch nur für tatsächlich angestrebte Ziele erfragt, da wir davon ausgehen, daß die Realisierungswahrscheinlichkeit von Zielen, die für den Betreffenden uninteressant sind, nicht sonderlich gut eingeschätzt werden kann. Für jede Person lag daher nur eine begrenzte Zahl von Einschätzungen vor. Vergleichsdaten über Realisierungschancen von Zielen sollten jedoch in der Organisationsbefragung erhoben werden.

Die rein an inhaltlichen Kriterien orientierte Zusammenfassung erfolgte durch drei unabhängige Rater, die eine Übereinstimmung von 89% erzielten (vgl. Kaschube & Lang, 1994). Die 29 Ziele konnten in sechs Dimensionen und ein Einzelitem eingeordnet werden.

Übertragung auf die Organisationsstichprobe

Die vorliegende Kategorisierung mußte nun - um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen - auf die bereits beschriebene Organisationsstichprobe übertragen und somit den organisationalen Gegebenheiten angepaßt werden. Eine Anpassung erschien unbedingt notwendig, da die Wahrnehmung der Ziele und ihrer Zusammengehörigkeit aus Sicht der Organisation Vorrang vor der Sicht der Individuen haben sollte, um relevante Aussagen über ihre Realisierungschancen treffen zu können.

In einem mehrstufigen Verfahren wurden zunächst Reliabilitätsberechnungen für die Stichprobe der Führungsnachwuchskräfte sowie für die Organisationsbefragung angestellt, um in einem späteren Schritt eine Deckung der beiden Stichproben herbeizuführen. Entscheidendes Kriterium war hierbei eine möglichst hohe interne Konsistenz der Skalen unter bestmöglicher Abbildung gemeinsamer Strukturen. Bei Items, die aufgrund geringer interner Konsistenz aus einer Zieldimension herausfielen, wurde versucht, über Produktmomentkorrelationen die Nähe zu anderen Items und Dimensionen festzustellen und anschließend Reliabilitätsberechnungen unter Einschluß der zusätzlichen Items durchzuführen.

Als begriffliche Klammer für die jeweiligen Dimensionen dienten die Bezeichnungen "ENTWICKLUNG", "MIKROPOLITIK/ IMPRESSION MANAGEMENT", "KOOPERATION", "KONSOLIDIERUNG", "INNOVATION", "AUFSTIEG" und "ORGANISATIONSWECHSEL".

- ENTWICKLUNG faßt Ziele zusammen, die allesamt Aspekte der inhaltlichen Weiterentwicklung beschreiben wie Erfahrungen zu sammeln, Verantwortung zu übernehmen oder Qualifikationen auszubauen. Die langfristige Ausrichtung dieses Lernprozesses innerhalb der Organisation (Aufstieg, Innovation, etc.) ist noch unbestimmt. Wer vermehrt Ziele aus dieser Gruppe wählt, dürfte aber der Ansicht sein, daß Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse die Basis bilden, auf der alle weiteren Entwicklungsschritte aufbauen.
- MIKROPOLITIK/ IMPRESSION MANAGEMENT beschreibt in Anlehnung an Neuberger (1995) und Dick (1993) die Erweiterung, wenn nicht sogar die Gegenposition zur vorherigen Dimension: nicht die Leistung zählt alleine, sondern es kommt darauf an, sie zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Leuten zu verkaufen. Mikropolitik umfaßt Ziele der Selbstpräsentation (Ferris, Russ & Fandt, 1989) und der geschickten Knüpfung eines Netzwerks. Welche längerfristigen Ziele mit diesem Verhalten erreicht werden können, bleibt ebenso unbestimmt wie in der Dimension Entwicklung, allerdings dienen mikropolitische Ziele stärker der strategischen Eingliederung in einem bestimmten Unternehmen und nicht dem Erwerb organisationsübergreifender Kenntnisse.
- Unter KOOPERATION sind Ziele zu verstehen, deren Realisierung der Verbesserung der Zusammenarbeit und der eigenen Kooperationsfähigkeit dient.
- Mit KONSOLIDIERUNG sind Ziele und Handlungen gemeint, die der Orientierung im Berufsleben dienen. Dies kann das Finden einer geeigneten "Nische" im Unternehmen, aber auch die Verweigerung der totalen Vereinnahmung durch das Unternehmen z.B. im Rahmen einer Sechzig-Stunden-Woche umschließen. Konsolidierung umfaßt damit zwei Aspekte: unauffällige Eingliederung und Distanz zum Unternehmen. Auf Ebene der Gesamtorganisation kann dies auch ein Engagement in der Arbeitnehmervertretung bedeuten.

- Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Zieldimensionen geht INNOVATION über die Entwicklung und die entweder auffällige, mikropolitische oder leise, konsolidierende Eingliederung ins Unternehmen hinaus, da die Organisation durch das Eingreifen des Individuums verändert werden soll. Dies kann auf der Ebene der Ökologie, aber auch durch neue Projekte versucht werden.
- AUFSTIEG/ WECHSEL IM UNTERNEHMEN hat ebenso wie INNOVATION den Charakter einer Zieldimension zweiter Ordnung, da dem "Sprung nach oben" wahrscheinlich die Realisierung von Zielen zum Beispiel der Entwicklung oder der Mikropolitik vorgelagert sein dürfte. Wer aufsteigen will, muß entweder durch besondere Leistung oder durch das Schaffen guter Verbindungen auf sich aufmerksam machen.
- ORGANISATIONSWECHSEL können einmal zum Zwecke des Aufstiegs vollzogen werden; sie können aber auch in der zweiten hier gewählten Formulierung ("wenn sich mir keine Perspektiven bieten") als Ziel das vorweggenommene Resultat gescheiterter Bemühungen darstellen. Wer seine Ziele nicht erreicht, muß zumindest in Erwägung ziehen, der Organisation als ganzes den Rücken zu kehren.

Den genauen Wortlaut der Items und die Reliabilitäten der Skalen zeigen die Tabellen 3.10 und 3.11.

Tabelle 3.10: Zielkategorisierung nach Abgleich mit der Organisationsstichprobe
(vgl. auch Kaschube & Lang, 1994)

Dimension der Ziele (Anzahl der Items)	Formulierungen der Ziele: "Ich habe mir fest vorgenommen,...."
ENTWICKLUNG (6)	<p>"...Seminare zu besuchen, die meine Führungsqualität fördern." (4)</p> <p>"...die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen." (10)</p> <p>"...meinen Verantwortungsbereich zu erweitern." (14)</p> <p>"...zuzusagen, falls mir ein Projekt angeboten wird" (15)</p> <p>"...Erfahrungen in möglichst verschiedenen Abteilungen der Firma zu sammeln." (22)</p> <p>"...meine Berufserfahrung durch einen Auslandsaufenthalt zu erweitern." (26)</p>
MIKROPOLITIK/ IMPRESSION MANAGEMENT (7)	<p>"...einen fachlichen Vorsprung gegenüber meinen Kollegen zu erreichen." (6)</p> <p>"...meine Vorgesetzten von neuen Ideen zu überzeugen." (16)</p> <p>"...in Projekten mit Verantwortungsträgern des Unternehmens zusammenzuarbeiten." (18)</p> <p>"...meine Leistungsergebnisse gezielt wichtigen Entscheidungsträgern zu präsentieren." (23)</p> <p>"...Kontakte zu den entscheidenden Stellen zu knüpfen." (24)</p> <p>"...die Struktur des Gesamtunternehmens kennenzulernen." (27)</p> <p>"...herauszufinden, wo die für mich wichtigen Entscheidungen fallen." (29)</p>
KOOPERATION (3)	<p>"...auf ein angenehmes Arbeitsklima in meiner Gruppe hinzuarbeiten." (5)</p> <p>"...die Zusammenarbeit mit den Kollegen zu verbessern." (13)</p> <p>"...meine Teamfähigkeit zu steigern." (28)</p>

Anmerkung: Die Zahl in Klammern hinter dem jeweiligen Item entspricht der Nummer in der Reihenfolge des Fragebogens.

Tabelle 3.10: Zielkategorisierung (vgl. auch Kaschube & Lang, 1994)(Fortsetzung)

Dimension der Ziele (Anzahl der Items)	Formulierungen der Ziele: "Ich habe mir fest vorgenommen,...."
KONSOLIDIERUNG (3)	"...mich in der Arbeitnehmervertretung zu engagieren." (19) "...mir einen festen Arbeitsplatz zu sichern, mit dem ich gut zurechtkomme." (20) "...durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit zu erreichen." (21)
INNOVATION (4)	"...eingefahrene Arbeitsabläufe zu ändern." (2) "...neue Projekte vorzuschlagen." (7) "...konkrete Energiesparmaßnahmen in meinem Arbeitsbereich vorzuschlagen." (8) "...zu versuchen, daß sich meine Firma verstärkt im Umweltschutz engagiert." (17)
AUFSTIEG/ WECHSEL IM UNTERNEHMEN (2)	"...einen ersten Aufstiegsschritt zu vollziehen." (11) "...die Chance auf eine freiwerdende Stelle im Unternehmen wahrzunehmen." (12)
ORGANISATIONS- WECHSEL (2)	"...die Organisation zu wechseln, um aufzusteigen." (9) "...die Organisation zu wechseln, wenn sich mir keine Perspektiven bieten." (25)

Anmerkung: Die Zahl in Klammern hinter dem jeweiligen Item entspricht der Nummer in der Reihenfolge des Fragebogens.

Natürlich ist bei der Interpretation der Ergebnisse die unterschiedliche Form der Abfrage und der Skalierung (Führungsnachwuchskräfte-Befragung jeweils "0-1" für "Ziel nicht verfolgt vs. Ziel verfolgt"; Organisationsbefragung "1-5" für den Grad der relativen Erwünschtheit) zu beachten. Weiterhin ist die jeweilige interne Konsistenz der Skalen (vgl. Tab 3.11) nicht im Sinne testtheoretischer Kriterien zu beurteilen, da die Wahl von Zielen durch Führungsnachwuchskräfte und ihre Beurteilung durch Organisationsvertreter immer auch von den spezifischen Möglichkeiten der jeweiligen Organisation bestimmt wird. So ist es sicherlich als eine Form beruflicher Weiterentwicklung anzusehen, wenn ein Auslandsaufenthalt absolviert wird, die Verfolgung dieses Ziels ist jedoch nur in international operierenden Unternehmen möglich. Angesichts dessen, daß inhaltlich verwandte Möglichkeiten der Zielverfolgung und keine notwendigerweise verknüpften Ziele beschrieben werden,

besitzt die interne Konsistenz der Zieldimensionen durchaus Aussagekraft, was die Zusammengehörigkeit der Ziele angeht.

Über alle Zieldimensionen hinweg steigt in der Führungsnachwuchskräftebefragung die interne Konsistenz innerhalb der Kategorien vom ersten zum zweiten Berufsjahr hin an. Diese Entwicklung deutet darauf hin, daß im Lauf der Zeit häufiger Ziele aus einer Dimension gemeinsam verfolgt werden, sich - so eine mögliche Interpretation - eine gezieltere Handlungsstrategie der Führungsnachwuchskräfte entwickelt.

Tabelle 3.11: Reliabilitäten der Zieldimensionen in Führungsnachwuchskräfte- (FNW) und Organisationsbefragung (O) nach der Parallelisierung

Zieldimension	FNW T2-p α (N=791)	FNW T3-r α (N=789)	FNW T3-p α (N=788)	O α (N=161)	Items a)
ENTWICKLUNG	.38	.53	.56	.60	4, 10, 14, 15, 22, 26
INNOVATION	.34	.57	.53	.58	2, 7, 8, 17
MIKROPOLITIK	.47	.65	.67	.71	6, 16, 18, 23, 24, 27, 29
KOOPERATION	.46	.56	.61	.69	5, 13, 28
KONSOLIDIERUNG/ DISTANZWÄHRUNG	.15	.30	.36	.51	19, 20, 21
AUFSTIEG/ WECHSEL IM UNTERNEHMEN	.16	.31	.26	.66	11, 12
ORGANISATIONS- WECHSEL	.44	.64	.45	.72	9, 25

Anmerkung: T2-p = 1. Berufsjahr prospektiv; T3-r = 2. Berufsjahr retrospektiv; T3-p = 2. Berufsjahr prospektiv. a) Zur Formulierung der Items vgl. Tabelle 3.10.

Einige zentrale Unterschiede zwischen der ersten inhaltlichen Kategorisierung (vgl. Kaschube & Lang, 1994) und der abschließenden Zusammenfassung der Ziele (Tab. 3.10) zu Dimensionen sollen kurz aufgezeigt werden, da sie dazu geeignet sind, die Sichtweise der Organisationsvertreter zu erhellen:

- Das Ziel "...mich auf einem Fachgebiet zu spezialisieren." fällt sowohl aus Sicht der Organisationen als auch aus der der Führungsnachwuchskräfte aus der Dimension ENTWICKLUNG, der es anfänglich inhaltlich zugeordnet war, heraus und läßt sich empirisch auch keiner anderen zuordnen. Obwohl dieses Ziel durchaus weder selten gewählt noch von Organisationsseite negativ beurteilt wird - wie noch zu zeigen ist -, scheint es als relativ allgemeines Ziel isoliert im Raum zu stehen.
- Das Engagement in der Arbeitnehmersvertretung, das im ersten Verfahrensschritt den kooperativen Zielen zugeordnet worden war, paßt nach empirischen Kriterien weder aus der Perspektive der Führungsnachwuchskräfte noch aus der der Organisationen zu diesem Bereich. Die interne Konsistenz der Zieldimension steigt, sobald dieses Ziel herausgenommen wird.
- Stattdessen erscheint dieses Engagement aus Sicht der Organisationsvertreter dem Zielbereich KONSOLIDIERUNG anzugehören. Die Gemeinsamkeit mit den Zielen "Sicherung eines festen Arbeitsplatzes" und "Erreichen einer gewissen Unabhängigkeit durch den Beruf" deutet jedoch nicht nur auf eine inhaltliche Dimension der Konsolidierung im Sinne von Etablierung im Unternehmen hin, sondern umfaßt auch die Wahrung einer gewissen Distanz zum Arbeitgeber, die in Unternehmen als Abwehr gegen starken Sozialisationsdruck interpretiert werden kann. Auch wenn ein weiteres Ziel ("... nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten") inhaltlich gut in diese Kategorie passen könnte, fällt es trotzdem aus der Analyse heraus. Kein anderes Ziel wird nämlich so ausnahmslos negativ aus Sicht der Organisationsvertreter beurteilt.
- Eine weitere Divergenz zwischen Ersteinstufung und abschließender Zuordnung zeigt sich für die Dimensionen AUFSTIEG und ORGANISATIONSWECHSEL. Während das Ziel "...die Organisation zu wechseln, um aufzusteigen." anfänglich dem Bereich AUFSTIEG zugeordnet wurde und das Ziel "...die Organisation zu wechseln, wenn sich mir keine Perspektiven bieten" als Einzelitem betrachtet wurde, trennten die befragten Organisationsvertreter eindeutig zwischen einem Aufstieg unter Verbleib im Unternehmen und einem Verlassen des Unternehmens, egal, ob er aus Gründen der Karriere oder aus Resignation angesichts mangelnder Perspektiven erfolgt.

Die Dimensionen INNOVATION und MIKROPOLITIK ließen sich empirisch relativ gut bestätigen und wurden ohne Änderungen gegenüber der inhaltlich orientierten Einstufung übernommen. Aus den Analysen auf Ebene der Zieldimensionen fallen somit nur die Items "...mich auf einem Fachgebiet zu spezialisieren" und "...nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten" heraus.

3.2.3 Berufliche Einstellungen

Zur Messung der Folgen der Realisierung oder Nicht-Realisierung wurden mehrere Einstellungsmaße in die Führungsnachwuchskräftebefragung aufgenommen, die als motivationale Konsequenzen häufig Eingang in empirische Untersuchungen gefunden haben.

Nicht selten wird die diskriminante Validität verschiedener beruflicher Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit oder Organisationaler Verbundenheit bezweifelt und eine Austauschbarkeit der Konstrukte postuliert. Argumente gegen diese Sichtweise liefern Mathieu und Farr (1991), denen in dieser Arbeit insoweit gefolgt werden soll, daß beide Instrumente Aufnahme finden.

Die Form der Operationalisierung soll im folgenden beschrieben werden.

3.2.3.1 Arbeitszufriedenheit

Die Vielzahl theoretischer und empirischer Abhandlungen zum Bereich "Arbeitszufriedenheit" (vgl. u.a. Fischer, 1991; Neuberger, 1974; von Rosenstiel, 1975; Six und Kleinbeck, 1989) macht deutlich, daß es *die* Definition und folglich auch die Operationalisierung von Arbeitszufriedenheit nicht gibt. Das Spektrum schwankt zwischen affektiver Bewertungsreaktion, Maß der Bedürfnisbefriedigung, (aufgehobener) Soll-Ist-Differenz und Einstellung zu verschiedenen Aspekten der Arbeit (vgl. Nerdinger, 1995).

In die Führungsnachwuchskräftebefragung fand die einstellungsorientierte Operationalisierung nach Neuberger und Allerbeck (1978) Aufnahme, in der mittels einer sieben-stufigen Kunin-Skala die Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Entwicklungsmöglichkeiten und Bezahlung sowie die Gesamtarbeitszufriedenheit erhoben wird.

3.2.3.2 Organisationale Verbundenheit (Organizational Commitment)

Zur Erfassung des 'organizational commitment' setzten wir eine eigene Übersetzung (vgl. Lang, Wittmann, Kaschube & von Rosenstiel, 1995) des Fragebogens zur Messung organisationaler Verbundenheit (15 Items) von Mowday, Steers und Porter (1979) ein (vgl. Tab. 3.12), die wir mit einer fünf-stufigen Rating-Skala verknüpfen ("1" = "stimme überhaupt nicht zu" bis "5" = "stimme voll und ganz zu"). Die interne Konsistenz des Instruments erwies sich als ausgezeichnet ($\alpha = .88$, $N=781$).

Tabelle 3.12: Fragebogen zur Messung organisationaler Verbundenheit nach Mowday, Steers & Porter (1979) (deutsche Übersetzung; vgl. Lang, Wittmann, Kaschube & von Rosenstiel, 1995)

Anschließend finden Sie eine Liste von Aussagen zu möglichen Einstellungen von Arbeitnehmern gegenüber ihrem Unternehmen. Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

- Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.
- Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber.
- Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.
- Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für diese Unternehmen arbeiten zu können.
- Ich bin der Meinung, daß meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.
- Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, daß ich zu diesem Unternehmen gehöre.
- Eigentlich könnte ich genausogut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.
- Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.
- Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.
- Ich bin ausgesprochen froh, daß ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.
- Ich verspreche mir nicht allzuviel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.
- Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen.
- Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.
- Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.
- Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler.

3.2.3.3 Übereinstimmung mit organisationalen Zielen - Identifikationsbereitschaft

In Anlehnung an von Rosenstiel und Stengel (1987) sollte nicht nur die Wahrnehmung organisationaler Ist-Ziele durch Führungsnachwuchskräfte erhoben werden, sondern auch die Übereinstimmung dieser Ziele mit dem individuellen Soll-Anforderungen der Person an die Organisation. Der jeweilige Grad der Deckung wurde von von Rosenstiel und Stengel als Bereitschaft zur Identifikation mit den Zielen der Organisation gedeutet.

Die Übereinstimmung von Soll- und Ist-Zielen wurde zu allen drei Befragungszeitpunkten erhoben, wobei vor Studienende allgemeine Ist- und Soll-Ziele großer Wirtschaftsunternehmen und nach Berufseintritt Ist- und Soll-Ziele des eigenen Arbeitgebers abgefragt wurden. In der von Stengel und von Rosenstiel (1985) beschriebenen Operationalisierung lag maximale Identifikationsbereitschaft (Skalenwert "0") dann vor, wenn sowohl bei "Ist" als auch bei "Soll" gleich viele Ziele aus den Bereichen materialistische bzw. postmaterialistische Ziel (vgl. Kapitel 3.2.1.4; Tab. 3.6) gewählt wurden, unabhängig davon, ob es sich um die gleichen Ziele handelte. Minimale Identifikationsbereitschaft konnte theoretisch entweder bedeuten, daß postmaterialistischen Soll-Zielen nur materialistische Ist-Ziele (Skalenextremwert "-6") oder materialistischen Soll-Zielen nur postmaterialistische Ist-Ziele (Skalenextremwert "+6") gegenüberstanden. In der empirischen Umsetzung (vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987) zeigte sich, daß positive Skalenwerte kaum auftraten - Organisationen wurden also eher als zu materialistisch denn als zu postmaterialistisch eingeschätzt.

In dieser Studie soll neben der "wertorientierten Identifikationsbereitschaft" zusätzlich eine "zielorientierte Identifikationsbereitschaft" untersucht werden, bei der die Übereinstimmung auf Ebene der Einzelziele unabhängig von den Zielbereichen "Materialismus" bzw. "Postmaterialismus" zu Buche schlägt.

3.2.4. Selbstwirksamkeit

Die Erwartung der Selbstwirksamkeit wurde durch eine von Schwarzer (1986) in Anlehnung an Bandura (1986) erstellte Skala aus zehn Items erhoben.

Im Fragebogen (vgl. Tab. 3.13) wurden die Items gemischt mit sechs Items aus dem Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (Filipp, 1989). Im folgenden sind nur die Items der Skala zur Messung der Selbstwirksamkeit aufgelistet.

Tabelle 3.13: Skala zur Selbstwirksamkeitserwartung

(vgl. Bandura, 1986; deutsche Übersetzung nach Schwarzer, 1986)

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie spontan eher zu, welcher eher nicht?

- Wenn mir jemand Widerstand leistet, finde ich Mittel und Wege mich durchzusetzen.
- Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.
- Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
- Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, daß ich gut damit zurechtkommen werde.
- Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Intelligenz verlassen kann.
- Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.
- Für jedes Problem habe ich eine Lösung.
- Wenn ich mit einer neuen Sache konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehe.
- Wenn ich mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.

4 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Die Darstellung der empirischen Ergebnisse aus den Studien "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses" und "Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchskräften" wird in mehrere Schritte aufgeteilt werden.

1. Zunächst geht es darum, die Stichproben der beiden vorliegenden Untersuchungen zu beschreiben (Kap. 4.1).
2. In einem nächsten Schritt werden erstens Ziele von Organisationen aus Sicht von Organisationsvertretern und Führungsnachwuchskräften verglichen. Zweitens wird auf Niveau der Einzelziele beschrieben, welche Ziele von Organisationsvertretern und Führungsnachwuchskräften besonders positiv oder besonders negativ bewertet wurden. (Kap. 4.2)
3. Abschließend sollen die in Kapitel 24.2 formulierten Hypothesen aufgegriffen und den Ergebnissen gegenübergestellt werden. (Kap. 4.3).

4.1 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE: STICHPROBE

Die Deskription der Ergebnisse wird jeweils nach einem ähnlichen Schema verlaufen. Zunächst werden die Daten aus der Organisationsbefragung referiert, an die sich die Daten der Führungsnachwuchskräftebefragung anschließen.

Eine ausführliche Beschreibung der Organisationsstichprobe findet sich bei Kirsch (1994). An dieser Stelle sollen nur die für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit relevanten Daten referiert werden.

Zwei inhaltliche Aspekte sollen in der Beschreibung der Stichproben abgehandelt werden. Erstens wird es um Kennwerte der Organisationen, in denen Organisationsvertreter und Führungsnachwuchskräfte arbeiten, zweitens um arbeitsnahe und private Soziodemographika der Führungsnachwuchskräfte gehen.

An diesen Teil anschließend werden kurz Ziele von Organisationen aus Sicht der beiden Befragungsperspektiven sowie das Ausmaß, in dem sich Führungsnachwuchskräfte mit diesen Zielen identifizieren, beschrieben.

4.1.1 Organisationen

An der Befragung nahmen 166 Unternehmen teil. Die Rücklaufquote betrug also bei knapp 1.000 ausgesandten Fragebögen ca. 17%. Diese Rücklaufquote entspricht angesichts des Fragebogenumfangs und der Tendenz vieler Unternehmen, sich nicht an schriftlichen Umfragen zu beteiligen, durchaus den Erwartungen. Insgesamt beteiligten sich Unternehmen aus mehr als einem Dutzend Branchen, von denen die zehn mit dem höchsten Prozentanteil in Abbildung 4.1 zu sehen sind. Unter "Sonstige" verbergen sich einzelne Unternehmen unter anderem aus den Branchen Werbung, Medien oder Umwelttechnologie.

Die Größe - gemessen an der Mitarbeiteranzahl - der beteiligten Unternehmen zeigt Abbildung 4.2. Da jeweils die größten Unternehmen aus den betreffenden Branchen angeschrieben wurden, sind Großunternehmen mit über eintausend Mitarbeitern mit einem Anteil von fast 80% natürlich überrepräsentiert. Bei der Ziehung der Stichprobe wurde dieses Ungleichgewicht bewußt einkalkuliert, um besonders Organisationen anzusprechen, von denen zu vermuten war, daß sie eine ausreichende Anzahl von Führungsnachwuchskräften gezielt auswählen und betreuen.

Die breite Streuung der Stichprobe zeigt, daß insgesamt ein großes Spektrum verschiedenster Unternehmen angesprochen wurde und auch antwortete. Leider sind daher jedoch die Zellenbesetzungen in den einzelnen Branchen zu klein, um Einzelvorhersagen über bestimmte Branchen zu machen.

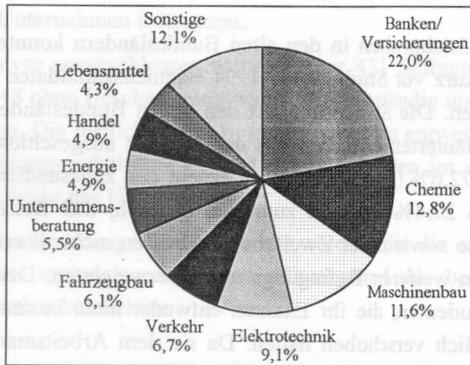


Abbildung 4.1: Branchen der Unternehmen der Organisationsstichprobe (N=166)

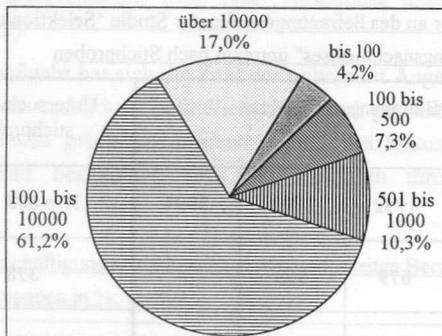


Abbildung 4.2: Größenklassen der befragten Unternehmen der Organisationsstichprobe (N=166) nach Anzahl der Mitarbeiter

4.1.2 Führungsnachwuchskräfte

Verteilt auf die zwei Stichproben in den alten Bundesländern konnten zum ersten Befragungszeitpunkt kurz vor Studienende 1994 Examenskandidaten für ein Interview gewonnen werden. Die Stichprobe aus den neuen Bundesländern wurde aus den in Kapitel 3.1 erläuterten Gründen aus der Analyse ausgeschlossen. Ein Jahr später beantworteten 72.6% (1447) von ihnen erneut den zugesandten Fragebogen. Die Ausfallquote von 27.4% entstand zum Teil dadurch, daß Befragte entweder unter der alten Adresse sowie unter Zweitkontaktadressen nicht zu erreichen waren oder die Teilnahme an weiteren Befragungswellen verweigerten. Den Löwenanteil bildeten allerdings Studenten, die ihr Examen entweder nicht bestanden oder ihre Prüfung zwischenzeitlich verschoben hatten. Da sie dem Arbeitsmarkt noch nicht zur Verfügung standen, wurden sie aus der Stichprobe genommen.

Zum dritten Befragungszeitpunkt wurden noch einmal 1234 auswertbare Fragebögen zurückgeschickt, die Ausfallquote sank auf 14.7%. In die Auswertungen für die vorliegende Arbeit konnten die Antworten von 803 Personen einbezogen werden (vgl. Tab.4.1).

Tabelle 4.1: Teilnehmer an den Befragungswellen der Studie "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses" getrennt nach Stichproben

	Befragungszeitpunkte				Untersuchungs- stichprobe
Stichprobe	1991	1992	1993	1994	N = 803
Teil 1	929	679	568		378
Teil 2		1065	768	666	425

Die ausgewählten 803 Personen repräsentieren den Kreis der Untersuchungsstichprobe, der zum zweiten Befragungszeitpunkt abhängig beschäftigt, d.h. weder selbständig, freiberuflich tätig noch arbeitslos war und ein Jahr später angab, in den letzten 12 Monaten nicht das Unternehmen gewechselt zu haben. Unternehmensinterne Wechsler, z.B. aus einem Traineeprogramm in eine befristete oder unbefristete

Anstellung, wurden in die Stichprobe mit aufgenommen, da sie ihre Zielrealisierung im gleichen Unternehmen fortsetzen.

Aus der Analyse ausgeschlossen wurden daher 431 Befragte, von denen im ersten Berufsjahr 148 ohne Beschäftigung waren, 70 selbständig und 44 als freie Mitarbeiter tätig waren. Die restlichen 169 Befragten machten entweder keine Angaben über ihr Beschäftigungsverhältnis (5 Fälle) oder wechselten im ersten beziehungsweise zweiten Berufsjahr das Unternehmen.

Im Anschluß sollen einige Daten referiert werden, die die organisatorische Einbindung und den soziodemographischen Hintergrund der befragten Führungsnachwuchskräfte näher beleuchten.

Berufliche Rahmenbedingungen der Befragten

Die Befragten befinden sich allesamt im ersten Berufsjahr in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis. Die Mehrzahl hat einen unbefristeten Beschäftigungsvertrag, ein gutes Drittel befindet sich nur in einem befristeten Arbeitsverhältnis oder einem Traineeverhältnis bzw. einer Ausbildung innerhalb der Organisation (vgl. Tabelle 4.2).

Im zweiten Berufsjahr hat sich die Zahl der unbefristet Angestellten auf drei Viertel erhöht, die der in Ausbildung befindlichen drastisch gesenkt. Einige wenige sind in ihrem Unternehmen geblieben, besitzen jedoch den Status freier Mitarbeiter. Zu diesem Zeitpunkt bezeichnen 83% der Befragten ihre Position als ausbildungsadäquat.

Tabelle 4.2: Beschäftigungsverhältnis im ersten und zweiten Berufsjahr
(Angaben in %; N=803)

Beschäftigungsverhältnis	im ...	1. Berufsjahr	2. Berufsjahr
Trainee/ Ausbildung		17.9	6.0
Befristete Anstellung		20.9	18.6
Unbefristete Anstellung		61.2	74.3
Sonstiges		-----	1.1
	Σ =	100.0	100.0

Auf die Frage nach dem aktuellen Tätigkeitsbereich im Unternehmen zeigt sich ein breites Spektrum an Antworten. Einstiegsschwerpunkte der Führungsnachwuchskräfte sind jedoch die Bereiche "Forschung und Entwicklung" sowie "Marketing, Absatz und Vertrieb" und "Finanz- und Rechnungswesen" (vgl. Tab. 4.3). Bis zum dritten Befragungszeitpunkt hat sich trotz einiger Wechsel im Unternehmen die Rangliste nur unwesentlich verändert. Die Befragten befinden sich damit zu einem großen Teil in Bereichen, die generell bereits vor Studienende als Wunschtätigkeitsbereiche besonders attraktiv erschienen (vgl. Kaschube, 1994). Trotzdem arbeiten insgesamt nur knapp 41% genau in dem Bereich, den sie sich vor dem Berufseinstieg gewünscht hatten.

Auch in der Branchenzugehörigkeit zeigt sich eine breite Streuung. Nur "Banken und Versicherungen", "Elektrotechnik" und der Öffentliche Dienst sowie Universitäten oder Forschungseinrichtungen konnten zehn und mehr Prozent der Absolventen für sich gewinnen (vgl. Tab. 4.4). Während bereits deutlich weniger als die Hälfte im angestrebten Tätigkeitsbereich landeten, konnte nur ein gutes Drittel (33.9%) ihren Branchenwunsch realisieren. Hinter diesen Zahlen verbirgt sich die Tatsache, daß zum Zeitpunkt des Berufseintritts in den Jahren 1992 und 1993 die Anzahl der Neueinstellungen von Hochschulabsolventen drastisch sank und zum Beispiel in der Chemiebranche fast gegen Null ging.

Außerdem schätzen die Befragten die Größe ihres gesamten Unternehmens anhand der Mitarbeiterzahl. Mehrheitlich sind die Befragten in Großunternehmen mit mehr als tausend Mitarbeitern beschäftigt, aber immerhin mehr als vierzig Prozent sind in Klein- und Mittelbetrieben tätig (vgl. Tab. 4.5). Median und Modalwert liegen jeweils bei 2.000 Mitarbeitern.

Tabelle 4.3: Häufigste Tätigkeitsbereiche der Führungsnachwuchskräfte
(Angaben in %; N=803)

Tätigkeitsbereich	Prozentualer Anteil im 1. Berufsjahr
Forschung & Entwicklung	24.3
Marketing	14.2
Finanz- und Rechnungswesen	12.2
Controlling	7.3
Personalwesen	4.7
Organisation & Informationstechnik	4.2
(Unternehmens-) Beratung	3.6
Projektmanagement, Projektarbeit	3.5
Materialwirtschaft	2.9
Produktion	2.6
Sonstiges/ nicht einzuordnen	17.4
keine Angabe	3.1
$\Sigma =$	100.0

Tabelle 4.4: Branchenzugehörigkeit der Führungsnachwuchskräfte
(Angaben in %; N=803)

Branche	Prozentualer Anteil im 1. Berufsjahr
Öffentlicher Dienst	12.0
Banken u. Versicherungen	11.0
Elektrotechnik	10.2
Universität/ Forschungsinstitute	9.2
Finanz- und Steuerberatung	7.2
Maschinenbau	5.0
Computer	4.7
Chemie	4.5
Unternehmensberatung	4.2
Fahrzeugbau	3.5
Sonstiges	27.6
k.A.	0.9
$\Sigma =$	100.0

Tabelle 4.5: Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Führungsnachwuchskräftebefragung zum zweiten Befragungszeitpunkt (Angaben in %; N=803)

Kategorie	Anzahl der Unternehmen in %
bis 100 Mitarbeiter	27.8
101 bis 500 Mitarbeiter	10.4
501 bis 1.000 Mitarbeiter	5.1
1.001 bis 10.000 Mitarbeiter	23.1
über 10.000 Mitarbeiter	30.6
keine Angabe	3.0
$\Sigma =$	100.0

Die Angaben bzw. Schätzungen zur Mitarbeiterzahl bleiben relativ konstant ($r=.79$), Median und Modalwert verändern sich nicht. Die Qualität der Schätzung kann jedoch nur ungefähr beurteilt werden, da unklar ist, inwieweit die Zahlen von Personalabbau oder Firmenzusammenschlüssen beeinflusst werden.

Gegenüber der Organisationsbefragung sind zwei Unterschiede auffällig. Erstens sind in der Führungsnachwuchskräftebefragung der Öffentliche Dienst sowie universitäre und private Forschungsinstitute ungleich stärker repräsentiert. Zweitens befinden sich aus den bereits erwähnten Gründen mehr Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in der Organisationsstichprobe.

Nach dem Berufseinstieg (T2) wurden die Führungsnachwuchskräfte befragt, in welche Bereiche sie durch ihre Kollegen eingearbeitet wurden und als wie hilfreich sie deren Unterstützung empfanden (Tab. 4.6).

Tabelle 4.6: Häufigkeit der Einarbeitung und Bewertung der Unterstützung (N772)

Nennungen der Themenbereiche	%	Erlebte Unterstützung; ^{a)}	
		M	S
"Ich konnte in der Regel jemand ansprechen, der.."			
...mir bei Problemen fachlicher Art half.	96.2	4.12	.5
...mir bei der Eingewöhnung half.	72.4	3.79	.5
...mir half, die Kollegen kennenzulernen.	70.6	3.91	.3
...mir half, die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen kennenzulernen.	68.4	3.80	.5
...mich über die genauen Ziele meiner Arbeit informierte.	65.4	3.74	.5
...mich mit wichtigen Personen bekanntmachte.	60.3	3.69	.5
...mir die Bedeutung meiner Arbeit für die Abteilung und für das Unternehmen erklärte.	58.5	3.65	.5

Anm.: a) M = Mittelwert der erlebten Unterstützung; "1" = "wenig hilfreich"; "5" = "sehr hilfreich";

Im Durchschnitt lag die Summe der Einarbeitungsbereiche bei knapp fünf bis sieben möglichen ($M=4.92$; $SD = 1.77$). Zwischen praktisch keiner Einarbeitung und voller Unterstützung scheinen die Befragten aber alles erlebt zu haben.

An erster Stelle steht mit weitem Abstand die fachliche Betreuung im Vordergrund, soziale Kontakte stehen an zweiter und dritter Stelle, die übrigen Bedürfnisse werden immerhin noch in knapp 60 bis 70 Prozent der Fälle von den alleinigen Organisationsmitgliedern befriedigt. Für Führungsnachwuchskräfte besonders erstaunlich scheint es, daß sie vergleichsweise wenig Einarbeitung über ihren direkten Arbeitsbereich hinaus erfahren.

Verglichen mit den Daten der Organisationsbefragung (Kirsch, 1994, S.257) decken sich die Aussagen prozentual nur für den Bereich fachlicher Einarbeitung. In allen anderen Bereichen liegen die Einschätzungen der Organisationsvertreter um 15 bis 20 Prozent über der der Führungsnachwuchskräfte. Wunsch und Wirklichkeit klaffen hier anscheinend nicht unerheblich auseinander.

Soziodemographische Merkmale

Neben den Merkmalen der Organisationen müssen einige Details zur soziodemographischen Beschreibung der Stichprobe aufgeführt werden (vgl. Tab. 4.7).

Tabelle 4.7: Soziodemographische Merkmale der Befragten (Angaben in %; N=803)

Kategorien	%
Studienrichtung	
Wirtschaftswissenschaften	53.2
Naturwissenschaften	11.8
Ingenieurwissenschaften	34.0
k. A.	1.0
Studienort	
München	43.0
Berlin	23.7
Ruhrgebiet	33.3
Geschlecht	
männlich	79.0
weiblich	21.0

Im Verlauf der Untersuchung konnte kein gravierender, systematischer Ausfall hinsichtlich der soziodemographischen Variablen festgestellt werden. Gegenüber der angestrebten Quote von je 40% Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren und 20% Naturwissenschaftlern läßt sich ein eindeutiger Überhang bei den Wirtschaftswissenschaftlern feststellen. Dieser Überhang läßt sich unter Umständen mit dem allgemein größeren Interesse bei Wirtschaftswissenschaftlern für die Fragestellung des Projekts und der daher generell höheren Bereitschaft, an einem aufwendigen Längsschnitt teilzunehmen, erklären. Daß die Prozentanteile von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern im Projektverlauf konstant blieben, belegt allerdings, daß die Motivation zur dauerhaften Teilnahme nicht vom Studienfach abhängig war.

Die regionale Nähe der Münchner Absolventen zur Leitung des Projekts dürfte sicherlich ihren höheren Anteil an der Stichprobe erklären. Das Vertrauen in Versprechen des Datenschutzes kann hier eine Rolle spielen. Die bedauerlich niedrige Zahl von Frauen liegt leider nach wie vor im Trend der naturwissenschaftlichen Studienfächer. Während unter den befragten Wirtschaftswissenschaftlern sich ein knappes Drittel Frauen findet, sind weniger als dreißig Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen im Panel vertreten.

Einige weitere Daten sollen illustrativ die Zusammensetzung der Stichprobe noch etwas verdeutlichen und einige Informationen über die befragten Führungsnachwuchskräfte liefern.

Das durchschnittliche Alter kurz nach Berufseintritt liegt bei 28 Jahren ($M=28.42$, $SD=1.99$), die Spannbreite lag zwischen vierundzwanzig und achtunddreißig Jahren. Ihr Studium absolvierten die Befragten durchschnittlich in zwölf Semestern ($M=11.8$, $SD=2.64$), wobei fast 90% Berufserfahrung in mindestens einem Praktikum gesammelt haben. 96% haben ihr Studium mit einem Diplom abgeschlossen, drei Prozent haben promoviert.

Zwischen Studienabschluß und Antritt der Stelle liegen meist nur wenige Monate (vgl. Tab. 4.8). Allerdings arbeiten einige der Befragten bereits vor Studienende in dem Unternehmen, in dem sie auch heute noch beschäftigt sind, andere legen einen Zeitraum von über einem Jahr zwischen Studienende und Berufsstart. Ob diese Zeit jedoch gänzlich der Arbeitsplatzsuche dient oder ob längere Urlaube "ingescho-ben" werden, ist auf der Basis dieser Zahlen nicht zu entscheiden.

Tabelle 4.8: Abstand zwischen Studienabschluß und Antritt der Stelle
(Angaben in %; N= 803)

Abstand in Monaten	% der Befragten
Beschäftigung vor Studienende	4.5
0 Monate	6.8
1 bis 3 Monate	43.4
4 bis 6 Monate	25.8
7 bis 12 Monate	14.4
über ein Jahr	4.1
k.A.	1.0
$\Sigma =$	100.0

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt im ersten Berufsjahr knapp 43 Stunden ($M=42.9$, $SD=7.27$). Ein Jahr später hat sich die Durchschnittsarbeitszeit auf fast 44 Stunden ($M=43.9$, $SD=7.17$) erhöht. Zu diesem Zeitpunkt geben immerhin dreißig Prozent an, mehr als 45 Stunden pro Woche zu arbeiten.

Die Gehälter der Befragten sind seit dem Berufseinstieg nicht unerheblich gestiegen (vgl. Tab. 4.9). Verdiente beim Berufseinstieg noch über die Hälfte der Befragten weniger als DM 5.000, so hat sich im zweiten Berufsjahr der Anteil in diesem Gehaltsbereich auf unter 30% verringert. Dafür verdienen über 60% bereits zwischen DM 5.000 und DM 7.000 und beinahe zehn Prozent der Befragten bewegen sich schon in Gehaltsbereichen jenseits der Grenze von DM 7.000. Damit liegen die Gehälter ungefähr in dem von Staufenbiel (1993) genannten Bereich, teilweise sogar darüber.

Tabelle 4.9: Gehaltsstufen der Führungsnachwuchskräfte beim Berufseinstieg und im 2. Berufsjahr (Angaben in %; N= 803)

Gehaltsstufe in DM	Anfangsgehalt	Gehalt im 2. Berufsjahr
bis 3.000	13.4	9.2
3.000 bis 3.999	9.0	5.2
4.000 bis 4.999	35.1	14.2
5.000 bis 5.999	33.1	42.8
6.000 bis 6.999	6.2	18.6
7.000 bis 7.999	1.5	5.1
8.000 bis 8.999	xxx ¹⁾	2.4
über 9.000	xxx ¹⁾	1.9
k.A.	1.6	0.6
$\Sigma =$	100.0	100.0

Anm.: 1) Bruttoanfangsgehalt über DM 8.000 nicht gesondert erfasst; Obergrenze: "über 7.000"

Wie sieht die private Situation aus? Im zweiten Berufsjahr leben jeweils ungefähr ein Drittel allein, mit Partner oder Partnerin, oder sind verheiratet. 86% haben noch keine Kinder, knapp zehn Prozent haben ein und immerhin vier Prozent schon zwei oder maximal drei Kinder.

4.2 ZIELE IN ORGANISATIONEN - ZIELE VON ORGANISATIONEN

In das Anforderungsprofil von Führungsnachwuchskräften gehen neben Aspekten wie Fachwissen, Intelligenz, kreativen und sozialen Kompetenzen zunehmend auch Aspekte der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens ein (vgl. von Rosenstiel, 1994). Deshalb soll die Übereinstimmung der von Führungsnachwuchskräften genannten Ist- und Soll-Ziele mit den von Organisationen verfolgten Zielen verglichen werden. Zuvor werden jedoch weitere Vergleiche zwischen Organisations- und individueller Sicht auf der Ebene einzelner persönlicher Ziele angestellt.

4.2.1 Individuelle Ziele in Organisationen

4.2.1.1 ...aus Sicht der Organisationen

Im Rahmen der Organisationsbefragung stuften insgesamt Personalverantwortliche aus 164 Unternehmen ein, wie hoch sie die Passung von Bewerbern mit bestimmten beruflichen Zielen zu ihrem Unternehmen einstufen würden. Bei der Einordnung der 29 Ziele auf einer fünfstufigen Rating-Skala nutzten die Befragten die gesamte Spannbreite der Skala - nahezu jedes Ziel wurde entweder als vollkommen unpassend oder als optimal geeignet eingestuft. Dennoch zeigen sich deutliche Differenzen auf der Ebene der Mittelwerte.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollen hier nur die jeweils am besten und am schlechtesten bewerteten sieben Ziele aufgeführt werden (vgl. Tabellen 4.10 und 4.11).

Die positivste Bewertung erfahren Ziele, mit deren Verfolgung Führungsnachwuchskräfte die Bereitschaft bekunden, verantwortungsvolle Tätigkeiten im Unternehmen zu übernehmen und sich dabei neue Arbeitsbereiche zu erschließen. Sowohl Eigeninitiative als auch der Wille, sich offen gegenüber den Angeboten des Unternehmens zu zeigen, könnten aus Sicht der Unternehmensvertreter Indikatoren dafür sein, daß eine aktive Einbindung in das Unternehmen im Rahmen der Angebote und Möglichkeiten der Organisation gesucht wird.

Tabelle 4.10: Am besten bewertete Ziele aus Sicht der Organisationsvertreter ($N_{Max}=164$)

Rang	Formulierung "Ich habe mir fest vorgenommen, ..."	M^a	SD
1	"...die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen."	4.27	.71
2	"...meine Teamfähigkeit zu steigern."	4.17	.75
3	"...neue Projekte vorzuschlagen."	4.05	.70
4	"...meine Vorgesetzten von neuen Ideen zu überzeugen."	3.98	.79
5	"...die Struktur des Gesamtunternehmens kennenzulernen."	3.98	.84
6	"...zuzusagen, falls mir ein Projekt angeboten wird"	3.95	.88
7	"...meinen Verantwortungsbereich zu erweitern."	3.92	.79

Anm.: a) "1" = "Antwort paßt überhaupt nicht zu Wunschbewerber";
 "5" = "Antwort paßt voll und ganz zu Wunschbewerber"

Tabelle 4.11: Am schlechtesten bewertete Ziele aus Sicht der Organisationsvertreter
($N_{Max}=164$)

Rang	Formulierung "Ich habe mir fest vorgenommen, ..."	M^a	SD
23	"...herauszufinden, wo die für mich wichtigen Entscheidungen fallen."	2.88	1.03
24	"...zu versuchen, daß sich meine Firma verstärkt im Umweltschutz engagiert."	2.76	1.00
25	"...die Organisation zu wechseln, wenn sich mir keine Perspektiven bieten."	2.66	1.15
26	"...die Organisation zu wechseln, um aufzusteigen."	2.30	1.04
27	"...mir einen festen Arbeitsplatz zu sichern, mit dem ich gut zurechtkomme."	2.29	.98
28	"...mich in der Arbeitnehmervertretung zu engagieren."	2.03	.89
29	"...nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten."	1.65	.80

Anm.: a) "1" = "Antwort paßt überhaupt nicht zu Wunschbewerber";
 "5" = "Antwort paßt voll und ganz zu Wunschbewerber"

Demgegenüber wird die Verfolgung von Interessen, die keine solche mühelose Eingliederung versprechen, wesentlich kritischer gesehen. Durchschnittlich im negativen Bereich der Skala befinden sich diejenigen Ziele, in denen anscheinend geringeres Arbeitsengagement durch Begrenzung der Wochenarbeitszeit oder Sicherung eines festen Arbeitsplatzes, möglicher Einsatz gegen Unternehmensinteressen durch gewerkschaftliches Engagement oder die offene Absicht zum Verlassen des Unternehmens anklingt. Aber auch das Interesse an ökologischem Fortschritt im Unternehmen scheint auf Unternehmensvertreter abschreckende Wirkung zu besitzen, wenn es aus den Reihen des eigenen Führungsnachwuchses geäußert wird.

4.2.1.2 ...aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte

Im Rahmen der Längsschnittstudie wurde den Befragten die beschriebene Liste während des ersten Berufsjahres mit der Bitte vorgelegt, die in den nächsten Jahren verfolgten Ziele zu nennen, um ein Jahr später nachzufragen, welche Ziele bisher bearbeitet wurden und welche weiter in Angriff genommen würden.

Die folgende Liste der meistbearbeiteten Ziele (Tabelle 4.12) basiert auf der Rangfolge der Ziele, die übereinstimmend im ersten Berufsjahr (T2) als in Zukunft relevant und im zweiten Berufsjahr (T3) retrospektiv genannt wurden. Es ist anzunehmen, daß an Ziele, die zu beiden Befragungszeitpunkten genannt werden, eine hohe Zielbindung besteht, da die Wahrscheinlichkeit von Spontanwahlen reduziert wird. Die anschließende Liste der meistgewählten Ziele (Tabelle 4.13) bezieht sich auf die im zweiten Berufsjahr (T3) erhobene Zukunftsperspektive.

Die in der ersten Tabelle 4.12 gegenüber Tabelle 4.13 geringeren, prozentualen Häufigkeiten ergeben sich also dadurch, daß dort nur angestrebte und tatsächlich bearbeitete Ziele aufgeführt werden, während sich hinter den höheren Prozentzahlen für die folgenden Berufsjahre auch Absichtserklärungen verbergen können, die nicht unbedingt in die Realität umgesetzt werden müssen.

Vergleicht man die durchschnittliche Nennungshäufigkeit zum dritten Befragungszeitpunkt mit den hier nicht aufgeführten Nennungen, die zum zweiten Befragungszeitpunkt prospektiv gemacht wurden, ergibt sich kein Unterschied. Durchschnittlich werden in der Vorschau sowohl für das erste als auch das zweite Berufsjahr jeweils rund acht Ziele von den Befragten ausgewählt.

In der letzten Spalte finden sich als Zusatzinformation die Rangplätze in der Liste der durchschnittlich gemachten Fortschritte im zweiten Berufsjahr (Tab. 4.12) bzw.

der durchschnittlich erwarteten Realisierungsbedingungen für das dritte Berufsjahr (Tab. 4.13). Die hinter den Rängen stehenden Mittelwerte, die hier aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht extra aufgeführt werden, streuen breit - bis zu zwei Skalenschritten - über das Spektrum der fünfstufigen Skala.

Ein analoges Vorgehen wird für die am seltensten bearbeiteten bzw. gewählten Ziele vorgenommen.

Tabelle 4.12: Meistbearbeitete Ziele von Führungsnachwuchskräften im ersten Berufsjahr und Fortschritte bei der Realisierung (Angaben in %; N=800)

Rang	Formulierung: "Ich hatte mir fest vorgenommen,..."	%	Rang ^{a)}
1	"...die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen."	38.9	3
2	"...meinen Verantwortungsbereich zu erweitern."	36.5	10
3	"...auf ein angenehmes Arbeitsklima in meiner Gruppe hinzuarbeiten."	36.4	5
4	"...Seminare zu besuchen, die meine Führungsqualität fördern."	32.5	25
5	"...einen ersten Aufstiegsschritt zu vollziehen."	31.0	18
6	"...durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit zu erreichen."	30.5	2
7	"...meine Vorgesetzten von neuen Ideen zu überzeugen."	28.4	22

Anm.: a) Rang der durchschnittlichen Realisierung im Bezug auf die Liste der 29 Ziele.

Tabelle 4.13: Meistgewählte Ziele von Führungsnachwuchskräften ab dem zweiten Berufsjahr und ihre erwarteten Realisierungschancen (Angaben in %; N=793)

Rang	Formulierung: "Ich habe mir fest vorgenommen,..."	%	Rang ^{a)}
1	"...meinen Verantwortungsbereich zu erweitern."	61.5	2
2	"...Seminare zu besuchen, die meine Führungsqualität fördern."	51.5	21
3	"...die Organisation zu wechseln, wenn sich mir keine Perspektiven bieten."	41.2	19
4	"...die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen."	40.2	2
5	"...einen ersten Aufstiegsschritt zu vollziehen."	39.8	17
6	"...auf ein angenehmes Arbeitsklima in meiner Gruppe hinzuarbeiten."	36.8	4
7	"...mich auf einem Fachgebiet zu spezialisieren."	36.4	1

Anm.: a) Rang der durchschnittlichen Realisierung in der Liste der 29 Ziele

Die Prioritäten für das erste und das zweite Berufsjahr ähneln sich stark. Aspekte der allgemeinen Qualifizierung sind genauso vertreten wie die Vorbereitung eines ersten Aufstiegsschritts. Daneben finden sich aber auch Anklänge an die Gestaltung eines funktionierenden Arbeitsklimas und der Konsolidierung in und durch das Berufsleben. Letzterer Aspekt wird allerdings im zweiten Berufsjahr bereits durch den Aufbruch zu neuen Ufern - den Gedanken an einen möglichen Unternehmenswechsel - in den Hintergrund gedrängt. Ganz vorne in der Rangliste steht die Intention, in jedem Fall mehr Verantwortung zu übernehmen, sei es in einem Projekt oder im bisherigen Arbeitsbereich.

Meistgewählte Ziele sind nicht mit am besten realisierten oder am besten realisierbaren Zielen gleichzusetzen. So werden sowohl im ersten als auch im zweiten Berufsjahr Ziele wie der Besuch von Führungsseminaren oder der Vollzug des ersten Aufstiegsschritts verfolgt, ohne daß im Vergleich zu anderen Zielen große Fortschritte gemacht oder für die nahe Zukunft erwartet werden.

Ebenso konstant wie die Präferenz für bestimmte Ziele erweist sich auch die Geringschätzung anderer im ersten und zweiten Berufsjahr (vgl. Tabellen 4.14 und 4.15). Dazu gehören der Versuch, den Arbeitseinsatz zeitlich zu beschränken, ebenso wie das Engagement für die Arbeitnehmervertretung und für ökologische Innovationen. Wie in der Liste der meistgewählten Ziele zeigt sich auch hier eine gewisse Abwendung von der Eingewöhnung ("Struktur des Gesamtunternehmens kennenlernen") hin zum Wechsel des Unternehmens ("Organisation wechseln, um aufzusteigen"). Während ersteres Ziel im zweiten Berufsjahr neu am Ende der Rangliste auftaucht, gewinnt letzteres an Bedeutung.

Tabelle 4.14: Am seltensten bearbeitete Ziele von Führungsnachwuchskräften im ersten Berufsjahr und Fortschritte bei der Realisierung (Angaben in %; N=800)

Rang	Formulierung: "Ich hatte mir fest vorgenommen,..."	%	Rang ^{a)}
23	"...herauszufinden, wo die für mich wichtigen Entscheidungen fallen."	6.7	17
24	"...nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten."	6.2	3
25	"...die Organisation zu wechseln, um aufzusteigen."	5.7	29
26	"...die Chance auf eine freier werdende Stelle im Unternehmen wahrzunehmen."	5.1	23
27	"...zu versuchen, daß sich meine Firma verstärkt im Umweltschutz engagiert."	4.9	26
28	"...konkrete Energiesparmaßnahmen in meinem Arbeitsbereich vorzuschlagen."	1.4	19
29	"...mich in der Arbeitnehmervertretung zu engagieren."	0.8	16

Anm.: a) Rang der durchschnittlichen Realisierung in der Liste der 29 Ziele

Die tatsächliche und besonders die prognostizierte Realisierung der Ziele liegt im Schnitt unter der der präferierten Ziele. Selbst wenn es zum Beispiel im ersten Berufsjahr noch möglich war, 'nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten', so sinkt die Realisierungschance für dieses Ziel im Lauf der weiteren Entwicklung enorm.

Tabelle 4.15: Am seltensten gewählte Ziele von Führungsnachwuchskräften im zweiten Berufsjahr und ihre erwarteten Realisierungschancen (Angaben in %, N=793)

Rang	Formulierung: "Ich habe mir fest vorgenommen,..."	%	Rang ^{a)}
23	"...die Chance auf eine freiwerdende Stelle im Unternehmen wahrzunehmen."	17.4	22
24	"...nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten."	16.9	27
25	"...die Struktur des Gesamtunternehmens kennenzulernen."	12.0	8
26	"...herauszufinden, wo die für mich wichtigen Entscheidungen fallen."	11.1	18
27	"...zu versuchen, daß sich meine Firma verstärkt im Umweltschutz engagiert."	9.5	29
28	"...konkrete Energiesparmaßnahmen in meinem Arbeitsbereich vorzuschlagen."	5.4	26
29	"...mich in der Arbeitnehmervertretung zu engagieren."	4.3	28

Anm.: a) Rang der durchschnittlichen Realisierung in der Liste der 29 Ziele

4.2.1.3 ...im Vergleich von Organisationen und Führungsnachwuchskräften

Als Abschluß der Deskription auf Ebene der Einzelziele sollen noch einmal Präferenzen der Organisationsvertreter und der Führungsnachwuchskräfte nebeneinander gestellt werden.

Übereinstimmend wird in beiden Stichproben die Übernahme von individueller Verantwortung in den Vordergrund gestellt, während gewerkschaftliches Engagement, Veränderung im Bereich Ökologie und die Limitierung des Arbeitspensums auf 40 Stunden am Ende der Rangliste stehen.

In den befragten Organisationen wird allerdings zusätzlich die Demonstration von Eigeninitiative ('neue Projekte', 'neue Ideen') seitens des Führungsnachwuchses

gefordert, während dieser selbst zusätzlich auf fachliche Aspekte setzt und bereits den ersten Aufstiegssprung ins Auge faßt. Am Organisationswechsel läßt sich auch die einzige, größere Divergenz ausmachen: Führungsnachwuchskräfte können sich diesen Schritt in ein anderes Unternehmen durchaus vorstellen, wenn es an Perspektiven mangelt - eine Intention, die in Organisationen nur wenig Zusprache findet.

4.2.2 Ziele von Organisationen

Während im letzten Abschnitt Merkmale der Führungsnachwuchskräfte mit den Anforderungen der Organisationen verglichen wurden, kann im nächsten Schritt die "Tauglichkeit" organisationaler Ziele für die Anforderungen des Führungsnachwuchses überprüft werden.

Wir fragten die Organisationsvertreter, welche drei Ziele aus einer Liste von acht ihre Unternehmen bevorzugt verfolgen würden. "Wirtschaftliches Wachstum" und "Gewinnsteigerung" sind die meistgenannten (vgl. Tab. 4.16). Sie unterscheiden sich damit nicht von den bei von Rosenstiel und Stengel (1987) berichteten Hauptzielen deutscher Wirtschaftsunternehmen. Gegenüber den 80er Jahren hat dahinter die "Sicherung von Arbeitsplätzen" an Bedeutung gewonnen, was in der derzeitigen Situation angemessen erscheint.

Die gegenüber den Ergebnissen von v. Rosenstiel und Stengel gewachsene Bedeutung der "Persönlichkeitsentfaltung von Mitarbeitern" gegenüber dem "Technischen Fortschritt" läßt sich inhaltlich nicht eindeutig erklären. Es sollte aber nicht vergessen werden, daß in dieser Untersuchung Personalvertreter gefragt wurden und keine Ingenieure.

Tabelle 4.16: Nennungshäufigkeiten der wichtigsten, organisationalen Ist-Ziel aus Sicht der Organisationen (N=160)

Ziel	Häufigkeit in %
Wirtschaftliches Wachstum (M)	10.0
Steigerung des Gewinns (M)	11.9
Sicherung von Arbeitsplätzen (PM)	11.3
Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter (PM)	15.6
Förderung des technischen Fortschritts (M)	11.3
Erhaltung der Umwelt (PM)	19.4
Stabilisierung unserer Gesellschaftsstruktur (M)	4.4
Entwicklung der "Dritten Welt" (PM)	-----

Anm.: Je Organisation konnten bis zu drei der acht Ziele ausgewählt werden; (M) = materialistische Ziele; (PM) = postmaterialistische Ziele; Die Benennungen (M) und (PM) waren nicht im Fragebogen ausgedruckt.

Im unteren Bereich der Häufigkeitsverteilung findet sich mit deutlichen Abstand das Unternehmensziel "Erhaltung der Umwelt", das nur noch von einem Fünftel der Befragten als Ziel ihres Unternehmens erkannt wird. "Stabilisierung der Gesellschaftsstruktur" und "Entwicklung der Dritten Welt" sind als Unternehmensziele nicht existent.

Die Wahrnehmung der Ist-Ziele durch Führungsnachwuchskräfte unterscheidet sich an den Rändern der Verteilung nicht von denen der Organisationsvertreter (vgl. Tab. 4.17): Wirtschaftliches Wachstum und Gewinnsteigerung dominieren, die Entwicklung der 'Dritten Welt' ist praktisch bedeutungslos. Die übrigen Ziele werden in prozentual unterschiedlicher Größenordnung verfolgt, ohne daß dies jedoch besonders bedeutsam erscheint.

Die Verteilung der Soll-Ziele unterscheidet sich in der Tendenz nicht von der von v. Rosenstiel und Stengel (1987) berichteten Aufgliederung. Postmaterialistische Ziele sollten häufiger, materialistische seltener von Organisationen verfolgt werden.

Interessant wirkt jedoch die Entwicklung wahrgenommener Ist- und propagierter Soll-Ziele vom Examenszeitraum zum zweiten Berufsjahr. Die Sichtweise organisationaler Ziele wird variabler, die Differenzen zwischen Ist und Soll schwinden. Der große Einschnitt entsteht durch den Eintritt ins Berufsleben, im zweiten Berufsjahr konsolidieren sich die Veränderungen. So wenden sich die befragten Führungsnachwuchskräfte vom ehemals geforderten Unternehmensziel "Erhaltung der Umwelt" ab (T1 bis T3: -37.5% der Nennungen), und pochen stärker auf das Recht auf Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter (+24.9% im gleichen Zeitraum). Auf der Seite der Ist-Ziele werden im Berufsleben die Sicherung von Arbeitsplätzen und wiederum die Entfaltung der Mitarbeiter (+28% bzw. +18.2%) viel häufiger genannt als vor dem Berufseintritt.

Die Entwicklungen dürfen über ein Faktum nicht hinwegtäuschen: nach wie vor dominieren auf der Ist-Seite materialistische, auf der Soll-Seite postmaterialistische Ziele. Die von Klipstein und Strümpel (1985) festgestellte Spannung zwischen gewandelten Werten und erstarrten Strukturen hat sich vermindert, aber dennoch nicht aufgelöst. Gewählt werden als postmaterialistische Soll-Ziele solche mit hoher individueller Relevanz. Wenn die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die eigene Persönlichkeitsentfaltung auf dem Spiel stehen, hat das unmittelbare Konsequenzen. Abstraktere Ziele wie Entwicklung der 'Dritten Welt', aber auch Umweltschutz verlieren an Boden.

Tabelle 4.17: Ist und Soll-Ziele großer Organisationen (T1) bzw. des eigenen Arbeitgebers (T2, T3) aus Sicht von Führungsnachwuchskräften
(Angaben in %; N=800-803)

Befragungszeitpunkt → Ziel ↓	vor Studienende (T1)		1. Berufsjahr (T2)		2. Berufsjahr (T3)	
	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Wirtschaftliches Wachstum (M)	94.9	28.3	74.4	35.1	79.0	41.2
Erhaltung der Umwelt (PM)	4.1	91.4	14.5	61.4	14.4	53.9
Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter (PM)	6.2	39.6	31.2	65.8	24.4	64.5
Entwicklung der "Dritten Welt" (PM)	-----	23.5	1.0	8.4	1.0	5.9
Sicherung von Arbeitsplätzen (PM)	13.0	47.4	42.3	52.8	41.0	61.3
Steigerung des Gewinns (M)	88.3	8.6	68.9	55.6	73.7	25.2
Förderung des technischen Fortschritts (M)	67.6	41.1	45.4	38.7	45.1	36.0
Stabilisierung unserer Gesellschaftsstruktur (M)	26.4	22.2	21.7	15.4	20.3	19.1

Die Verschiebung der Interessen soll nicht nur auf aggregiertem Niveau überprüft werden. Auch die Identifikationsbereitschaft beziehungsweise die tatsächliche Identifikation mit den Zielen des eigenen Unternehmens wird auf drei Ebenen untersucht:

- Als erstes wird ein Vergleich auf der wertorientierten Ebene angestellt. Hier geht es darum, wie groß die Übereinstimmung ist über das Ausmaß, in dem materialistische bzw. postmaterialistische Ziele verfolgt werden bzw. werden sollen: Vor dem Examen sind zwei Drittel der Befragten nur wenig identifikationsbereit (Werte "-6" bzw. "-4"), weil ihnen die Unternehmen der Wirtschaft zu materialistisch eingestellt sind, während sich weniger als fünf Prozent als stark identifikationsbereit (Wert "0") mit Wirtschaftsorganisationen erweisen. Ein Jahr später stehen sich die beiden Extremgruppen mit jeweils einem Viertel der Befragten gleich stark gegenüber (vgl. Abb. 4.3). Vom zweiten zum dritten Befragungszeitpunkt bleibt die Verteilung dagegen stabil.

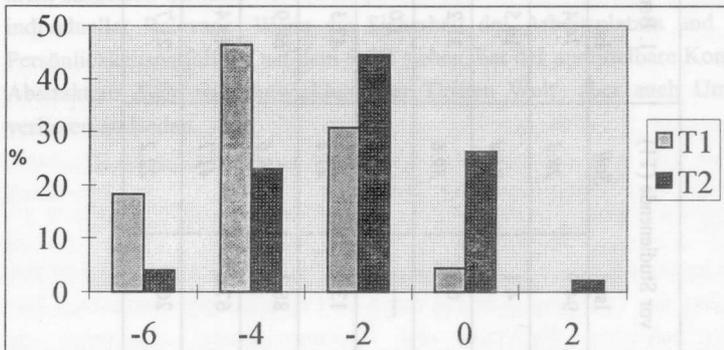


Abbildung 4.3: Entwicklung der Identifikationsbereitschaft vom Examenzeitraum bis zum ersten Berufsjahr (Angaben in %).

- Ein zweiter Vergleich wurde mit den am häufigsten in der Organisationsstichprobe genannten Ist-Zielen angestellt: Während im Examen die durchschnittliche Übereinstimmung bei weniger als einem von drei Zielen liegt ($M=0.84$; $SD=.64$), so steigt sie im Berufsleben deutlich an (T2: $M=1.11$, $SD=.73$; T3: $M=1.28$, $SD=.74$).
- Drittens wurde die direkte Ziel-Übereinstimmung mit dem eigenen Arbeitgeber untersucht: Zum Zeitpunkt des Studienendes sehen die befragten Führungsnachwuchskräfte wiederum weniger als ein gemeinsames Ziel ($M=0.89$; $SD=.73$), wenn man die Soll-Ziele im Examen den Ist-Werten des späteren Arbeitgebers gegenüber stellt. In den folgenden Jahren liegt der Wert konstant auf höherem Niveau (T2: $M=1.59$, $SD=.80$; T3: $M=1.57$, $SD=.82$).

Analysen darüber, ob diese Entwicklung durch Merkmale der Organisation erklärt werden kann, brachten für keine der Übereinstimmungswerte ein signifikantes Ergebnis. Von einem gezielten Sozialisationseffekt kann also nicht die Rede sein. Vielmehr scheint die Konfrontation mit der Organisationsrealität den Blick stärker auf die eigenen, unmittelbaren Bedürfnisse der Führungsnachwuchskräfte gelenkt zu haben. Aber auch das ist ein Stück Praxisschock.

4.3 HYPOTHESENGELEITETE ERGEBNISDARSTELLUNG

Die hier präsentierten Ergebnisse beziehen sich auf Hypothesen, die bisher vor allem im experimentellen Bereich oder in Feldstudien untersucht wurden. Da die zentralen Hypothesen mit Daten aus einem Längsschnittprojekt bearbeitet werden, wird bei der Beantwortung Wert darauf gelegt, Zusammenhänge über die Befragungszeitpunkte hinweg zu belegen. Leider ist diese Möglichkeit für die Hypothesen 5 bis 8 nur in eingeschränktem Maße gegeben, da unabhängige und abhängige Variablen zum gleichen Befragungszeitpunkt erhoben werden mußten. Eine weitere Erhebungswelle, die echte längsschnittliche Hypothesentestungen ermöglichen würde, ist noch nicht abgeschlossen.

Zur Aussagekraft und Interpretierbarkeit der Ergebnisse und zur Stärke der zu erwartenden Zusammenhänge sind zwei Punkte kritisch anzumerken: Einerseits basieren die Ergebnisse trotz einer Einschränkung der Fallzahlen durch eine starke Stichprobenselektion und der Tatsache, daß nicht alle Instrumente in jeder Stichprobe durchgehend eingesetzt wurden, auf den Aussagen einer relativ großen Anzahl von Führungsnachwuchskräften. Selbst relativ wenig zusätzlich erklärte Varianz führt daher zu statistisch signifikanten Ergebnissen. Überinterpretationen von erklärten Varianzanteilen um ein Prozent herum werden daher vermieden. Als Maßstab soll ein minimal erklärter Varianzanteil von drei Prozent dienen. Signifikanzen auf dem 5%-Niveau werden bei Auswertungen auf der Ebene der Gesamtstichprobe berichtet, aber nicht in Interpretationen einbezogen.

Andererseits werden die Zusammenhänge - wenn möglich - über einen relativ langen Zeitraum von einem Jahr hinweg überprüft. Da dieser Zeitraum in die Phase des Berufseinstiegs fällt, die für die Befragten mit einer Vielzahl von neuen Erfahrungen und Veränderungen verbunden ist, wäre es illusorisch anzunehmen, daß nur die hier präsentierten Variablen Einfluß auf Zielwahl und Zielrealisierung, Zufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation ausüben würden. Direkte Kollegenkontakte, die Ausgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes, die täglich anfallende Arbeit, der Besuch von Personalentwicklungsmaßnahmen wirken ebenso, manchmal vielleicht spontaner und unmittelbarer. Auch diese Fakten werden Einfluß auf den erklärten Varianzanteil besitzen.

Noch ein Wort zur Darstellung der Ergebnisse. Da ein Großteil der Ergebnisse auf der Basis hierarchischer Regressionsanalysen über mehrere Zieldimensionen hinweg gewonnen wurde, ist eine Präsentation größerer Zahlenmengen unvermeidbar. Um den Text nicht vollkommen durch den Einschub statistischer Kennwerte "ausfasern" zu lassen, finden sich diese Daten in einzelnen Tabellen komprimiert, auf die im Text verwiesen wird. Beta-Werte aus der Endgleichung finden in die Tabellen nur Aufnahme, wenn der T-Wert des jeweiligen Prädiktors sich als signifikant erweist. Die zu den Hypothesen gehörigen Kapitel 4.3.1 bis 4.3.8 dienen einem schnellen Überblick über die Ergebnisse, eine Zusammenfassung und Interpretation schließt sich erst am Ende in Kapitel 5 an.

Um einen besseren Überblick über die Bewertung der einzelnen Zieldimensionen aus Sicht der Organisation zu erhalten, wird immer die gleiche Reihenfolge in der Präsentation gewählt. Sie entspricht der Rangfolge der durchschnittlichen Präferenzen in der Organisationsbefragung (KOOPERATION - ENTWICKLUNG - AUFSTIEG/ WECHSEL IM UNTERNEHMEN ~ INNOVATION - MIKROPOLITIK/ IMPRESSION MANAGEMENT - KONSOLIDIERUNG/ DISTANZIERUNG und ORGANISATIONSWECHSEL). Ergänzt wird diese Aufstellung jeweils durch Daten zur durchschnittlichen Wahlhäufigkeit beziehungsweise Realisierung auf Ebene aller Ziele, auch derjenigen, die in die Berechnungen der Einzelskalen nicht eingegangen sind. Die Zieldimensionen, in denen zwei inhaltlich verwandte Aspekte wie AUFSTIEG und WECHSEL IM UNTERNEHMEN enthalten sind, werden der Kürze halber nur noch mit Begriffen AUFSTIEG, MIKROPOLITIK und KONSOLIDIERUNG bezeichnet.

4.3.1 Berufsorientierungen und berufliche Ziele aus Sicht der Organisation

Vor den hypothesenbezogenen Ausführungen sollen auch hier erst einige deskriptive Daten präsentiert werden zur Verteilung der Berufsorientierungen und zu Häufigkeiten auf Ebene der Zieldimensionen.

4.3.1.1 Berufsorientierungen

In der Organisationsstichprobe wurde ein eindeutiges Votum für karriereorientierten Führungsnachwuchs abgegeben (Vgl. Tab. 4.18). Fast zwei Drittel der Befragten wünschten sich von zukünftigen Führungskräften strikte Karriereorientierung ohne Wenn und Aber. Immerhin ein knappes Viertel konnte sich noch für eine Kombination von Karriere und Alternativem Engagement erwärmen. Freizeitorientierung in irgendeiner Form oder gar lupenreines Alternatives Engagement sind für Nachwuchskräfte ausgesprochen exotisch - eher wird noch keine ausgeprägte Berufsorientierung akzeptiert.

Tabelle 4.18: Gewünschte Berufsorientierungen aus Sicht der Organisationen (N=165)

Berufsorientierung	Häufigkeit in %
Karriereorientierung	61.2
Freizeitorientierung	3.6
Alternatives Engagement	0.6
Karriere-Freizeit	1.2
Freizeit-Alternativ	---
Karriere-Alternativ	24.2
keine ausgeprägte Berufsorientierung	9.1

Anm.: Die Zuordnung basiert auf der Verrechnung der Zustimmung zu den drei Basis-Typen auf einer sieben-stufigen Rating-Skala mit den Endpunkten 1 = "stimme überhaupt nicht zu" bis 7 = "stimme voll und ganz zu".

Eine Überprüfung, ob bestimmte Merkmale der Organisation die Wahl eines Typus erklären könnten, war damit bereits hinfällig geworden. Es ließen sich auch keine signifikanten Unterschiede feststellen zwischen Unternehmen, die reine Karriereorientierung bevorzugten, und solchen, die den Typus Karriere-Alternativ als geeignet erachteten.

4.3.1.2 Berufliche Ziele in Organisationen

Zusammengefaßt auf der Ebene der Zieldimensionen zeigt sich ein klares Bild von den Prioritäten in Organisationen. KOOPERATION und ENTWICKLUNG sollen im Organisationsverständnis die Bereiche sein, in denen sich Führungsnachwuchskräfte ihre Ziele im Umfeld der Organisation setzen. AUFSTIEG, MIKROPOLITIK und INNOVATION - ausgenommen ökologische Innovation - werden insgesamt eher positiv beurteilt, KONSOLIDIERUNG und UNTERNEHMENSWECHSEL dagegen fast durchgehend negativ. (vgl. Tab. 4.19)

Tabelle 4.19: Durchschnittliche Bewertung der Zieldimensionen in Organisationen

($N_{\max} = 163$)

Zieldimension	<i>M</i>	<i>SD</i>
KOOPERATION	3.95	.64
ENTWICKLUNG	3.79	.54
AUFSTIEG	3.58	.82
INNOVATION	3.45	.64
MIKROPOLITIK	3.44	.55
KONSOLIDIERUNG	2.51	.65
UNTERNEHMENSWECHSEL	2.48	.97

Ann.: *M* = Mittelwert auf einer fünf-stufigen Skala
 "1" = "Antwort paßt überhaupt nicht zu Wunschbewerber";
 "5" = "Antwort paßt voll und ganz zu Wunschbewerber"

Idealtypisch scheint eine Führungsnachwuchskraft vor allem von dem Wunsch nach Integration in den Kreis der Mitarbeiter des Unternehmens sowie fachlicher und persönlicher Entwicklung geprägt zu sein. Planungen, die nicht vollen Einsatz im Unternehmen oder sogar einen Wiederausstieg beinhalten, schrecken Organisationsvertreter ab. Wer diese Ziele im Einstellungsgespräch nennen würde, hätte wohl kaum eine Chance auf Einstellung. Ob die gemäßigte Zustimmung für die übrigen Dimensionen signalisieren soll, daß diese Ziele weniger erwünscht sind oder erst langfristig angestrebt werden sollen (AUFSTIEG), läßt sich aufgrund der Datenbasis nicht entscheiden.

4.3.1.3 Zusammenhang zwischen Organisationsmerkmalen und der Beurteilung beruflicher Ziele

Im vorigen Abschnitt konnte bereits gezeigt werden, daß es generelle Unterschiede in der Beurteilung persönlicher Ziele von Führungsnachwuchskräften durch Organisationsvertreter gibt. KOOPERATION und ENTWICKLUNG sind die bevorzugten Zieldimensionen, während KONSOLIDIERUNG und ORGANISATIONSWECHSEL negativ gesehen werden. Um Vergleiche mit der Sicht der Führungsnachwuchskräfte anstellen zu können, sollte zuerst überprüft werden, ob - wie vermutet - organisationale Merkmale wie Größe und vor allem Unternehmenskultur mit der Akzeptanz bestimmter persönlicher Ziele zusammenhängen.

Zur Bearbeitung der Hypothese wird eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt, in der in einem Schritt der Einfluß des strukturalen Merkmals Organisationsgröße überprüft wurde. So könnten zum Beispiel Aufstiegsziele in kleineren Unternehmen mit weniger Hierarchiestufen weniger erwünscht sein als in Großunternehmen. Im zweiten Schritt werden organisationale Praktiken zur Erklärung herangezogen. Die Ergebnisse der Analyse zeigt Tabelle 4.19 auf den folgenden Seiten.

Tabelle 4.20: Hierarchische Regressionsanalyse von organisationalen Variablen auf Bewertung von Zielen (zusammengefaßt zu Dimensionen)

ABHÄNGIGE VARIABLE ↓ Schritt/ Prädikoren		R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
KOOPERATION						
1	Organisationsgröße	.02	.02	3.30		
2	Organisationale Praktiken	.15	.13	5.82***	Kollegialität	.22**
F (5, 150) = 5.40***						
ENTWICKLUNG						
1	Organisationsgröße	.00	.00	.61		
2	Organisationale Praktiken	.26	.26	12.85***	Dynamik	.51***
F (5, 147) = 10.44***						
AUFSTIEG						
1	Organisationsgröße	.02	.02	2.49		
2	Organisationale Praktiken	.12	.10	4.16**	Dynamik	.23*
F (5, 148) = 3.87**						
INNOVATION						
1	Organisationsgröße	.03	.03	5.11*		.20*
2	Organisationale Praktiken	.10	.07	3.00*	Dynamik	.30**
F (5, 149) = 3.47**						
MIKROPOLITIK						
1	Organisationsgröße	.00	.00	.00		
2	Organisationale Praktiken	.10	.10	3.95**	Dynamik	.28**
F (5, 147) = 3.16**						
KONSOLIDIERUNG						
1	Organisationsgröße	.04	.04	5.89*		-.18*
2	Organisationale Praktiken	.09	.05	2.08*	Kollegialität	.20*
F (5, 148) = 2.88*						
ORGANISATIONSWECHSEL						
1	Organisationsgröße	.03	.03	4.33*		.20**
2	Organisationale Praktiken	.20	.17	8.17***	Dynamik Kollegialität	.49*** -.32***
F (5, 149) = 7.57***						
Mittlere Beurteilung über alle Ziele						
1	Organisationsgröße	.00	.00	.00		
2	Organisationale Praktiken	.21	.21	9.16***	Dynamik	.45***
F (5, 140) = 7.33***						

Ann.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (*p<.05; **p<.01; ***p<.001);

Sowohl Organisationsgröße als auch organisationale Praktiken können zur Erklärung einer eher positiven oder negativen Einstellung gegenüber bestimmten Zielen beitragen, wobei der Erklärungsanteil organisationaler Praktiken aber größer ist. Größere Unternehmen können tendenziell eher mit Organisationswechslern und innovativen Ideen leben, scheuen dafür vor Führungsnachwuchskräften, die Konsolidierungsziele verfolgen, zurück. Auf der Seite der Praktiken scheinen vor allem Kollegialität und Dynamik ausschlaggebend für die Akzeptanz bestimmter Ziele zu sein. So ist Kollegialität positiv verknüpft mit der Unterstützung von Kooperation und den ansonsten wenig geliebten Konsolidierungszielen und negativ mit Organisationswechsel. Dagegen haben Organisationsvertreter, die ihre Unternehmen als besonders dynamisch und initiativ wahrnehmen, größeres Interesse an Führungsnachwuchskräften, die sich für Entwicklung, Aufstieg und Innovation, aber auch für Mikropolitik und Organisationswechsel interessieren. Insgesamt stehen solche Unternehmen den Zielen von Führungsnachwuchskräften aufgeschlossener entgegen.

Fassen wir zusammen: Es gibt auf Unternehmensseite klare Unterschiede in der Bewertung verschiedener persönlicher Ziele von Führungsnachwuchskräften, die einerseits genereller Natur sind, aber auch durch Organisationsgröße und Praktiken erklärt werden können. Hypothese 1 kann daher als bestätigt gelten. Im nächsten Schritt soll ein Blick auf die Zielpräferenzen von Führungsnachwuchskräften geworfen werden.

4.3.2 Entscheidung für Ziele als Folge der Berufsorientierung

4.3.2.1 Verteilung der Berufsorientierung

Der strikten Orientierung in Organisationen am klassischen Bild des Karriereorientierten steht eine vielfältigere Aufteilung der Führungsnachwuchskräfte auf die sieben Typen gegenüber (vgl. Tab 4.21), an der sich auch im Zeitverlauf nichts Gravierendes ändert. Der Anteil der auf eine "reine" Orientierung festgelegten Personen liegt zwischen vierzig und fünfundvierzig Prozent. Ein etwas geringerer Prozentsatz (35 bis 40%) wendet sich einer der Mischorientierungen zu und über ein Fünftel kann sich weder für eine noch für zwei Orientierungen entscheidend erwärmen.

Tabelle 4.21: Häufigkeiten der Berufsorientierungen von Führungsnachwuchskräften
(Angaben in %; N=803)

Berufsorientierung	im Examen	im 1. Berufsjahr	im 2. Berufsjahr
Karriereorientierung	20.4	22.0	20.9
Freizeitorientierung	11.8	11.8	10.6
Alternatives Engagement	9.0	10.1	7.6
Karriere-Freizeit	11.3	12.2	13.1
Freizeit-Alternativ	14.9	12.7	12.5
Karriere-Alternativ	14.1	11.2	13.7
keine ausgeprägte Berufsorientierung	18.3	19.1	21.0
k.A.	0.1	0.9	0.6
$\Sigma =$	100.0	100.0	100.0

Anm.: Die Zuordnung basiert auf der Verrechnung der Zustimmung zu den drei Basis-Typen auf einer sieben-stufigen Rating-Skala mit den Endpunkten 1 = "stimme überhaupt nicht zu" bis 7 = "stimme voll und ganz zu".

Im Vergleich mit der von von Rosenstiel et al. (1991) präsentierten Verteilung fällt auf, daß sich dort keine der Personen für die Position "keine ausgeprägte Berufsorientierung" entscheiden konnte. Da die Befragung in der Studie "Berufsbiographie und Kausalattribution" mündlich durchgeführt wurde, könnte es schwierig gewesen sein, zuzugeben, daß keine der Orientierungen den eigenen Vorstellungen entspricht. Dafür findet sich Karriere-Freizeitorientierung in den hier vorliegenden Daten nur halb so oft wie in der "Wertelandkarte" der Studie. Ansonsten ist die Verteilung jedoch ausgesprochen ähnlich.

Stellt man die Angaben der Führungsnachwuchskräfte den Wünschen der Organisationen direkt gegenüber, so halten zwei Drittel der Organisationen nur ein Fünftel der Führungsnachwuchskräfte für akzeptabel, wenn es um Fragen der Berufsorientierung geht. Eine starke Minderheit der Organisationen betont mit ihrer Antwort, daß Karriere und Alternatives Engagement durchaus zusammenpassen können. Während Karriereorientierten und Karriere-Alternativen ein zahlenmäßiges Übergewicht an potentiellen Organisationen zur Verfügung steht, muß ein großer Teil des Führungsnachwuchses in Organisationen arbeiten, die ihrer Berufsorientierung skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen.

4.3.2.2 Die Wahl von Zielen auf Ebene der Zieldimensionen

Im ersten Berufsjahr zeigt sich eine partielle Deckung zwischen den Wunschzielen der Organisationsvertreter für Führungsnachwuchskräfte (Kap. 4.3.1.2) und den tatsächlich verfolgten Zielen (vgl. Tab. 4.22). ENTWICKLUNG und KOOPERATION erweisen sich als die Zieldimensionen, denen sich Führungsnachwuchskräfte in besonderem Maße widmen. Damit liegen sie genau im Trend der meisten Organisationen.

Abgesehen von den am häufigsten verfolgten Zielen scheinen jedoch die Präferenzen der Individuen nicht denen der Organisationen zu entsprechen - zu wichtig sind ihnen die in Unternehmen wenig geschätzten KONSOLIDIERUNGSziele. Auf der Ebene der Zielrealisierung nehmen zwar kooperative Ziele eine Spitzenposition ein, im Bereich der beruflichen ENTWICKLUNG hinken allerdings die Fortschritte hinter der quantitativen Bedeutung der Ziele her.

Tabelle 4.22: Bearbeitungshäufigkeit von Zielen zusammengefaßt nach Zieldimensionen sowie Ränge der Realisierungsfortschritte im ersten Berufsjahr (Angaben in %; $N_{\max} = 791$)

Zieldimension	% ^{a)}	Rang der Realisierung
ENTWICKLUNG	27.2	5
KOOPERATION	24.8	2
AUFSTIEG	18.1	4
KONSOLIDIERUNG	16.0	1
MIKROPOLITIK	14.3	3
ORGANISATIONSWECHSEL	12.6	7
INNOVATION	9.8	6

Anm.: a) Der Prozentsatz bezieht sich auf die Zahl der Ziele, die im Durchschnitt aus dieser Dimension gewählt werden

Im zweiten Berufsjahr (vgl. Tab. 4.23) behält zwar die Zieldimension ENTWICKLUNG ihre Bedeutung, die wahrgenommenen Entwicklungschancen bleiben jedoch eher auf niedrigem bis mittlerem Niveau, obwohl gerade diesen Zielen in der Organisationsbefragung hohe Funktionalität für die Passung mit dem Unternehmen zugesprochen wird. Umgekehrt verhält es sich für KOOPERATIONSziele, denen zwar durchaus gute Realisierungschancen eingeräumt werden, die aber dafür seltener gewählt werden. Im Gegensatz zu organisationalen Interessen steht eindeutig die gestiegene Bedeutung des ORGANISATIONSWECHSELS oder das frühe Interesse an ersten Aufstiegsschritten. Die Änderung von Strukturen im Unternehmen ist von den Führungsnachwuchskräften bereits ad acta gelegt.

Tabelle 4.23: Wahlhäufigkeit von Zielen und Ränge der Realisierungschancen zusammengefaßt nach Zieldimensionen im zweiten Berufsjahr (Angaben in %, N = 793)

Zieldimension	% ^{a)}	Rang der Realisierung
ENTWICKLUNG	38.6	4
ORGANISATIONSWECHSEL	34.0	6
AUFSTIEG	28.6	5
KOOPERATION	27.5	1
MIKROPOLITIK	22.4	3
KONSOLIDIERUNG	21.8	2
INNOVATION	18.3	7

Ann.: a) Der Prozentsatz bezieht sich auf die Zahl der Ziele, die insgesamt aus dieser Dimension gewählt werden konnten

4.3.2.3 Zusammenhang von Berufsorientierung und Wahl von Zieldimensionen

Die Relevanz beruflicher Ziele begründet sich nicht zuletzt daraus, daß berufliche Ziele nicht nur spontan aus Lust und Laune gewählt werden, sondern auch der Realisierung eines längerfristigen Ziels dienen sollen, der Umsetzung der eigenen Berufsorientierung in berufliches Handeln. Hypothese 2 lautet daher: berufliche Ziele aus verschiedenen Dimensionen werden in Abhängigkeit von der Be-

rufsorientierung der Führungsnachwuchskräfte häufiger oder seltener gewählt. Zusätzlich besagt Hypothese 2 auch, daß Führungsnachwuchskräfte mit einer von Unternehmen bevorzugten Berufsorientierung häufiger positiv bewertete Ziele wählen.

Zur Überprüfung der Hypothese wurden Varianzanalysen berechnet, in die die Berufsorientierung im ersten Berufsjahr als unabhängige Variable und die Häufigkeit der Wahl von Zielen zusammengefaßt zu Zieldimensionen als abhängige Variablen eingehen. Wie in den folgenden Berechnungen werden nur die Ziele miteinbezogen, an die die befragten Führungsnachwuchskräfte eine besonders hohe Zielbindung besitzen. Der Grad der Zielbindung wird in diesem Fall dadurch bestimmt, daß Führungsnachwuchskräfte die gleichen Ziele im ersten Berufsjahr als wichtig für die Zukunft nennen und im zweiten Berufsjahr als Ziele angeben, an denen sie intensiv gearbeitet haben. Für diese Ziele besteht Deckung zwischen Vorschau und Rückblick.

Wie die Ergebnistabelle 4.24 auf der folgenden Seite zeigt, unterscheiden sich die Wahlhäufigkeiten von Zielen in sechs der sieben Zieldimensionen sowie in der Gesamtsumme signifikant voneinander.

Keinen Unterschied läßt sich bei der Wahl von Zielen aus der Zieldimension KOOPERATION feststellen. Im Paarvergleich zeigt sich nur ein Unterschied zwischen Freizeitorientierten und Karriereorientierten. Erstere wählen signifikant häufiger kooperative Ziele. Damit bestätigt sich der zweite in Hypothese 2 prognostizierte Zusammenhang nicht: Karriereorientierte und Karriere-Alternative wählen zwar bevorzugt ENTWICKLUNGSziele, besonders Karriereorientierte sind aber unterdurchschnittlich an Zielen aus dem Bereich KOOPERATION interessiert. Umgekehrt fassen Vertreter und Vertreterinnen dieser beiden Orientierungen auch am frühesten einen Organisationswechsel ins Auge.

Wie die Einflüsse verschiedener Formen der Berufsorientierung auf die Wahl von Zielen genau aussehen, wird bei der Bearbeitung der dritten Hypothese einer genaueren Betrachtung unterzogen. Festzuhalten bleibt, daß Führungsnachwuchskräfte mit verschiedenen Berufsorientierungen unterschiedliche Ziele verfolgen und die für Organisationen attraktiven Orientierungen zwar an Zielen der ENTWICKLUNG besonders stark interessiert sind, jedoch nicht an Zielen der KOOPERATION.

Tabelle 4.24: Häufigkeit der Wahl von Zieldimensionen (Mittelwerte) in Abhängigkeit von der Berufsorientierung (T2)

→ Berufsorientierung Zieldimension ↓	Karriere (n=172)	Freizeit (n=80)	Alternatives Engagement (n=101)	Karriere- Freizeit (n=93)	Karriere- Alternativ (n=90)	Freizeit- Alternativ (n=85)	keine ausge- prägte BO (n=145)	F-Werte
ENTWICKLUNG (6 Ziele) M=1.63	2.08	1.06	1.35	1.80	1.93	.99	1.73	F(6,762)=13.02***
KOOPERATION (3 Ziele) M=.75	.68	.92	.75	.60	.78	.85	.72	F(6,767)= 1.41
AUFSTIEG/ WECHSEL INTERN (2 Ziele) M=.36	.57	.30	.24	.35	.40	.18	.34	F(6,772)= 8.16***
INNOVATION (4 Ziele) M=.39	.42	.23	.52	.26	.59	.29	.41	F(6,774)= 4.16***
MIKROPOLITIK (7 Ziele) M=.99	1.42	.67	.75	.81	1.20	.69	1.01	F(6,763)= 8.14***
KONSOLIDIERUNG (3 Ziele) M=.48	.42	.68	.35	.44	.36	.61	.53	F(6,766)= 4.04***
ORG.-WECHSEL (2 Ziele) M=.26	.31	.10	.22	.33	.37	.13	.28	F(6,777)= 3.88***
Gesamtziele M=5.24	6.17	4.50	4.59	5.00	5.90	4.25	5.37	F(6,759)= 7.59***

Anm.: (* p<.05; ** p<.01; *** p<.001)

4.3.3 Was beeinflusst die Wahl von Zielen: Kultur, Selbstwirksamkeit oder Berufsorientierung?

Während bisher der Einfluß entweder organisationaler oder individueller Merkmale auf berufliche Ziele untersucht wurde, soll Hypothese 3 sich mit ihren Wirkungen auf die Zielwahl in einer Konkurrenzsituation beschäftigen.

Es ist zu klären, ob wie in der Theorie des geplanten Handelns von Ajzen (1991) subjektive Normen in Form organisationaler Praktiken, die besonders im Rahmen der Einarbeitung vermittelt werden können, und/oder individuelle Merkmale wie Selbstwirksamkeit oder Berufsorientierungen die Wahl von kurz- und mittelfristigen beruflichen Zielen erklären können. Da die Befragten ihre Wahlentscheidung bereits getroffen haben, ist eine Erklärung durch Merkmale der Organisation oder durch Berufsorientierungen nur als "Echo" der eigentlichen Entscheidung möglich. Die Zusammenhänge können also bereits in abgeschwächter Form vorliegen.

Die Überprüfung der Hypothese erfolgte über eine hierarchische Regressionsanalyse, bei der im ersten Schritt als Kontrollvariable die Studienrichtung einbezogen wurde. In früheren Studien (vgl. Nicholson & Arnold, 1991) hatten sich unterschiedliche Berufsverläufe bei akademischen Berufseinsteigern zwischen Absolventen der Wirtschafts- sowie der Natur- und der Ingenieurwissenschaften gezeigt.

Anschließend werden in Analogie zur Auswertung der Organisationsbefragung Organisationsgröße und Wahrnehmung der organisationalen Praktiken (Hypothese 1) - jeweils im ersten Berufsjahr erhoben - zur Erklärung herangezogen. Als möglicher Vermittler werden Intensität und Nützlichkeit der Einarbeitung gesondert im nächsten Block in die Gleichung eingeführt. Abschließend können nacheinander die Erklärungsanteile von Selbstwirksamkeit und Berufsorientierung überprüft werden. Die Variable "Berufsorientierung im ersten Berufsjahr (T2)" wurde dazu effektcodiert, die Ausprägung "keine ausgeprägte Berufsorientierung" diene als Referenzkategorie.

Als Ziele, die in die Analyse eingehen, gelten wie im vorangehenden Kapitel geschildert, diejenigen, die im ersten und zweiten Berufsjahr gewählt wurden. Die Ergebnisse für die sieben Zieldimensionen und die Anzahl durchschnittlich gewählter Ziele finden sich in Tabelle 4.25 auf den folgenden Seiten.

Zunächst zum Einfluß organisationaler Merkmale: die Organisationsgröße operationalisiert über die Mitarbeiterzahl spielt keine Rolle bei der Wahl beruflicher Ziele; organisationale Praktiken nehmen nur in geringem Maße Einfluß auf die Wahl von Zielen. Allein die Absicht zu wechseln, scheint in Organisationen, die ihre Mitarbeiter fördern, weniger ausgeprägt zu sein. Die Erklärungsanteile der Selbstwirksamkeit bleiben auf ein bis zwei Prozent beschränkt.

Den höchsten Varianzanteil erklären mit Werten zwischen vier und acht Prozent die Ausprägungen der Berufsorientierungen. Bis auf die Wahl kooperativer Ziele und die Planung eines Organisationswechsels sind sie jeweils der stärkste Prädiktor. Die an dieser Stelle zu beantwortende Frage ist nun: Führungsnachwuchskräfte welcher Berufsorientierung präferieren welche Ziele?

Karriereorientierte setzen sich insgesamt mehr Ziele als Führungsnachwuchskräfte mit anderen Berufsorientierungen. Sie bemühen sich um berufliche ENTWICKLUNG und AUFSTIEG, wählen signifikant häufiger MIKROPOLITIK-Ziele und planen häufiger einen ORGANISATIONSWECHSEL.

Freizeitorientierte Führungsnachwuchskräfte bemühen sich im ersten und zweiten Berufsjahr verstärkt um KONSOLIDIERUNG und planen keinen ORGANISATIONSWECHSEL. Ziele aus den Dimensionen ENTWICKLUNG, INNOVATION und MIKROPOLITIK wählen sie seltener als der Durchschnitt.

Alternativ engagierte Führungsnachwuchskräfte heben sich vom Durchschnitt durch ihr Interesse für innovative Ziele ab, während sie seltener um KONSOLIDIERUNG bemüht sind.

Nur wenig vom Durchschnitt abweichende Interessen lassen sich bei der Gruppe der Karriere-Freizeitorientierten ausmachen: sie interessieren sich nicht für INNOVATION innerhalb ihrer Organisation. Freizeit-Alternativ-Orientierte dagegen verfolgen insgesamt relativ wenig Ziele. Vom Durchschnitt aller Orientierungen heben sie sich durch ein geringes Interesse für ENTWICKLUNG, AUFSTIEG und MIKROPOLITIK ab. Sie verfolgen allerdings wie Freizeitorientierte mehr Ziele aus dem Bereich KONSOLIDIERUNG.

Tabelle 4.25: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren		R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
KOOPERATION						
1	Kontrollvariable Studienfach	.00	.00	.36		
2	Größe/ Praktiken (T2)	.01	.01	1.41		
3	Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.02	.01	3.40*	Einarbeitung	.09*
4	Selbstwirksamkeit (T2)	.03	.01	6.72**		-.09*
5	Berufsorientierung (T2)	.04	.01	1.30		
F (16, 720) = 1.83*						
ENTWICKLUNG						
1	Studienfach	.01	.01	3.60*		
2	Größe/ Praktiken (T2)	.03	.02	3.25**	Kontrolle	.08*
3	Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.04	.01	3.14*	Einarbeitung	.07*
4	Selbstwirksamkeit (T2)	.06	.02	12.86***		.07*
5	Berufsorientierung (T2)	.13	.07	9.45***	Karriere Freizeit-Alternativ Karriere-Alternativ Freizeit	.23*** -.23*** .13** -.19***
F (16, 720) = 6.44***						
AUFSTIEG						
1	Studienfach	.03	.03	10.04***		
2	Größe/ Praktiken (T2)	.04	.01	2.42		
3	Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.04	.00	1.43		
4	Selbstwirksamkeit (T2)	.05	.01	3.31		
5	Berufsorientierung (T2)	.09	.04	5.43***	Karriere Alternatives Engag. Freizeit-Alternativ	.25*** -.11* -.14**
F (16, 720) = 4.54***						
INNOVATION						
1	Studienfach	.00	.00	.23		
2	Größe/ Praktiken (T2)	.01	.01	.88		
3	Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.01	.00	1.12		
4	Selbstwirksamkeit (T2)	.01	.00	4.16		
5	Berufsorientierung (T2)	.04	.03	3.51**	Alternatives Engag. Karriere-Freizeit Karriere-Alternativ Freizeit	.11* -.12* .16** -.13**
F (16, 720) = 2.04**						

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)

Tabelle 4.25: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen (Forts.)

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
MIKROPOLITIK					
1 Kontrollvariable Studienfach	.01	.01	3.20*		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.03	.02	2.28*		
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.03	.00	.63		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.04	.01	5.71*		
5 Berufsorientierung (T2)	.08	.04	5.88***	Karriere Freizeit-Alternativ Karriere-Alternativ Freizeit	.25*** -.11* .12* -.11*
F (16, 720) = 3.83***					
KONSOLIDIERUNG					
1 Studienfach	.01	.01	3.32*		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.03	.02	2.81*	Kontrolle Größe	.12** -.10**
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.04	.01	3.81*	Einarbeitung	.12**
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.05	.01	9.17**		-.08*
5 Berufsorientierung (T2)	.08	.03	3.70***	Alternatives Engag. Freizeit-Alternativ Karriere-Alternativ Freizeit	-.12* .12* -.11* .17**
F (16, 720) = 3.82***					
ORGANISATIONSWECHSEL					
1 Studienfach	.02	.02	7.33***		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.06	.04	6.51***	Anerkennung Kontrolle	-.10* .08*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.07	.01	3.23*	Einarbeitung	-.09*
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.07	.00	.11		
5 Berufsorientierung (T2)	.10	.03	3.76***	Karriere Freizeit-Alternativ Karriere-Alternativ Freizeit	.10* -.12* .13** -.16**
F (16, 720) = 4.90***					
Anzahl durchschnittlich gewählter Ziele					
1 Studienfach	.01	.01	3.90*		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.02	.01	1.35		
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.03	.01	2.81		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.04	.00	3.41		
5 Berufsorientierung (T2)	.08	.04	5.44***	Karriere Freizeit-Alternativ Karriere-Alternativ	.21*** -.15** .14**
F (16, 720) = 3.74***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (*p<.05; **p<.0; *** p<.001)

Die letzte, noch ausstehende Gruppe - Karriere-Alternativ-Orientierte - ist insgesamt den Karriereorientierten relativ ähnlich, was die Wahl der Ziele angeht. Auch sie verfolgen insgesamt mehr Ziele als der Durchschnitt der Führungsnachwuchskräfte und arbeiten häufiger an Zielen aus den Bereichen ENTWICKLUNG, MIKROPOLITIK und ORGANISATIONSWECHSEL. Im Unterschied zu Karriereorientierten interessieren sie sich am stärksten für INNOVATION und in eher durchschnittlichem Ausmaß für AUFSTIEG.

Legt man das Modell von Ajzen zugrunde, so können nur individuelle Einstellungen gegenüber dem Berufsleben die Wahl von Zielen erklären. Merkmale der Organisation als Träger subjektiver Normen wirken sich nur signifikant auf die Zieldimension ORGANISATIONSWECHSEL aus. Selbstwirksamkeit schließlich erklärt weder in der in Hypothese 3c formulierten Richtung noch in anderer Form nennenswerte Signifikanzanteile.

4.3.4 Realisierungserwartung von Zielen

Die befragten Führungsnachwuchskräfte wurden nach der Angabe, welche Ziele sie sich bereits fest vorgenommen hatten, gebeten, die momentanen Realisierungsbedingungen einzustufen. Damit wurde versucht, Realisierungserwartung nicht als Prädiktor der Wahl, sondern der Realisierung zu erheben. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung sollten die Befragten Ziele nennen, an die sich bereits gebunden fühlen und sich nicht Ziele für das nächste Jahr auswählen. Die Gefahr einer spontanen Wahl sollte dadurch ausgeschaltet werden, daß wie bereits erwähnt nur Ziele, die prospektiv und retrospektiv genannt wurden, in die Analysen eingingen. Die Führungsnachwuchskräfte sollten sich also bereits in der volitionalen Phase befinden. Die Realisierungserwartung entspräche dann der aktuellen Einschätzung, nicht derjenigen zum Zeitpunkt der Wahl.

Weiterhin war zu klären, ob die Häufigkeit der Zielwahl und die wahrgenommenen Realisierungsbedingungen der gewählten Ziele voneinander unabhängig wären. Damit sollte die häufig geäußerte Kritik an Erwartungsmessungen entkräftet werden, daß die Wichtigkeit eines Ziels und seine Realisierungserwartung nicht ohne Bezug aufeinander bewertet werden könnten. Die Korrelationen zwischen Zielwahl und Realisierungserwartung bewegten sich für die einzelnen Dimensionen zwischen $-.06$ und $.07$. Wahl und Realisierung erwiesen sich damit als statistisch unabhängig.

Die erwarteten Realisierungschancen sollten durch die Wahrnehmung der Situation, also des organisationalen Umfeldes, und die Selbstwirksamkeit als Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und deren Einfluß auf die Situation erklärt werden. Darüber hinaus können Einflüsse der Berufsorientierung vermutet werden. Es wurden hierarchische Regressionsanalysen auf die Realisierungserwartung getrennt nach Zieldimensionen mit analogem Aufbau zur Erklärung der Zielwahl berechnet: Studienfach als Kontrollvariable, übergreifende Merkmale der Organisation im zweiten Schritt, Einarbeitung und Unterstützung im dritten sowie anschließend Selbstwirksamkeit. Die Ausprägung der Berufsorientierung wurde wiederum im letzten Schritt eingeführt. (vgl. Tabelle 4.26)

Organisationale Praktiken und Organisationsgröße erwiesen sich als signifikante Prädiktoren der Realisierungsbedingungen. Sie erklärten zwischen sieben und fünfzehn Prozent der Varianz. Die durchschnittlichen Realisierungschancen von Zielen hängen im hier geprüften Modell vor allem vom Grad der wahrgenommenen Anerkennung und Förderung ab. Bis auf den Organisationswechsel, dessen Chancen nur durch die Kontrollvariable erklärt wurde, wirken organisationale Merkmale auf jede der Zieldimensionen. Im allgemeinen sind mit Ausnahme von "Kontrolle" positive Beziehungen zwischen Wahrnehmungen der Organisation und Realisierungserwartungen festzustellen, unabhängig davon, ob die Zieldimension in der Organisationsbefragung positiv oder negativ bewertet wurde. So ist Anerkennung positiv mit Realisierungschancen für KONSOLIDIERUNG verknüpft. Nur die Zieldimension INNOVATION besitzt in großen und als kollegial wahrgenommenem Organisationen geringere Realisierungserwartungen.

Als hilfreich empfundene Unterstützung in der Einarbeitung verbessert aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte leicht die Realisierungsbedingungen für ENTWICKLUNG und KONSOLIDIERUNG, nicht jedoch für die übrigen Zieldimensionen. Selbstwirksamkeit fördert über die Wahrnehmung der Organisation hinaus nur noch die Realisierungschancen für Aufstiegsziele. Berufsorientierungen erklären keine zusätzliche Varianz. Speziell Karrierorientierte, aber auch Karriere-Alternative hegen keine größeren Realisierungserwartungen als Führungsnachwuchskräfte anderer Berufsorientierungen.

Tabelle 4.26: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierungserwartung von
Zieldimensionen

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
KOOPERATION					
1 Kontrollvariable Studienfach	.02	.02	3.54*		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.17	.15	12.46***	Kollegialität	.31***
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.17	.00	1.53		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.18	.01	2.64		
5 Berufsorientierung (T2)	.20	.02	1.12		
F (16, 341) = 5.23***					
ENTWICKLUNG					
1 Studienfach	.00	.00	.96		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.08	.08	9.72***	Dynamik Anerkennung Kontrolle	.11* .10* -.10*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.11	.03	6.63***	Unterstützung	.13**
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.11	.00	.05		
5 Berufsorientierung (T2)	.11	.00	.16		
F (16, 546) = 4.08***					
AUFSTIEG					
1 Studienfach	.07	.07	9.26***		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.15	.08	4.61***	Anerkennung Kontrolle	.25*** -.13*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.15	.00	.37		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.18	.03	7.83***		.17**
5 Berufsorientierung (T2)	.19	.01	.57		
F (16, 233) = 3.46***					
INNOVATION					
1 Studienfach	.03	.03	3.64*		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.15	.12	6.44***	Dynamik Kollegialität Größe	.18* -.18* -.19**
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.17	.02	1.85		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.18	.01	3.21		
5 Berufsorientierung (T2)	.22	.04	1.59		
F (16, 212) = 3.65***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)

Tabelle 4.26: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierungserwartung von Zieldimensionen (Fortsetzung)

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
MIKROPOLITIK					
1 Kontrollvariable Studienfach	.01	.01	1.55		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.11	.10	9.42***	Dynamik Anerkennung Kontrolle	.11* .14** .14**
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.12	.01	2.89		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.13	.01	1.24		
5 Berufsorientierung (T2)	.14	.01	1.34		
F (16, 394) = 4.15***					
KONSOLIDIERUNG					
1 Studienfach	.04	.04	5.90**		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.11	.07	4.45***	Anerkennung	.21**
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.13	.02	4.68**	Unterstützung	.16**
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.15	.02	4.20*		.14
5 Berufsorientierung (T2)	.17	.02	1.07		
F (16, 283) = 3.51***					
ORGANISATIONSWECHSEL					
1 Studienfach	.11	.11	9.28***		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.12	.01	.41		
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.13	.01	.36		
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.15	.02	3.63		
5 Berufsorientierung (T2)	.18	.03	.84		
F (16, 136) = 1.86*					
Realisierungserwartung über alle Ziele gemittelt					
1 Studienfach	.00	.00	1.26		
2 Größe/ Praktiken (T2)	.09	.09	13.49***	Anerkennung	.15***
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.11	.02	6.56**	Unterstützung	.11**
4 Selbstwirksamkeit (T2)	.12	.01	5.39*		.09*
5 Berufsorientierung (T2)	.12	.00	.47		
F (16, 703) = 5.80***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* p<.05; ** p<.01; *** p<.001)

4.3.5 Realisierung von Zielen

Auf die Wahl von Zielen wie auf die Realisierungserwartung sollten Berufsorientierungen, Selbstwirksamkeit und Merkmale der Organisation Einfluß nehmen. Folgt man Ajzen (1991), aber auch Locke und Latham (1990a), müßte in der Realisierungsphase weiterhin das Ausmaß an Selbstwirksamkeit die Fortschritte der Führungsnachwuchskräfte erklären können. Als weiterer Moderator käme dann jedoch die Erwartung der Realisierung hinzu. Zusätzlich sollen organisationale Merkmale zur Erklärung herangezogen werden. So kann die Zielrealisierung von Führungsnachwuchskräften durch organisationale Regeln erschwert werden, oder - positiv gesehen - Kontakte können in der Einarbeitung Wege zur Zielrealisierung aufzeigen.

In die hierarchischen Regressionsanalysen werden wiederum zuerst die Studienrichtungen als Kontrollvariable und danach Organisationsgröße, organisationale Praktiken und Variablen der Einarbeitung aufgenommen. Im nächsten Schritt kommen als Moderatoren der Zielerreichung die wahrgenommene Selbstwirksamkeit und die Erwartung der Realisierungschancen hinzu, zum Abschluß wird zur Kontrolle die Berufsorientierung als Prädiktor eingeführt, die keinen weiteren Varianzanteil erklären dürfte. Die Zieldimension ORGANISATIONSWECHSEL wurde aus den Analysen ausgeschlossen, da Fortschritte auf dieser Dimension inhaltlich schwer zu deuten sind, wenn kein realer Wechsel vorgenommen wurde.

Unter Zielrealisierung ist der durchschnittliche Zielfortschritt zu verstehen, den die Befragten für die von ihnen gewählten Ziele aus den einzelnen Dimensionen berichten, die sie im letzten Berufsjahr bearbeitet haben.

Die Ergebnisse in Tabelle 4.27 zeigen: auf der Ebene der mittleren Realisierung über alle Ziele hinweg bestätigt sich das in der Hypothese formulierte Modell. Organisationale Merkmale und zu einem kleineren Prozentsatz die Einarbeitung fördern die Realisierung beruflicher Ziele. Der Löwenanteil der hier erklärten Varianz entfällt jedoch auf die Moderatoren der Zielerreichung: Selbstwirksamkeit und vor allem die Realisierungserwartung. Alle Prädiktoren der Hypothese erklären zusammen siebzehn Prozent der Varianz. Berufsorientierungen nehmen wie erwartet keinen Einfluß auf die Realisierung beruflicher Ziele.

Tabelle 4.27: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierung von Zieldimensionen

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^a
KOOPERATION					
1 Kontrollvariable Studienfach	.00	.00	.90		
2 Größe/Praktiken (T2)	.08	.08	6.07***	Kollegialität Kontrolle	.24*** .11*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.08	.00	.17		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.12	.04	7.05***	Erwartung	.17**
5 Berufsorientierung (T2)	.14	.02	1.29		
F (17, 340) = 3.27***					
ENTWICKLUNG					
1 Studienfach	.00	.00	.46		
2 Größe/Praktiken (T2)	.04	.04	4.13***	Dynamik	.10*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.04	.00	1.98		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.22	.18	61.60***	Selbstwirksamkeit Erwartung	.10* .43***
5 Berufsorientierung (T2)	.23	.01	.73		
F (17, 545) = 9.31***					
AUFSTIEG					
1 Studienfach	.07	.07	9.42***		
2 Größe/Praktiken (T2)	.10	.03	1.60		
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.10	.00	.41		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.20	.10	14.84***	Erwartung	.33***
5 Berufsorientierung (T2)	.22	.02	.75		
F (17, 232) = 3.81***					
INNOVATION					
1 Studienfach	.00	.00	.09		
2 Größe/Praktiken (T2)	.04	.04	2.05		
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.05	.01	.86		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.17	.12	15.88***	Erwartung	.38***
5 Berufsorientierung (T2)	.18	.01	.36		
F (17, 211) = 2.76***					

Ann.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (*p<.05; **p<.01; ***p<.001);

Tabelle 4.27: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierung von Zieldimensionen
(Fortsetzung)

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
MIKROPOLITIK					
1 Kontrollvariable Studienfach	.02	.02	4.30*		
2 Größe/Praktiken (T2)	.07	.05	4.39***	Kontrolle	-.11*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.09	.02	3.08*		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.18	.09	20.79***	Selbstwirksamkeit Erwartung	.17*** .24***
5 Berufsorientierung (T2)	.18	.00	.22		
F (17, 393) = 5.05***					
KONSOLIDIERUNG					
1 Studienfach	.07	.07	10.53***		
2 Größe/Praktiken (T2)	.14	.07	5.25***	Anerkennung	.15*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.15	.01	1.74		
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.24	.09	15.85***	Erwartung	.30***
5 Berufsorientierung (T2)	.25	.01	.89		
F (17, 282) = 5.58***					
Durchschnittliche Realisierung aller Ziele					
1 Studienfach	.01	.01	4.99**		
2 Größe/Praktiken (T2)	.07	.06	8.79***	Anerkennung	.08*
3 Einarbeitung/Unterstützung (T2)	.09	.02	7.57***	Einarbeitung	.12***
4 Selbstwirksamk./Erwartung (T2)	.18	.09	40.73***	Selbstwirksamkeit Erwartung	.12*** .29***
5 Berufsorientierung (T2)	.19	.01	.54		
F (17, 702) = 9.56***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$);

Wendet man den Blick den einzelnen Zieldimensionen zu, erfährt die Hypothese keine eindeutige Bestätigung. Organisationale Merkmale erklären zwar Varianzanteile zwischen drei und acht Prozent, können jedoch die Realisierung von AUFSTIEGS- und INNOVATIONSzielen nicht signifikant erklären. Fortschritte auf den Dimensionen KOOPERATION, ENTWICKLUNG, MIKROPOLITIK und KONSOLIDIERUNG sind dagegen zum Teil durch Praktiken erklärbar. Eine spezielle Ausprägung der Praktiken mit durchgehendem Einfluß läßt sich nicht erkennen.

Moderatoren der Zielrealisierung nach Locke und Latham (1990a) haben auf allen Dimensionen Einfluß auf die wahrgenommenen Zielfortschritte (erklärte Varianz-

anteile von vier bis achtzehn Prozent). Selbstwirksamkeit kann nach den vorliegenden Ergebnissen nur mikropolitische Ziele voranbringen, während die Erwartung der Zielrealisierung durchgehenden Einfluß nimmt.

Zusammengefaßt kann gesagt werden: Selbstwirksamkeit und vor allem organisationale Praktiken nehmen auf einigen Dimensionen Einfluß auf die Realisierung beruflicher Ziele, am besten kann unter den im Modell befindlichen Variablen die Erwartung der Realisierung zu deren Vorhersage herangezogen werden. Die Hypothese erfährt demnach nur für die Realisierungserwartung volle Unterstützung.

4.3.6 Auswirkung der Zielrealisierung auf berufliche Einstellungen

Wie in der Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990b) spezifiziert, besitzt die Realisierung von Zielen vermittelt über organisationale Belohnungen des Verhaltens Einfluß auf berufliche Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit und in der Folge davon auf organisationale Verbundenheit.

Da direkte Belohnungen für Leistungen oder organisationskonformes Verhalten, zum Beispiel Aufstieg oder Gehaltsverbesserungen über den normalen Gehaltszuwachs gegenüber dem Einstiegsgehalt hinaus, nicht im ersten bzw. zweiten Berufsjahr zu erwarten sind, können neben der Zielrealisierung nur Merkmale der Organisationskultur wie wahrgenommene Anerkennung und Förderung, Dynamik oder Kollegialität als Prädiktoren für den Zuwachs an z.B. Zufriedenheit angenommen werden.

In hierarchischen Regressionsanalysen sollte geklärt werden, ob die Realisierung von Zielen den Zuwachs an Zufriedenheit oder Verbundenheit mit der Organisation über den Einfluß der Organisationskultur hinaus erklären kann. Die Ergebnisse finden sich in den Tabellen 4.28 und 4.29. Die durchschnittliche Realisierung von ORGANISATIONSWECHSEL-Zielen geht wie bereits in vorhergehenden Auswertungen nicht in die Analyse ein.

Im Mittel - dies als deskriptive Vorbemerkung - sanken sowohl die Werte für Arbeitszufriedenheit (von 4.95 auf 4.70 auf einer siebenstufigen Skala) als auch für Organizational Commitment (von 3.24 auf 3.07 auf einer fünf-stufigen Skala).

Tabelle 4.28: Hierarchische Regressionsanalyse von organisationalen Praktiken und Zieldimensionen auf Arbeitszufriedenheit

ABHÄNGIGE VARIABLE		Arbeitszufriedenheit (T3)			
Schritt/ Prädikoren		R ²	Δ R ²	Δ F	Beta ^{a)}
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	146.86***	.53***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.52	
3	ENTWICKLUNG b)	.33	.01	3.99*	.10*
F (6, 308) = 25.58***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	96.19***	.51***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.34	
3	KOOPERATION b)	.36	.04	10.89***	.20***
F (6, 200) = 18.66***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	58.18***	.53***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.20	
3	AUFSTIEG/WECHSEL INTERN b)	.40	.08	14.68***	.28***
F (6, 119) = 13.12***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	61.00***	.54***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.21	
3	INNOVATION b)	.32	.00	.03	
F (6, 125) = 9.99***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	101.82***	.50***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.36	
3	MKROPOLITIK b)	.35	.03	10.37**	.19**
F (6, 212) = 19.49***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	78.36***	.54***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.28	
3	KONSOLIDIERUNG b)	.33	.01	2.95	
F (6, 162) = 13.66***					
1	Arbeitszufriedenheit (T2)	.32	.32	184.87***	.50***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.32	.00	.66	
3	Durchschnittl. Zielrealisierung b)	.37	.05	28.02***	.22***
F (6, 389) = 37.97***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)
 b) Durchschnittliche Realisierung;

Tabelle 4.29: Hierarchische Regressionsanalyse von organisationalen Praktiken und Zieldimensionen auf organisationale Verbundenheit (OCQ)

ABHÄNGIGE VARIABLE		Organisationale Verbundenheit (T3)			
Schritt/ Prädikoren		R ²	Δ R ²	Δ F	Beta ^{a)}
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	246.13***	.69***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.45	.01	.63	
3	ENTWICKLUNG b)	.45	.00	2.10	
F (6, 305) = 41.74***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	161.17***	.68***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.45	.01	.41	
3	KOOPERATION b)	.46	.01	5.39*	.13*
F (6, 198) = 28.31***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	100.04***	.68***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.44	.00	.25	
3	AUFSTIEG/WECHSEL INTERN b)	.46	.02	4.06*	.14*
F (6, 121) = 17.53***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	102.42***	.70***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.44	.01	.26	
3	INNOVATION b)	.45	.00	.00	
F (6, 124) = 16.71***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	171.50***	.68***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.44	.00	.43	
3	MIKROPOLITIK b)	.46	.02	7.02**	.14**
F (6, 211) = 30.55***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	132.59***	.69***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.44	.00	.33	
3	KONSOLIDIERUNG b)	.45	.01	2.50	
F (6, 162) = 22.59***					
1	Organisat. Verbundenheit (T2)	.44	.44	309.65***	.69***
2	Organisationale Praktiken (T2)	.45	.00	.79	
3	Durchschnittl. Zielrealisierung b)	.47	.03	18.48***	.16***
F (6, 385) = 57.46***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)
 b) Durchschnittliche Realisierung

Arbeitszufriedenheit im zweiten Berufsjahr wird zu knapp einem Drittel durch Arbeitszufriedenheit im ersten Berufsjahr vorhergesagt. Organisationale Praktiken können darüber hinaus keinen Varianzanteil erklären, während die Realisierung beruflicher Ziele insgesamt fünf Prozent zusätzliche Varianz erklären kann. Auf der Ebene der einzelnen Zieldimensionen üben Fortschritte in den Bereichen AUFSTIEG, KOOPERATION und MIKROPOLITIK positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Führungsnachwuchskräfte aus.

Die Verbundenheit der Führungsnachwuchskräfte mit ihrer Organisation erweist sich gegenüber der Arbeitszufriedenheit über den Befragungszeitraum hinweg als etwas stabiler. Das Organizational Commitment im ersten Berufsjahr erklärt fast zur Hälfte den Wert des zweiten Berufsjahres. Praktiken haben wie bei der Arbeitszufriedenheit keinen zusätzlichen Erklärungswert, der der Zielerreichung überschreitet nur für den Durchschnitt aller Ziele den Wert von drei Prozent.

Die Untersuchungshypothese wird durch die Ergebnisse zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit bestätigt, die Veränderung der Bindung an die Organisation ist nur bedingt durch die Realisierung beruflicher Ziele zu erklären.

4.3.7 Auswirkung der Zielrealisierung auf Selbstwirksamkeit

Als weitere mögliche Folge gelungener Zielrealisierung ist eine Steigerung der Selbstwirksamkeit anzusehen, die als Ergebnis positiver Rückmeldungen über die eigenen Fähigkeiten gewertet werden kann.

Um eine Vorhersage über einen längeren Zeitraum zu machen, wurde wiederum in hierarchische Regressionsanalysen zuerst der Einfluß der Selbstwirksamkeit vor dem Berufseinstieg eingebracht, worauf im zweiten Schritt in jeweils getrennten Analysen die durchschnittliche Realisierung aller beruflichen Ziele sowie die Realisierung auf den einzelnen Dimensionen in die Gleichung eingeführt wurde (vgl. Tabelle 4.30). Die Realisierung von ORGANISATIONSWECHSEL-Zielen wurde aus den oben angeführten Gründen aus den Berechnungen ausgeschlossen. Die relativ geringe Fallzahl ist darauf zurückzuführen, daß die Selbstwirksamkeitsskala nur in der 2. Befragungsstichprobe von Anfang an eingesetzt wurde.

Tabelle 4.30: Hierarchische Regressionsanalyse der Realisierung beruflicher Ziele auf Veränderung der Selbstwirksamkeit vom Studienende bis zum zweiten Berufsjahr

ABHÄNGIGE VARIABLE		Selbstwirksamkeit (T3)			
		R ²	Δ R ²	Δ F	Beta ^{a)}
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	35.73***	.38***
2	KOOPERATION ^{b)}	.16	.01	2.91	
F (2, 196) = 19.50***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	54.77***	.38***
2	ENTWICKLUNG ^{b)}	.18	.03	9.60**	.16**
F (2, 301) = 32.97***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	22.49***	.37***
2	AUFSTIEG/ WECHSEL INTERN ^{b)}	.18	.03	4.00*	.16*
F (2, 123) = 13.52***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	21.76***	.40***
2	INNOVATION ^{b)}	.20	.05	7.83**	.23**
F (2, 119) = 15.42***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	36.64***	.38***
2	MIKROPOLITIK ^{b)}	.20	.05	11.74***	.22***
F (2, 201) = 25.16***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	28.29***	.38***
2	KONSOLIDIERUNG ^{b)}	.16	.01	2.24	
F (1, 155) = 15.38***					
1	Selbstwirksamkeit (T1)	.15	.15	67.83***	.37***
2	Durchschnittliche Zielrealisierung ^{b)}	.20	.05	20.95***	.21***
F (2, 373) = 46.20***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)
 b) Durchschnittliche Realisierung

Selbstwirksamkeit im zweiten Berufsjahr läßt sich nur zu einem relativ geringen Anteil von fünfzehn Prozent durch die Aussagen, die zwei Jahre vorher gemacht wurden, erklären. Über dieses Maß hinaus erklärt die Realisierung von Zielen über vier der sechs Dimensionen hinweg (ohne ORGANISATIONSWECHSEL) drei bis fünf Prozent zusätzliche Varianz. Davon ausgenommen sind allein KOOPERATIONS- und KONSOLIDIERUNGS-Ziele.

4.3.8 Wahl von Zielen für das dritte Berufsjahr

Als letzten Schritt im 'High Performance Cycle' thematisieren Locke und Latham (1990a) die Auswirkungen der Zielrealisierung auf die Wahl neuer Ziele. Auch dieser Schritt soll soweit möglich nachvollzogen werden. Es stellt sich daher die Frage, welche Variablen die Wahl von Zielen für die nächsten Berufsjahre erklären können. Voraussetzung für eine echte Neuwahl ist es, daß die erste Phase der Bemühung abgeschlossen ist: Führungsnachwuchskräfte sollten sich in der postaktionalen oder prädeziSIONalen Phase befinden.

Da dies nicht direkt meßbar erscheint, werden als Indikatoren für eine volitionale Bewußtseinslage bisher gewählte Ziele und deren Realisierung in die durchzuführenden Regressionsanalysen im ersten Block eingeführt. Anschließend sollten in Überprüfung des "high performance cycle" organisationale Verbundenheit und Arbeitszufriedenheit und daran anknüpfend die Variablen der "theory of planned behavior" (Praktiken, Selbstwirksamkeit und Berufsorientierungen) in die Gleichung eingebracht werden (vgl. Tabelle 4.31).

Tabelle 4.31: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen für das dritte Berufsjahr

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	ΔR^2	ΔF	signifik. Prädiktor	Beta a)
KOOPERATION (T3)					
1 KOOPERATION (T2) b)	.23	.23	55.45***	Wahlhäufigkeit	.46***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.23	.00	.36		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.23	.00	.28		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.23	.00	.02		
5 Berufsorientierung (T3)	.24	.01	.55		
F (15, 364) = 7.58***					
ENTWICKLUNG (T3)					
1 ENTWICKLUNG (T2) b)	.23	.23	85.41***	Wahlhäufigkeit	.46***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.23	.00	.23		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.23	.00	.65		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.23	.00	1.35		
5 Berufsorientierung (T3)	.24	.01	.91		
F (15, 564) = 11.99***					
AUFSTIEG/ WECHSEL INTERN (T3)					
1 AUFSTIEG/WECHSEL INTERN (T2)b)	.17	.17	26.56***	Realisierung Wahlhäufigkeit	-.39*** .19***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.17	.00	.62		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.18	.01	.53		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.20	.02	4.81*		
5 Berufsorientierung (T3)	.23	.03	1.75		
F (15, 242) = 4.88***					
INNOVATION (T3)					
1 INNOVATION (T2) b)	.15	.15	20.64***	Wahlhäufigkeit	.38***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.15	.00	.10		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.15	.00	.09		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.15	.00	.02		
5 Berufsorientierung (T3)	.16	.00	.17		
F (15, 220) = 2.72***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$);
b) Wahl und durchschnittliche Realisierung

Tabelle 4.31: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen für das
3. Berufsjahr (Fortsetzung)

ABHÄNGIGE VARIABLE Schritt/ Prädikoren	R ²	Δ R ²	Δ F	signifik. Prädiktor	Beta ^{a)}
MIKROPOLITIK (T3)					
1 MIKROPOLITIK (T2) b)	.21	.21	55.04***	Wahlhäufigkeit	.43***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.21	.00	.16		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.21	.00	.40		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.21	.00	1.64		
5 Berufsorientierung (T3)	.22	.01	1.00		
F (15, 403) = 7.92***					
KONSOLIDIERUNG (T3)					
1 KONSOLIDIERUNG (T2) b)	.15	.15	27.63***	Wahlhäufigkeit Realisierung	.35*** -.17**
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.15	.00	.26		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.15	.00	.31		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.16	.01	1.83		
5 Berufsorientierung (T3)	.17	.01	.63		
F (15, 296) = 4.11***					
ORGANISATIONSWECHSEL (T3)					
1 ORGANISATIONSWECHSEL (T2) b)	.22	.22	21.81***	Wahlhäufigkeit Realisierung	.29*** -.21**
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.29	.07	7.84***	Organisationale Verbundenheit	-.30**
3 Organisationale Praktiken (T3)	.30	.01	.62		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.31	.01	2.76		
5 Berufsorientierung (T3)	.33	.02	.77		
F (15, 141) = 4.83***					
Gesamtziele (T3)					
1 Gesamtziele (T2) b)	.28	.28	139.87***	Wahlhäufigkeit	.52***
2 Commitment/Zufriedenheit (T3)	.28	.00	3.66*		
3 Organisationale Praktiken (T3)	.28	.00	.25		
4 Selbstwirksamkeit (T3)	.28	.00	1.00		
5 Berufsorientierung (T3)	.29	.01	1.44		
F (15, 721) = 20.00***					

Anm.: a) standardisierter Beta-Koeffizient aus der Endgleichung; (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$)
b) Wahl und durchschnittliche Realisierung

Über alle sieben Zieldimensionen und die Gesamtwahlhäufigkeit hinweg zeigen die Ergebnisse den gleichen Trend: die Wahl im ersten Berufsjahr und die Realisierungsfortschritte bestimmen die Wahl der Ziele für den Zeitraum ab dem zweiten Berufsjahr stärker als alle anderen Prädiktoren. In erster Linie kann zur Erklärung die Wahlhäufigkeit herangezogen, in zweiter Linie das Fehlen von Realisierungsfortschritten in den Dimensionen AUFSTIEG, KONSOLIDIERUNG UND ORGANISATIONSWECHSEL.

Die übrigen Prädiktoren können mit einer Ausnahme nicht an der Erklärung partizipieren. Hohe organisationale Verbundenheit verringert den Wunsch nach einem Wechsel der Organisation.

Es muß also davon ausgegangen werden, daß die Phase der Zielrealisierung bei der Mehrzahl der Ziele noch nicht abgeschlossen ist, d.h. eine Bewertung des bisher Erreichten findet noch nicht statt.

5 ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION

Im folgenden Abschnitt sollen die Ergebnisse geordnet nach zentralen Hypothesen verdichtet werden, um sie dem Leser noch einmal ins Gedächtnis zu bringen. Auf die Deskription der Inhalte in den Hypothesen 1 und 2 wird etwas ausführlicher Bezug genommen. Anschließend sollen die wichtigsten Punkte für die Interpretation herausgegriffen werden und unter den Perspektiven "Bezug zum theoretischen Hintergrund" und "Erkenntnisse für die Organisationspraxis" geordnet werden.

5.1 ZUSAMMENFASSUNG

Hypothese 1: Bevorzugte Berufsorientierungen und Mitarbeiterziele aus Sicht der Organisation

In der Sekundäranalyse einer von Kirsch (1994) durchgeführten Befragung von Personalverantwortlichen (Organisationsbefragung) zeigt sich, daß Organisationen auf der Ebene der Berufsorientierungen nur einen stark eingegrenzten Kreis an Bewerbern für Führungsnachwuchspositionen in Betracht ziehen. Gefragt sind in zwei Drittel der Unternehmen karriereorientierte Bewerber, in knapp einem Viertel Führungsnachwuchskräfte, die sowohl Karriere als auch Alternatives Engagement auf ihre Fahnen geschrieben haben. Andere Berufsorientierungen wie zum Beispiel Freizeitorientierung sind praktisch nicht erwünscht.

Auf der Ebene der Zieldimensionen lassen sich ebenfalls klare Präferenzen erkennen. KOOPERATION und ENTWICKLUNG werden am besten beurteilt, KONSOLIDIERUNG und Pläne zum ORGANISATIONSWECHSEL am schlechtesten. Für die in der Rangreihe dazwischen liegenden Dimensionen AUFSTIEG, INNOVATION und MIKROPOLITIK gilt allerdings wie für die besonders positiv oder negativ bewerteten Ziele: praktisch jedes Ziel kann in der einen oder anderen Organisation verfolgt werden. Einzige Ausnahme ist die Intention, "nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten", die ohne Einschränkung negativ bewertet wird.

Die Bewertung von Zielen durch Personalverantwortliche in Organisationen unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Wahrnehmung der jeweiligen Organisationskultur. Organisationen, in denen Dynamik und Eigeninitiative

besonders hoch geschätzt werden, sind den Zielen von Führungsnachwuchskräften gegenüber insgesamt aufgeschlossener und fördern eher die Ziele aus den Bereichen ENTWICKLUNG, AUFSTIEG, INNOVATION oder MIKROPOLITIK. Sie zeigen sich außerdem am tolerantesten gegenüber Führungsnachwuchskräften, die einen ORGANISATIONSWECHSEL planen. An Kollegialität interessierte Unternehmen stehen Zielen der KOOPERATION und KONSOLIDIERUNG positiver gegenüber, sind aber besonders an einer langfristigen Bindung ihrer Führungsnachwuchskräfte interessiert.

Hypothese 2: Berufsorientierungen und Ziele von Führungsnachwuchskräften

Auf der Seite der Führungsnachwuchskräfte sind die Präferenzen bei weitem nicht so eindeutig ausgeprägt. Erstens ist jede der möglichen Berufsorientierungen unter den Befragten repräsentiert. Die Verteilung über die sieben möglichen Typen bleibt über den Untersuchungszeitraum konstant, auch wenn einige der Führungsnachwuchskräfte ihre Berufsorientierung verändern. Befragte, die sich als karriereorientiert einzustufen sind oder keiner ausgeprägten Berufsorientierung zugeordnet werden können, sind mit jeweils einem Fünftel der Nennungen am häufigsten repräsentiert. Alle anderen Orientierungen, auch die an zweiter Position der Organisationspräferenz liegende Karriere-Alternativ-Orientierung, sind mit knapp zehn bis fünfzehn Prozent in etwa gleich oft zu finden. "Reines" Alternatives Engagement ist am seltensten vertreten.

Über alle Führungsnachwuchskräfte hinweg stehen im ersten Berufsjahr - wie aus Sicht der Personalverantwortlichen in Organisationen - ENTWICKLUNG und KOOPERATION ganz oben auf der Liste der meistgewählten Ziele. Die Realisierung der ENTWICKLUNGSziele hinkt jedoch weit hinter deren zahlenmäßiger Bedeutung hinterher. Die meisten Fortschritte werden auf der Ebene der Zieldimensionen KONSOLIDIERUNG und KOOPERATION gemeldet. INNOVATION und ORGANISATIONSWECHSEL bilden die Schlußlichter sowohl in der Häufigkeit der Wahl als auch hinsichtlich der wahrgenommenen Realisierungsfortschritte.

Im zweiten Berufsjahr bleibt zwar der Gedanke der ENTWICKLUNG dominant, dahinter gewinnen jedoch ORGANISATIONSWECHSEL, ein wenig auch der AUFSTIEG oder WECHSEL IM UNTERNEHMEN an Bedeutung. Für KOOPERATION und KONSOLIDIERUNG werden zwar immer noch gute Realisierungschancen gesehen, in Relation zu anderen Zielen sinkt jedoch ihre Bedeutung.

INNOVATION in Organisationen ist inzwischen eine zu vernachlässigende Zielgröße geworden. Im Schnitt wird pro Person weniger als eines der vier möglichen INNOVATIONSziele verfolgt. Die prozentuale Bedeutung korrespondiert dabei mit den wahrgenommenen Realisierungschancen für das zweite Berufsjahr. Auch diese werden im Vergleich zu den anderen Zielen als relativ gering eingestuft.

Auch wenn zum Beispiel über alle Personen hinweg ENTWICKLUNG den größten Stellenwert besitzt, lassen sich doch deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der individuellen Ausprägung der Berufsorientierung erkennen. Karriereorientierte begeistern sich zum Beispiel signifikant häufiger für AUFSTIEG, MIKROPOLITIK/ IMPRESSION MANAGEMENT, aber auch ENTWICKLUNG, während Freizeitorientierte öfter Ziele der KONSOLIDIERUNG, im Gegensatz zu Karriereorientierten aber auch der KOOPERATION verfolgen. Diese Präferenzliste bestätigt augenscheinlich den Eindruck, der aus Interviews in einer früheren Studie an Führungsnachwuchskräften (vgl. von Rosenstiel et al., 1991) gewonnen wurde. Karriere-Alternative unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Präferenzen (u.a. ENTWICKLUNG und AUFSTIEG) nur wenig von Karriereorientierten, allerdings mit zwei Ausnahmen: INNOVATION besitzt für sie wie für Alternativ Engagierte besonders hohen Stellenwert und KOOPERATION ist ihnen etwas wichtiger.

Hypothese 3: Einflüsse auf die Wahl von Zielen

Im nächsten Abschnitt wurde überprüft, wie stark die drei Einflußgrößen der Theorie des geplanten Handelns von Ajzen (1991) an der Entscheidung für bestimmte Ziele beteiligt sind. Entgegen Erwartungen, die aus den Ergebnissen der Organisationsbefragung erwachsen waren, läßt sich kein nennenswerter Einfluß von organisationalen Praktiken und Einarbeitungsstrategien auf die Wahl von Zielen durch Führungsnachwuchskräfte feststellen. Wenn sich tendenzielle Einflüsse andeuten, stimmen sie nicht mit den Wahrnehmungen von Organisationsvertretern überein. Dynamik oder Kollegialität als organisationale Praktiken zeigen in der Wahrnehmung der Führungsnachwuchskräfte keinerlei Wirkung auf deren Zielwahl.

Auch Selbstwirksamkeit kann nur in verschwindend geringem Maße zur Erklärung der Zielwahl beitragen, während Berufsorientierungen darüber hinaus wenigstens Varianzanteile in einer Größenordnung von drei bis sieben Prozent erklären.

Die von Ajzen (1991; Ajzen & Madden, 1986) vorgestellten Ergebnisse lassen sich damit nur teilweise bestätigen. Über mögliche Gründe soll später gesprochen werden.

*Hypothese 4: Einflüsse auf wahrgenommene Realisierungsbedingungen
(Realisierungserwartungen) von Zielen*

Für die Vorhersage der wahrgenommenen Realisierungsbedingungen wird wiederum in Fortführung, aber auch in Ergänzung der Gedanken von Ajzen ein ähnliches Vorhersagemodell wie in Hypothese 3 überprüft.

In diesem Fall erweisen sich im Gegensatz zur Wahl von Zielen Praktiken, teilweise auch Variablen der Einarbeitung als gute Prädiktoren der Realisierungsbedingungen. Die vorliegenden Ergebnisse gleichen sich wesentlich stärker an die auf Basis der Organisationsbefragung zu erwartenden Beziehungen an. Über die aus Sicht der Personalverantwortlichen relevanten Praktiken Dynamik und Kollegialität hinaus scheint für Führungsnachwuchskräfte der Aspekt der Anerkennung und Förderung von Leistungen wichtig zu sein, wenn sie die Realisierungsbedingungen für die von ihnen gewählten Ziele einschätzen.

Wiederum kann Selbstwirksamkeit wenig zur Erklärung der Erwartungen beitragen. Ein signifikanter Einfluß auf dem hier gewählten Niveau von drei Prozent erklärtem Varianzanteil läßt sich nur für die Realisierungschancen von AUFSTIEGSzielen nachweisen.

Berufsorientierungen üben keinen Einfluß im in der Hypothese erwarteten Sinne aus. Karriereorientierte oder auch Karriere-Alternative sehen sich also gegenüber anderen Ausprägungen der Berufsorientierung nicht im Vorteil, was die Realisierungsbedingungen für die von ihnen verfolgten Ziele angeht. Dies gilt unabhängig von Organisationsmerkmalen und Selbstwirksamkeit.

Hypothese 5: Einflüsse auf Realisierungsfortschritte bei Zielen

In einem dritten Prognosemodell, diesmal zur Erklärung der wahrgenommenen Realisierungsfortschritte, findet in Anlehnung an Locke und Latham (1990a) zusätzlich zu Organisationsmerkmalen, Berufsorientierung und Selbstwirksamkeit die Realisierungserwartung Aufnahme.

Die Ergebnisse zeigen, daß tatsächlich die Realisierungsfortschritte zu nicht unerheblichem Teil durch die von Locke und Latham als Moderatoren der Zielsetzung bezeichneten Variablen, vor allem durch die wahrgenommenen Realisierungsbedingungen, erklärt wird. Verkürzt gesagt: wer im ersten Berufsjahr die Realisierungsbedingungen für seine Ziele sehr positiv beurteilt, gibt ein Jahr später auch an, große Fortschritte gemacht zu haben.

Organisationale Praktiken, erhoben im ersten Berufsjahr, erklären ebenfalls Varianzanteile von vier bis acht Prozent an den im folgenden Jahr erzielten Fortschritten. Auch hier zeigt sich, daß bestimmte Berufsorientierungen keine zusätzlichen Varianzanteile erklären können. Egal, ob Karriere- oder Freizeitorientierung, die gesetzten Ziele werden gleich gut erreicht.

Hypothese 6: Einflüsse von Realisierungsfortschritten auf berufliche Einstellungen

Die in Hypothese 6 formulierten Zusammenhänge - Fortschritte bei der Realisierung von Zielen nehmen Einfluß auf berufliche Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit oder organisationale Verbundenheit - bestätigen sich empirisch nicht durchgängig. Organisationale Praktiken erklären in keinem Fall Varianzanteile über ein Prozent.

Zwar kann die Realisierung beruflicher Ziele (auf den Dimensionen KOOPERATION, AUFSTIEG, MIKROPOLITIK sowie der durchschnittlichen Realisierung) Varianzanteile von bis zu acht Prozent erklären, was den Zuwachs an Arbeitszufriedenheit betrifft. Positive Einflüsse auf die Verbundenheit mit der Organisation lassen sich jedoch nur auf der Ebene der durchschnittlichen Zielrealisierung in annehmbarem Ausmaß (3%) feststellen.

Die von Locke und Latham (1990a) postulierte Verbindung von Zielrealisierung und beruflichen Einstellungen läßt sich also ansatzweise, aber nicht in erwartetem Ausmaß finden.

Hypothese 7: Einflüsse von Realisierungsfortschritten auf Selbstwirksamkeit

Tendenziell positive Auswirkungen (3-5% erklärte Varianz) auf Selbstwirksamkeit gehen von der durchschnittlichen Zielrealisierung sowie Fortschritten auf den Dimensionen ENTWICKLUNG, AUFSTIEG, INNOVATION und MIKROPOLITIK aus.

Keine Zuwächse aufgrund von Realisierungsfortschritten sind auf den von Organisationen am besten bzw. am schlechtesten bewerteten Zieldimensionen KOOPERATION und KONSOLIDIERUNG festzustellen. Allerdings konnte Selbstwirksamkeit auch in der Auswertung der vorangegangenen Hypothesen keine nennenswerten Erklärungsbeiträge zur Wahl und Realisierung dieser Zieldimensionen leisten.

Hypothese 8: Erklärung der Wahl von Zielen für das dritte Berufsjahr

Abschließend zeigt sich bei der Überprüfung von Hypothese 8, mit der die Zielwahl für das dritte Berufsjahr erklärt werden soll, daß weder - wie von Locke und Latham (1990a) im High Performance Cycle vermutet - berufliche Einstellungen die Zielwahl erklären können, noch die von Ajzen (1991) angeführten subjektiven Normen (Organisationskultur), Einstellungen (Berufsorientierungen) und Selbstwirksamkeit signifikante Varianzanteile erklären. Als einzige Ausnahme erweist sich die Planung eines ORGANISATIONSWECHSELS. Führungsnachwuchskräfte mit hoher Bindung an die Organisation setzen sich dieses Ziel wesentlich seltener. Dieses Ergebnis bestätigt die in vielen empirischen Studien (vgl. Hulin, 1991) gefundene negative Beziehung zwischen Organizational Commitment und Kündigungsabsicht bzw. Organisationswechsel.

Als Prädiktoren für die Wahl von Zielen ab dem zweiten Berufsjahr eignen sich mit der eben genannten Ausnahme nur die bisherige Wahlhäufigkeit und die gemachten Realisierungsfortschritte. Das Ergebnis spricht dafür, daß Ziele dann verfolgt werden, wenn sie bisher von hoher Bedeutung waren und/oder noch nicht ausreichend realisiert werden konnten.

5.2 INTERPRETATION UND DISKUSSION

Die Ergebnisse bieten vielfältige Ansatzmöglichkeiten zur Diskussion. Zwei Bereiche sollen besonders hervorgehoben werden, die bereits an früherer Stelle angesprochen wurden.

Zunächst müssen die Ergebnisse vor dem Hintergrund theoretischer Befunde interpretiert werden. Was können sie zur Stützung der Theorie des geplanten Handelns von Ajzen (1991) oder zur Übertragung der Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990a) auf selbstgesetzte Ziele beitragen? Was läßt sich für die weitere Erforschung von Sozialisation in Organisationen ableiten?

Anschließend kann die praktische Relevanz der Befunde für die Herstellung von Passung zwischen Individuum und Organisation im Rahmen der Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Unternehmen diskutiert werden. Schwerpunktmäßig sollen hier Aspekte der Passung herausgegriffen werden. Zusätzlich müssen einige Überlegungen zur Bedeutung von Organisationskultur für die Integration von Führungsnachwuchskräften angestellt werden.

Doch am Anfang soll der Vergleich der Befunde mit theoretischen Vorüberlegungen durchgeführt werden.

5.2.1 Bezüge zum theoretischen Hintergrund

5.2.1.1 Vergleich mit der Theorie des geplanten Handelns

Die Theorie des geplanten Handelns geht vom Einfluß dreier Variablen auf den Zielwahlprozeß aus: subjektive Normen, Einstellungen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Diese sollen in veränderlichem Ausmaß die Bildung von Intentionen erklären können.

Für die Realisierung von beruflichen Zielen, die sich relative Organisationsneulinge setzen, muß dabei eigentlich von einem nicht unerheblichen Anteil organisationaler Einflüsse ausgegangen werden, da die Einstiegsphase durch eine besonders hohe Aufnahmebereitschaft für alle Informationen gekennzeichnet ist, die die Eingliederung ins Unternehmen erleichtern könnten. Allenfalls bei einem hohen Maß an Selbstwirksamkeit der Führungsnachwuchskraft könnte dieser Einfluß

gemeindert werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch, daß die hier eingeführten Organisationsmerkmale - Ausprägungen der Organisationskultur und Einarbeitung - keinen nennenswerten Einfluß auf die Wahl von Zielen besitzen. Gleiches gilt für Selbstwirksamkeit. Einstellungen - hier operationalisiert als Berufsorientierungen - können zumindest einen signifikanten Varianzanteil erklären.

Erweitert man die von Ajzen gemachten Annahmen um eine weitere Variable, nämlich erwartete Realisierungsbedingungen, die einer Intention beigeordnet werden, verbessern sich die durch das Modell erklärten Varianzanteile erheblich. Vor allem organisationale Praktiken als subjektive Normen, in geringem Ausmaß auch Selbstwirksamkeit üben Einfluß auf diese Realisierungsbedingungen aus.

Eine weitere Annahme von Ajzen, nämlich, daß sich die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auch auf die Realisierung einer Intention auswirkt, kann teilweise bestätigt werden. Die Vorhersagekraft des Modells kann verbessert werden, wenn erwartete Realisierungsbedingungen als Prädiktor zur Erklärung der Realisierungsfortschritte hinzugezogen werden. Auf Realisierungsbedingungen wiederum üben subjektive Normen Einfluß aus. Erst nach Einbau eines derartigen Zwischenschritts gewinnt die Theorie von Ajzen eindeutiger Konturen.

Der Vollständigkeit halber muß jedoch auch auf die Unterschiede der von Ajzen durchgeführten und angeregten Untersuchungen mit der vorliegenden verwiesen werden. In der Mehrzahl der Studien werden längsschnittliche Verläufe über einen wesentlich kürzeren Zeitraum verfolgt und außerdem eher klar abgegrenzte Ziele wie "eine gute Note in einem Test erreichen" untersucht. Diese Faktoren - unterstützt durch eine homogene Untersuchungsstichprobe und sehr spezifische Operationalisierungen der unabhängigen Variablen - erleichtern die 'Ausblendung' situativer Einflüsse in einem Ausmaß, die in einer längerfristigen Feldstudie nur schwer zu erreichen sind.

Diese Konstellation ist in der vorliegenden Arbeit nicht gegeben, da Realisierungsfortschritte in verschiedensten Organisationen unter jeweils anderen Rahmenbedingungen untersucht werden. Um eine korrekte Überprüfung im organisationalen Umfeld zu ermöglichen, bieten sich unter diesen Voraussetzungen nur Bereiche mit leichter kontrollierbaren Außeneinflüssen, zum Beispiel die Evaluation einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen an.

5.2.1.2 Vergleich mit Annahmen des High Performance Cycle

Die Überlegungen von Locke und Latham (1990a) zur Realisierung aufgabenbezogener Ziele sollten - wie von Roberson (1990) vermutet - teilweise auch auf persönliche Ziele übertragbar sein. Roberson beschränkte sich zwar auf die Beeinflussung beruflicher Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit, es lag jedoch nahe, weitere Schritte des High Performance Cycle mit einzubeziehen.

Natürlich stellt sich die Frage, ob hier überhaupt selbstgesetzte, persönliche Ziele untersucht werden. Der Einfluß der Berufsorientierung im Gegensatz zu organisationalen Merkmalen auf die Wahl von Zielen deutet darauf hin.

In den Hypothesen 5 bis 8 werden explizit Teile des High Performance Cycle überprüft. Die auf der Basis der Überlegungen von Locke und Latham gemachten Voraussagen können teilweise bestätigt werden. Die Moderatoren der Zielsetzung Realisierungserwartung - operationalisiert als wahrgenommene Realisierungsbedingungen - und Selbstwirksamkeit können tatsächliche erhebliche Varianzanteile erklären. Außerdem deuten sich Auswirkungen der Zielrealisierung auf Arbeitszufriedenheit und teilweise Verbundenheit mit der Organisation an. Auch die Verknüpfung zwischen hoher Verbundenheit mit der Organisation und der geringeren Wahl von Zielen des ORGANISATIONSWECHSELS läßt sich in das vorliegende Modell integrieren.

Die Ergebnisse sprechen bei aller Vorsicht dafür, daß die Modellvorstellungen von Locke und Latham auf persönliche Ziele übertragen werden können. Dies verweist auf die Frage, ob eine Gleichstellung persönlicher, d.h. selbstgesetzter, und fremdgesetzter Ziele, wie sie in der Theorie der Zielsetzung vollzogen wird, nicht die Ursachen der Zielwahl zu wenig beachtet. Für persönliche Ziele ist grundsätzlich eine hohe Zielbindung zu vermuten, die bei gesetzten Zielen erst geschaffen werden muß. Mißerfolge bei der Realisierung persönlicher Ziele könnten also im Durchschnitt größere Auswirkungen auf Selbstwertgefühle besitzen. Bisher wird zu stark die Perspektive der Organisation gewählt, da implizit von einem hohen Einfluß auf die Wahl von Zielen, zumindest aber von einer exakten Kenntnis der Ziele von Mitarbeitern ausgegangen wird. Weitere empirische Untersuchungen zum High Performance Cycle, in denen selbst- und fremdgesetzte Ziele miteinander konkurrieren, könnten zur Klärung des Unterschieds zwischen Zielen verschiedenen Ursprungs beitragen.

Abschließend sind noch ein paar Anmerkungen zur Verknüpfung der Theorien des geplanten Handelns und des High Performance Cycle zu machen. Ergebnisse, die eine dahingehende Beurteilung zulassen, ob beide Ansätze zu integrieren sind, können nicht präsentiert werden. Die Variable 'Selbstwirksamkeit', die eine geeignete Klammer zu sein schien, hat nur wenig zur Aufhellung der untersuchten Zusammenhänge beitragen können. Weiterhin haben Ergebnisse zur achten Hypothese weder durchgehende Belege für die Gültigkeit einer der beiden Theorien noch Ansätze zu deren Verbindung aufgezeigt. Die Zielwahl für das dritte Berufsjahr war zu stark durch die bisherigen Pläne der Befragten geprägt.

5.2.1.4 Bezüge zur Sozialisationsforschung

Der geringe Einfluß organisationaler Merkmale auf die Zielwahl von Mitarbeitern in den ersten Berufsjahren weist auf strukturelle Probleme vieler empirischer Untersuchungen zur Organisationskultur sowie zur Sozialisation in Organisationen hin.

Zwei Punkte sind zu beachten, die hier in aller Kürze angesprochen werden sollen:

1. Organisationale Merkmale wirken auf keinen Fall direkt und kurzfristig auf die Wahl von Zielen ihrer Mitarbeiter ein. Versuche, Sozialisation von Zielen innerhalb weniger Monaten nach Berufseinstieg nachweisen zu können, ist wahrscheinlich verlorene Liebesmüh. In den vorliegenden Ergebnissen ist die Zielwahl von Führungsnachwuchskräften auch nach über einem Jahr im Beruf noch von den ersten, selbstgesetzten Zielen bestimmt. Längsschnittstudien wie die von Chao et al. (1994) über mehrere Jahre sind daher zur Klärung längerfristiger Wirkungen nötig.
2. Der geringe Einfluß von Merkmalen der Organisation auf die Wahl beruflicher Ziele kann als Beleg dafür gewertet werden, daß eine Einstufung von Organisationsmitgliedern als eher passiv nicht der ganzen Wahrheit in Organisationen entspricht. Die in vielen Arbeiten zur Sozialisation (u.a. Schein, 1985; van Maanen & Kunda, 1989) vermutete steuernde Wirkung der Organisationskultur auf Entscheidungsprozesse kann durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt werden. Merkmale der Organisationskultur nehmen auf die Realisierungserwartungen und teilweise auch auf die Realisierung von Zielen Einfluß, meist jedoch nicht als fördernde Instanz positiv beurteilter und als Behinderung negativ bewerteter Ziele. So fördert ein kollegiales Klima die

Realisierungserwartungen von KOOPERATIONSzielen, Förderung und Anerkennung erhöhen Realisierungserwartungen und beeinflussen Fortschritte im Bereich der KONSOLIDIERUNG positiv, obwohl beide Zieldimensionen als solche von Organisationsvertretern diametral entgegengesetzt beurteilt werden.

5.2.2 Erkenntnisse für die Organisationspraxis

Neben der theoretischen Einordnung der Befunde bedarf es auch eines Blicks auf die praktische Relevanz der Ergebnisse. Zwei Aspekte scheinen besonders wichtig zu sein. Erstens ist zu überdenken, welche generellen Probleme das Anstreben von Passung auf Ebene längerfristiger Berufsorientierungen oder auf der Ebene beruflicher Ziele für Organisationen mit sich bringt. Zweitens müssen die Folgen der Realisierung oder Nichtrealisierung von Mitarbeiterzielen für die Organisation bedacht werden.

5.2.2.1 Führungsnachwuchskräfte in Organisationen - am besten karriereorientiert und kooperativ?

Personalverantwortliche in Organisationen haben klare Vorstellungen davon, welche Berufsorientierung ihre Führungsnachwuchskräfte mitbringen sollen, nämlich in erster Linie Karriereorientierung. Sie wissen ferner, welche Ziele Führungsnachwuchskräfte in ihren Organisationen verfolgen sollten. Passen diese Vorstellungen zusammen?

Die Antwort muß lauten: Nur bedingt! Rekapitulieren wir noch einmal: Karriereorientierte Führungsnachwuchskräfte bevorzugen Ziele aus den Zieldimensionen ENTWICKLUNG, und AUFSTIEG und vermeiden wenig begehrte Ziele der KONSOLIDIERUNG. Damit entsprechen sie in nicht unerheblichem Maße dem Wunschbild der Organisationen, die Lernfähigkeit, Leistungswille und den Wunsch, Verantwortung zu übernehmen, durchgehend positiv beurteilen.

Die Kehrseite der Medaille zeigt sich bei der Betrachtung der übrigen Zieldimensionen. Karriereorientierte sind am wenigsten an KOOPERATION unter allen Typen der Berufsorientierung interessiert, ebenso legen sie keinen überdurchschnittlichen Wert auf die Initiierung von INNOVATIONEN. Sie besetzen die Spitzenposition im Bereich mikropolitischen Ziele, die in Organisationen immer

noch zwiespältig beurteilt werden (vgl. Neuberger, 1995). Mikropolitik kann als "überflüssiges Machtspiel" genauso verstanden wie als Leben nach der Maxime "Tue Gutes und rede darüber!" Zuallerletzt planen Karriereorientierte bereits früh den ersten ORGANISATIONSWECHSEL. Zusammengefaßt: Karriereorientierte sind nicht die Idealbesetzung der Organisationen, wenn es danach geht, welche persönlichen Ziele sie verfolgen.

Wie sieht es bei Karriere-Alternativ-Orientierten aus? Sie legen zwar großen Wert auf INNOVATION und sind eher an der Wahl kooperativer Ziele interessiert als Karriereorientierte, ansonsten aber sind die Interessen beider Typen relativ ähnlich. Auch Karriere-Alternative planen häufiger einen ORGANISATIONSWECHSEL.

Als Fazit läßt sich aus dieser Aufstellung ziehen, daß es die "ideale" Berufsorientierung im Sinne der Organisation nicht geben kann. Das Wunschbild der Organisationen, nur karriereorientierte Führungsnachwuchskräfte einzustellen, verschleiert den Blick für die Realitäten. Erstens kann der Bedarf an Führungsnachwuchskräften bei einem Anteil von zwanzig Prozent unter akademischen Berufseinsteigern nicht allein durch Karriereorientierte gedeckt werden. Zweitens liegen wichtige Bedürfnisse der Organisationen brach, wenn alle Führungsnachwuchskräfte auf dem schnellsten Weg Karriere machen wollen. Der Wille zum Aufstieg und zur gezielten Entwicklung paßt nicht notwendigerweise zum vielbeschworenen Teamgeist; er wird auch dann problematisch, wenn Hierarchien verflachen und Aufstieg nicht möglich ist. Drittens können Organisationen nicht davon ausgehen, daß Karriereorientierte sich allein aus altruistischen Gründen für die Ziele der Unternehmen aufopfern. Auch Karriereorientierung kann durchaus Teil der Selbstverwirklichung sein, d.h. auch Karriereorientierte stellen Forderungen an Unternehmen.

Wenn es die "richtige" Berufsorientierung nicht gibt, dann muß es Organisationen um die Herstellung der passenden Mischung gehen. Welche Rolle können Ziele dabei spielen? Einige Gedanken dazu folgen im nächsten Abschnitt.

5.2.2.2 Die Bedeutung von Zielen für Organisationen

Aus den theoretischen Prämissen und den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung lassen sich zwei Gründe ableiten, warum Organisationen die Ziele ihrer Führungsnachwuchskräfte ernst nehmen sollten.

Der erste Grund ist einfach zu erklären. Berufliche Ziele werden zu einem großen Teil nicht spontan aus einer momentanen Laune heraus gewählt, sondern werden über einen längeren Zeitraum verfolgt, wie die Konstanz der Zielwahl über das zweite Berufsjahr hinaus zeigt. Organisationen haben, sobald die Entscheidungen für bestimmte Ziele gefallen sind, wenig Möglichkeiten, auf die Ziele ihrer Mitarbeiter einzuwirken, sie können nur Realisierungsfortschritte fördern oder hemmen.

Als zweiter Grund müssen die positiven Konsequenzen der Realisierung von Zielen und die negativen von Mißerfolgen ins Kalkül gezogen werden. Können berufliche Ziele realisiert werden, so zeigen tendenziell die Ergebnisse, steigt die Arbeitszufriedenheit. Auswirkungen auf die Verbundenheit mit der Organisation deuten sich an, deutliche Effekte sind erst nach längerer Zeit im Beruf zu erwarten. Können berufliche Ziele nicht realisiert werden, drohen negative Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl der Betroffenen. Für Organisationen wesentlich problematischer könnte jedoch die zunehmende Zahl an geplanten Organisationswechsell sein. Sollten diese aus Mangel an Alternativen nicht realisiert werden können, vollziehen die Mitarbeiter die "innere Kündigung". Sie sind physisch anwesend, aber geistig längst 'auf dem Sprung'.

Solche weitreichenden Folgen lassen sich aus den vorliegenden Daten aber bei weitem nicht ableiten. Für eine Bewertung der langfristigen Entwicklungen ist es noch zu früh, bisher verfolgen die Befragten noch die gleichen Ziele, die sie sich bereits erst im ersten Berufsjahr gesteckt hatten, zum Teil umso intensiver, je weniger Erfolg sie im letzten Jahr hatten (AUFSTIEG).

Es gibt allerdings bereits jetzt Ergebnisse, die Handlungsbedarf für Organisationen andeuten. Erstens berichten die befragten Führungsnachwuchskräfte relativ geringe Fortschritte auf der Zieldimension Entwicklung, und dies, obwohl diese Dimension von den befragten Personalverantwortlichen mit am positivsten bewertet wurde. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier weit auseinander. Diese Diskrepanz bedroht die Interessen der Führungsnachwuchskräfte. Zweitens werden ausgesprochen selten innovative Ziele gewählt und realisiert. Angesichts des Veränderungsbedarfs in Organisationen, der von Führungskräften der Wirtschaft in ökologischer und

struktureller Hinsicht immer wieder angesprochen wird, ist dieses Faktum erschreckend.

Die Diskrepanzen, aber auch Übereinstimmungen zwischen aus Sicht der Organisation wünschenswerten Zielen und Berufsorientierungen werfen die Frage auf: Auf welcher Ebene sollen Führungsnachwuchskräfte und Organisationen Passung anstreben? Eine Orientierung an einer längerfristigen Perspektive, die bisher mit dem Begriff "Karriere" eng verknüpft schien, scheint für beide Seiten problematisch zu sein. Karriereorientierte Führungsnachwuchskräfte bieten - wie die Ergebnisse zeigen - den Organisationen auf der motivationalen Ebene ihrer Zielvorstellungen keinen überragenden "Passungsvorteil" gegenüber anderen Berufsorientierungen. Sie scheinen daher nicht grundsätzlich besser in Organisationen integrierbar zu sein. Ob sie Organisationen Vorteile auf anderen Ebenen der Passung bieten, z.B. im Bereich beruflicher Fähigkeiten und Fertigkeiten, kann hier nicht beantwortet werden, erscheint aber nicht unbedingt plausibel.

Zusätzlich zeigen Entwicklungen wie Abflachung von Hierarchien und Stellenabbau, daß in Organisationen die tradierten Karrieremodelle im Sinne langfristigen und stetigen Aufstiegs an die Spitze innerhalb *eines* Unternehmens Führungsnachwuchskräften nicht mehr zuverlässig angeboten werden können. Der "Aufsteiger" im Sinne von Presthus (1966) könnte zum Auslaufmodell werden, wenn sich Organisationsstrukturen und Karriereperspektiven tatsächlich in dem Maße weiterverändern, wie es sich derzeit andeutet. Der Versuch, Bindung an Unternehmen durch Unternehmenskultur herzustellen, mag als ein Versuch gelten, diesen Mangel an Perspektiven auszugleichen. Die präsentierten Ergebnisse zeigen allerdings, daß zumindest Skepsis über die Erfolgsaussichten dieses Versuchs angebracht ist.

Umgekehrt müßte sich für Führungsnachwuchskräfte daraus die Tendenz ergeben, unabhängig von ihrer Berufsorientierung nicht nach einer Organisation zu suchen, die ihnen "Karriere" oder auch eine "Nische" als solche anbieten. Stattdessen sollte die Möglichkeit zur Realisierung von beruflichen Zielen in den ersten Berufsjahren stärker in den Blickwinkel rücken. Wenn eine langfristige Bindung an Organisationen nicht gesichert ist, müssen Organisationen aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte nach ihrer Fähigkeit beurteilt werden, sich im Sinne der von Barrett (1970) als "accomodation" bezeichneten Zielanpassung zu verhalten oder zumindest Freiräume für Entwicklung, Innovation oder auch Konsolidierung zu schaffen. Wenn Organisationen nicht mehr in der Lage sind, gezeigten Einsatz

durch langfristige Perspektiven zu belohnen, kann das für Führungsnachwuchskräfte nur heißen, zugunsten der individuellen, langfristigen Aussichten sich um kurz- bis mittelfristige Möglichkeiten zu bemühen.

Was kann oder muß darüber hinaus getan werden? Einige Gedanken dazu sowie zur wissenschaftlichen Einordnung des Ansatzes sollen die Arbeit beenden.

6 AUSBLICK

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Bedeutung persönlicher Ziele für die wissenschaftliche Untersuchung motivationaler Prozesse wie für den Alltag in Organisationen herauszuarbeiten. Am Ende der Bemühungen sollen einige neue Fragen an die Wissenschaft formuliert und einige Handlungsempfehlungen an die Praxis gegeben werden.

Weiterer Forschungsbedarf

Die Erforschung der Wahl und Realisierung von Zielen in Organisationen bedarf weiterer Versuche, den "Rubikon zu überschreiten". Es fehlt an empirischen Arbeiten, die derartige Prozesse untersuchen und die Bildung von Modellen vorantreiben, die zur Schließung der Lücke zwischen Erwartungs-mal-Wert-Theorien und der Theorie der Zielsetzung beitragen können.

Entscheidendes Kriterium für die Untersuchung von Prozessen der Zielrealisierung dürfte der lange Atem der Forscher sein. Sollte die Bindung an die Organisation tatsächlich durch die Realisierung persönlicher Ziele beeinflusst werden, sind Auswirkungen zumindest im Rahmen des hier beschriebenen Designs erst nach drei Jahren zu erwarten.

Eine interessante Fragestellung, die zum Beispiel erst mit einem dritten Befragungszeitpunkt nach Berufseinstieg zu beantworten sein wird, ist die nach der Veränderung der Berufsorientierung in Abhängigkeit von der Realisierung beruflicher Ziele. Fungiert die Realisierung oder Nichtrealisierung von Zielen als Rückmeldung darüber, ob das hierarchisch höhergestellte Ziel 'Berufsorientierung' weiter aufrechterhalten werden soll? Oder können Organisationen über die Förderung von Zielen die Lust an der Karriere wecken?

Hinweise an die Praxis

Der Vergleich der Organisationsbefragung mit der Führungsnachwuchskräftebefragung deutet auf zwei mögliche Probleme hin. Erstens scheinen Personalverantwortliche nicht genau darüber Bescheid zu wissen, welche Ziele ihre Führungsnachwuchskräfte verfolgen. Anders läßt es sich nicht erklären, daß einerseits Karriereorientierung einen derart hohen Stellenwert besitzt, andererseits aber Ziele (KOOPERATION) als besonders wünschenswert angesehen werden, die freizeitorientierte Führungsnachwuchskräfte am häufigsten gewählt haben. Zweitens können die befragten Personalverantwortlichen die Möglichkeiten der Realisierung von Zielen in ihren Unternehmen nicht exakt einschätzen. Sonst wäre es kaum möglich, daß Führungsnachwuchskräfte - wie von Personalverantwortlichen gewünscht - die meisten ihrer Ziele aus der Dimension ENTWICKLUNG wählen, aber ein Jahr später dort verhältnismäßig geringe Fortschritte gemacht haben. Ob dies auf unterschiedlichen Vorstellungen innerhalb der Organisation beruht, oder ob bei den Führungsnachwuchskräften falsche Vorstellungen existieren, läßt sich nicht entscheiden.

In jedem Fall handelt es sich um Probleme, die durch Kommunikation in der Organisation und mit Führungsnachwuchskräften der Lösung näher gebracht werden können. Konfligiert die Wahl kooperativer Ziele mit einem Beurteilungssystem, das nur auf die Messung individueller Leistung ausgerichtet ist? Sind die Anforderungen an das Karrierestreben von Führungsnachwuchskräften noch mit der Attraktivität der realen Angebote kompatibel? Zielkonfliktszenarien können dazu dienen, realistische Vorstellungen innerhalb des Unternehmens über das erwünschte und das erwartbare Verhalten von Führungsnachwuchskräften zu entwickeln.

Sind andererseits vor der Einstellung bei Führungsnachwuchskräften unrealistische Erwartungen geweckt oder nicht rechtzeitig korrigiert worden? Die Thematisierung von persönlichen und nicht nur aufgabenbezogenen beruflichen Ziele in Mitarbeitergesprächen und im Rahmen der Einarbeitung kann helfen, Kompromisse zu finden. Manchmal kann es fruchtbarer sein, über Ziele zu reden, als sie zu setzen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Ach, N. (1935). *Analyse des Willens*. Berlin: Urban & Schwarzenberg.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, 267-299). New York: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Ajzen, I. & Madden, T.J. (1986). Prediction on goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (1985). *Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung*. Stuttgart: Poeschel.
- Argyris, Ch. (1957). *Personality and Organization: The conflict between the system and the organization*. New York: Harper&Row.
- Argyris, Ch. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Argyris, Ch. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arogyaswamy, B. & Byles, C.M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13, 4, 647-659.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991a). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1991b). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. *Nebraska Symposium on Motivation 1990*, 38, 69-164.
- Barrett, J.H. (1970). *Individual Goals and Organizational Objectives. A Study of Integration Mechanisms*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Bauer, T.N. & Green, G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 29 (2), 211-223.

- Baumeister, R.F. (1989). Motives and Costs of Self-Presentation in Organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (57-72). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Betz, N.E. & Hackett, G. (1984). Applications of self-efficacy theory in understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*, 279-289.
- Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1987). How an Organization's Rites Reveal Its Culture. *Organizational Dynamics, 15*, 5-24.
- Bierach, B. & Groothuis, U. (1995). Schnell oder tot. Aufmacher zur Aktion: Elite der Zukunft. *Wirtschaftswoche, Heft 39*, 122-130.
- Böckenholt, I. & Homburg, Ch. (1990). Ansehen, Karriere oder Sicherheit? Entscheidungskriterien bei der Stellenwahl von Führungsnachwuchs in Großunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 11*, 1159-1181.
- Borg, I. (1995). *Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Aufbau- und Einbindungsinstrument*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler (4.Auflage)*. Berlin: Springer.
- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1980). *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*. Köln: Deutscher Gemeindeverlag.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology, 47*, 317-348.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (63-130). Chicago: Rand McNally.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer.
- 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*, 730-743.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.
- Conrad, P. (1988). *Involvement-Forschung*. Berlin: DeGruyter.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt/Main: Hain.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.N. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment. An Individual Differences Model and its Applications*. Minnesota: Minnesota University Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

- Dick, P. (1993). Mikropolitik in Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 440-467.
- Doll, J., Mentz, M. & Orth, B. (1991). Zur Vorhersage zielgerichteten Handelns: Einstellung, Subjektive Handlungskompetenz und Emotionen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 38, 539-559.
- Driver, M.J. (1988). Careers: A Review of Personal and Organizational Research. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (245-278). Chichester: Wiley&Sons.
- Dubin, R. (1956). Industrial Workers' Worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dweck, C.S. (1991). Self-theories and goals: Their role in motivation, personality, and development. *Nebraska Symposium On Motivation 1990*, 38, 199-235.
- Edwards, J.R. (1994). The study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Einsiedler, H.E. (1986). *Werthaltungen von Führungskräften zu partizipativen Veränderungsstrategien*. Frankfurt/Main: Lang.
- Ellwein, T. (1977). *Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland*, 4. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Erez, M. (1990). Performance Quality and Work Motivation. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker, *Work Motivation* (53-66). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organisations. (Revised and Enlarged Edition)*. New York: Free Press.
- Faller, M. (1991). *Innere Kündigung*. Mering: Hampp.
- Farr, J.L., Hofmann, D.A. & Ringenbach, K.L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 8* (193-232). Chichester: Wiley&Sons.
- Federau, K. (1992). Personalimagewerbung der Commerzbank - Spiegelbild einer Unternehmenskultur. In K. Moser, W. Stehle & H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (143-156). Göttingen: VAP.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Feldman, D.C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Feldmeyer, S. (1994). *Selbstgesetzte Ziele bei Industriearbeitern*. München: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in Organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (143-170). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: Harper & Row.

- Filipp, S.H. (1989). *Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L. (Hrsg.) (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: VAP.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Fletcher, C. (1989). Impression Management in the Selection Interview. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (269-282). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- French, J.R.P., Rodgers, W. & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G.V. Coelho, D.A. Hamburg & J.E. Adams (Eds.), *Coping and Adaptation* (316-333). New York: Basic Books.
- Frese, M. (1983). Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. Zum Konzept des Handlungsstils in der beruflichen Sozialisation. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 3, 209-224.
- Ganser, R. (1988). *Integration der Mitarbeiter. Was leisten Unternehmenskultur, Führungsstil und Lernstatt?* München: Rainer Hampp.
- Giacalone, R.A. & Rosenfeld P. (Eds.) (1989). *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Gollwitzer, P. (1987). Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen. In H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F.E. Weinert, *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (176-189). Berlin: Springer.
- Gollwitzer, P.M. (1991). *Abwägen und Planen. Bewußtseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen*. Göttingen: Hogrefe.
- Graumann, C.F. & Willig, R. (1983). Wert, Wertung, Werthaltung. In H. Thomae (Hrsg.), *Theorien und Formen der Motivation (Bd. 1, Serie IV, Themenbereich C der Enzyklopädie der Psychologie)* (312-396). Göttingen: Hogrefe.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 12* (111-157). Greenwich, Conn.: JAI.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Guion, R.M. (1991). Personnel Assessment, Selection, and Placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2* (327-398). Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heinen, E. (Hrsg.) (1987). *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien: Oldenbourg.

- Heinisch, I. & Brüsewitz, K. (1994). Selbst- und Fremdselektion der Hochschulabsolventen - Auswahl von Hochschulabsolventen bei BMW. In L. von Rosenstiel, T. Lang, & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (221-224). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hermans, H.J.M. (1990). Who Shares Whose Values: Identity and Motivation in Organisations. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker, *Work Motivation* (247-256). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publ. Co.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoff, E. (1986). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster*. Bern: Huber.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Holland, J.L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol.2* (445-506). Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution. Changing values and political styles among western politics*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Wandel*. Frankfurt/M.: Campus.
- Jones, G.R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Judge, T.A. & Bretz, Jr., R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Jurgensen, C.E. (1978). Job Preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267-276.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 1* (75-170). Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in the theory and research. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 7* (1-53). New York, Chichester: Wiley&Sons.

- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Kanfer, R. & Kanfer, F.H. (1991). Goals and self-regulation: Applications of theory to work settings. *Advances in Motivation and Achievement*, 7, 287-326.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (169-210). Greenwich, Conn.: JAI
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
- Kaschube, J. (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In M. Dierkes, L.von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (90-146). Frankfurt/Main: Campus.
- Kaschube, J. (1994). Selbstselektion von Hochschulabsolventen. Wunsch und Realisierung. In L.von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (188-201). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaschube, J. & Lang, T. (1994). Berufseinstieg und erste berufliche Erfahrungen von Hochschulabsolventen. *SFB-Mitteilungen (SFB 333)*, 8, 33-46.
- Kaschube, J., Maier, G., Nerdinger, F.W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L.von, Sigl, E., Spieß, E. & Wittmann, A. (1992). *Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses - Ergebnisse der ersten Befragung. Siebter, unveröffentlichter Arbeitsbericht des Teilprojekts A7 (SFB 333)*. München.
- Kaschube, J. & Sigl, E. (1991). Kognitive Repräsentationen von Organisationen. *SFB-Mitteilungen (SFB 333)*, 3, 79-91.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd Ed.)*. New York: Wiley.
- Kieser, A. & Nagel, R. (1986). Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. *zfbf*, 38, 956-962.
- Kirsch, A. (1994). *Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs*. München: Unveröffentlichte Dissertation.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Klein, H.J. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 230-257.
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1990). The Translation of Work Motivation into Performance. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker, *Work Motivation* (27-41). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Kleinbeck, U., Quast, H.-H., Thierry, H. & Häcker, H. (1990). *Work Motivation*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Klipstein, M. von & Strümpel, B. (1985). *Gewandelte Werte - Erstarrte Strukturen. Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*. Bonn: Neue Gesellschaft.
- Kobi, J.M. & Wüthrich, H.A. (1988). Kulturbewusstes Management. *Management Zeitschrift*, 57, (2), 74-76.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kunzmann, E.M. (1991). *Zirkelarbeit - Evaluation von Kleingruppen in der Praxis*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Landy, F.J. & Becker, W.S. (1987). Motivation theory reconsidered. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, (1-38). Greenwich, Conn.: JAI-Press.
- Lang, T. (1994). Berufliche Selbstselektion von Hochschulabsolventen und ihre Folgen auf Einstellungen zur Arbeit. In L.von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (202-220). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lang, T., Wittmann, A., Kaschube, J. & von Rosenstiel, L. (1995) Wertgeleitete Stellenwahl und ihre Folgen für berufliche Einstellungen von Neueinsteigern. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 49, 191-196.
- Latham, G.P. (1986). Job Performance and appraisal. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (117-155). Chichester, England: Wiley.
- Latham, G.P., Erez, M. & Locke, E.A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology (Monograph)*, 73, 753-772.
- Latham, G.P., Winters, D.C. & Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of organizational behavior*, 15, 49-63.
- Lattmann, C. (Hrsg.) (1990). *Die Unternehmenskultur*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L. & Sears, P. (1944). Level of Aspiration. In J.Mc.V. Hunt (Ed.), *Personality and the Behavior Disorders* (333-378). New York: Ronald.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-299.
- Locke, E.A., Frederick, E., Buckner, E. & Bobko, P. (1984a). Effect of previously assigned goals on self-set goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 694-699.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. & Bobko, P. (1984b). Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.

- Locke, E.A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, Vol. 1* (1-35). Chichester: Wiley&Sons.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990a). Work Motivation: The High Performance Cycle. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (3-26). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990b). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Lüdergen, Lühr, A. (1986). *Das Branchenimage als Determinante der Organisationswahl*. München: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1976). *Organisation und Individuum*. Wiesbaden: Gabler.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991). Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Maukisch, H. (1978). Einführung in die Eignungsdiagnostik. In A. Mayer (Hg.), *Organisationspsychologie* (105-136). Stuttgart: Poeschel.
- Mayntz, R. (1966). Versuch eines Vergleichs. Ein Nachwort, das man auch als Vorwort lesen kann. In R. Presthus, *Individuum und Organisation. Eine Typologie der Anpassung* (295-330). Frankfurt/Main: S.Fischer.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Mento, A.J., Steel, R.P. & Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moorman, R.H. & Podsakoff, P.M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 131-149.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.
- Moser, K. (1992). *Personalmarketing - Eine Einführung*. München: Quintessenz.

- Moser, K., Stehle, W. & Schuler, H. (Hrsg.)(1992). *Personalmarketing*. Göttingen: VAP.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Müller-Fohrbrodt, G.; Cloetta, B. & Dann, H.-D. (1978). *Der Praxisschock bei jungen Lehrern. Formen, Ursachen, Folgerungen*. Stuttgart: Klett.
- Mummendey, H.D. (1990). *Psychologie der Selbstdarstellung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nelson, D. (1987). 'Organizational socialization: A stress perspective'. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.
- Nelson, D.L. & Campbell Quick, J. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Nerdinger, F.W. (1994). Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften. In L.von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (20-38). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1989). Organisationstheorien. In Roth, E. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie*, (205-250). Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden (3.Aufl.)*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). Was wird denn hier gespielt? Sozialisation aus mikropolitische Perspektive. In L.von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (113-134). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Nicholson, N. & Arnold, J. (1991). From expectation to experience: Graduates entering a large corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 413-429.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B. (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*. München: Piper.
- Oerter, R. (1992). Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit - Beiträge der Entwicklungspsychologie. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (19-38). Göttingen: Hogrefe.

- Organ, D.W. (1984). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 12* (43-72). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Osterloh, M. (1988). Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In E. Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie* (139-151). Stuttgart: Poeschel.
- Ostroff, Ch. (1993). The effects of climate and personal influence on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 56-90.
- Ostroff, Ch. & Kozlowski, S.T.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology, 45*, 849-874.
- Park, K.K. (1983). *Führungsverhalten in verschiedenen Kulturen*. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V.
- Peters, T.G. & Waterman, R.M. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper&Row.
- Pfeffer, J. (1981). Management as Symbolic Interaction: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior, Vol. 3* (1-52). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Pfister, A. & Moser, F. (1989). *Krise der Aufstiegsmotivation?* Zürich: Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit.
- Pierce, J.L. & Dunham, R.B. (1987). Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management, 13* (1), 163-178.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, R.J. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Presthus, R. (1966). *Individuum und Organisation. Eine Typologie der Anpassung*. Frankfurt/Main: S.Fischer.
- Ravlin, E.C. & Meglino, B.M. (1989). The transitivity of work values: Hierarchical preference ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44*, 494-508.
- Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München, Mering: Hampp.
- Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review, 12*, 276-287.
- Roberson, L. (1989). Assessing personal work goals in the organizational setting: Development and evaluation of the work concerns inventory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44*, 345-367.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 29-41.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Rosenstiel, L.von (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rosenstiel, L. von (1981). *Karriere - ein feindliches Wort?* Berlin: Unveröffentlichter Kongreßvortrag.
- Rosenstiel, L. von (1989). Selektions- und Sozialisierungseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33 (1), 21-32.
- Rosenstiel, L. von (1992a). *Grundlagen der Organisationspsychologie. 3., überarb. und ergänzte Auflage*. Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (1992b). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (83-106). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von (1994). Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen. In L. von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (3-19). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (1995). Führungsverhalten: Feststellung - Wirkung - Veränderung. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (34-56). Göttingen: VAP.
- Rosenstiel, L. von & Bögel, R. (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.
- Rosenstiel, L. von, Lang, T. & Sigl, E (Hrsg.)(1994). *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F.W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. von & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise?* Bern: Huber.
- Saks, A.M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Scarpello, V. & Vandenberg, R.J. (1992). Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 125-140.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 53-64.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (1989). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schuler, H., Farr, J.L. & Smith, M. (Eds.)(1993). *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Schuler, H. & Moser, K. (1995). Die Validität des Multimodalen Interviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 2-12.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (1992). Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (157-186). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.)(1990). *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe/VAP.
- Schwarzer, R. (1986). *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit*. Berlin: Zentrale Universitätsdruckerei.
- Seifert, K.H. (1989). Berufliche Entwicklung und berufliche Sozialisation. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, III, 3, *Organisationspsychologie* (608-630). Göttingen: Hogrefe.
- Silver, W.S., Mitchell, T.R. & Gist, M.E. (1995). Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 286-299.
- Simon, H. (1984). Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. Teil I. *planung und analyse*, 418-422.
- Simon, H. (1984). Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. Teil II. *planung und analyse*, 492-496.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, III, 3, *Organisationspsychologie* (348-398). Göttingen: Hogrefe.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Snyder, M. (1987). The self in action. In M. Snyder (Ed.), *Public appearances - private realities. The psychology of self-monitoring* (47-58). New York: Freeman.
- Snyder, M. & Campbell, B.H. (1982). Self-monitoring: the self in action. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, Vol. 1 (185-207). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Snyder, M. & Copeland, J. (1989). Self-Monitoring Processes in Organizational Settings. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (7-20). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Sonntag, K.-H. (Hrsg.) (1992). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

- Spada, H. (1990). Umweltbewußtsein: Einstellung und Verhalten. In L. Kruse, C.-F. Graumann, E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie* (623-631). München: PVU.
- Speier, C. (1994). Selbstwirksamkeit als Einflußfaktor im Selektionsprozeß von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland. In L. von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (179-187). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F.W. & Rosenstiel, L. von (1992). Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf - Eine qualitative Studie an Jungakademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, 77-83.
- Staufenbiel, J.E. (1993). *Berufsplanung für den Management-Nachwuchs*. Köln: iba-Institut.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (Eds.)(1983). *Motivation and work behavior* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Strutz, H. (Hrsg.)(1989). *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D.E. (1961). *Occupational Psychology*. London: Harper & Brothers.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. London: Harper&Brothers.
- Tesser, A. & Shaffer, D.R. (1990). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 41, 479-523.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thierry, Henk (1990). Intrinsic Motivation Reconsidered. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (67-82). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum.
- Tiebler, P. & Prätorius, G. (1993). Ökonomische Literatur zum Thema "Unternehmenskultur". In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (23-89). Frankfurt/Main: Campus.
- Tom, V.R. (1971). The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (2), 653-669.
- Tubbs, M.E. (1993). Commitment as a Moderator of the goal-performance relation: A case for clear construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 86-97.
- Vandenberg, J.R. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (67-130). Chicago: Rand McNally.

- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: culture and control in organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 6* (287-365). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 11* (43-103). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 1* (204-264). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. (First Edition)*. Reading, MA.:Addison-Wesley.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. (Second Edition.)*. Reading, MA.:Addison-Wesley.
- Wanous, J.P. & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. *Research in Personnel and Human Resources Management, 7*, 59-120.
- Weber, F. (1991). *Subjektive Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, F., Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L. von & Sigl, E. (1991). *Konstruktion eines Erhebungsinstruments. 2., unveröffentlichter Arbeitsbericht des Teilprojekts A7 (SFB 333)*. München.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft (5.Aufl.)*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing. (2nd Ed.)*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Weiss, H.M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance, 19*, 89-105.
- Wicklund, R.A. & Gollwitzer, P.M.(1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Will, H. (1992). *Zielarbeit in Organisationen*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Windolf, P. & Hohn, H.W. (1984). *Arbeitsmarktchancen in der Krise: Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung*. Frankfurt/ Main: Campus.
- Witte, E., Kallmann, A. & Sachs, G. (1981). *Führungskräfte der Wirtschaft*. Stuttgart: Poeschel.
- Wittmann, A., Kaschube, J. & Rosenstiel, L. von (1994). *Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungsnachwuchskräfte*. München: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14* (3), 361-384.

8 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

8.1 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2.1: Modell der Passung von Individuum und Organisation nach Wanous	14
Abbildung 2.2: Mechanismen und Folgen der Zielintegration nach Barrett	19
Abbildung 2.3: Zusammenhang zwischen Konformität und Innovation nach Wanous	30
Abbildung 2.4: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein	40
Abbildung 2.5: Heckhausens Rubikon-Modell der Handlungsphasen	45
Abbildung 2.6: Motivationsmodell nach Locke	50
Abbildung 2.7: Theory of planned behavior	55
Abbildung 2.8: High Performance Cycle	58
Abbildung 2.9: Hypothesen der Untersuchung	71
Abbildung 3.1: Design der Studie	75
Abbildung 3.2: Formen der Berufsorientierung	94
Abbildung 4.1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen der Organisationsstichprobe	111
Abbildung 4.2: Größenklassen der befragten Unternehmen der Organisationsstichprobe nach Anzahl der Mitarbeiter	111
Abbildung 4.3: Entwicklung der Identifikationsbereitschaft vom Examenszeitraum bis zum ersten Berufsjahr	132

8.2 TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle	3.1: Verteilung der Ausgangsstichprobe nach Branchen	78
Tabelle	3.2: Variablen-tabelle der Untersuchung	82
Tabelle	3.3: Erhebungszeitpunkte der beschriebenen Variablen	83
Tabelle	3.4: Branchenzugehörigkeit	85
Tabelle	3.5: Tätigkeitsbereich der Führungsnachwuchskräfte	85
Tabelle	3.6: Organisationale Ziele	86
Tabelle	3.7: Bereiche der Einarbeitung	87
Tabelle	3.8: Skalen und Items der Organisationalen Praktiken	90
Tabelle	3.9: Operationalisierung der Berufsorientierung getrennt nach Befragungen	92
Tabelle	3.10: Zielkategorisierung	101f.
Tabelle	3.11: Reliabilitäten der Zieldimensionen in Führungsnachwuchskräfte- und Organisationsbefragung nach der Parallelisierung	103
Tabelle	3.12: Instrument zur Messung organisationaler Verbundenheit	106
Tabelle	3.13: Skala zur Selbstwirksamkeitserwartung	108
Tabelle	4.1: Teilnehmer an den Befragungswellen	112
Tabelle	4.2: Beschäftigungsverhältnis im ersten und zweiten Berufsjahr	113
Tabelle	4.3: Häufigste Tätigkeitsbereiche der Führungsnachwuchskräfte	115
Tabelle	4.4: Branchenzugehörigkeit der Führungsnachwuchskräfte	115
Tabelle	4.5: Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Führungsnachwuchskräftebefragung zum zweiten Befragungszeitpunkt	116
Tabelle	4.6: Häufigkeit der Einarbeitung und Bewertung der Unterstützung	117
Tabelle	4.7: Soziodemographische Merkmale der Befragten	118
Tabelle	4.8: Abstand zwischen Studienabschluß und Antritt der Stelle	119
Tabelle	4.9: Gehaltsstufen der Führungsnachwuchskräfte beim Berufseinstieg und im zweiten Berufsjahr	120
Tabelle	4.10: Am besten bewertete Ziele aus Sicht der Organisationsvertreter	122
Tabelle	4.11: Am schlechtesten bewertete Ziele aus Sicht der Organisationsvertreter	122
Tabelle	4.12: Meistbearbeitete Ziele von Führungsnachwuchskräften im ersten Berufsjahr und Fortschritte bei der Realisierung	124
Tabelle	4.13: Meistgewählte Ziele von Führungsnachwuchskräften ab dem zweiten Berufsjahr und ihre erwarteten Realisierungschancen	125

Tabelle	4.14: Am seltensten bearbeitete Ziele von Führungsnachwuchskräften im ersten Berufsjahr und Fortschritte bei der Realisierung	126
Tabelle	4.15: Am seltensten gewählte Ziele von Führungsnachwuchskräften im zweiten Berufsjahr und ihre erwarteten Realisierungschancen	127
Tabelle	4.16: Nennungshäufigkeiten der wichtigsten, organisationalen Ist-Ziele aus Sicht der Organisationen	129
Tabelle	4.17: Ist- und Soll-Ziele großer Organisationen bzw. des eigenen Arbeitgebers aus Sicht von Führungsnachwuchskräften	131
Tabelle	4.18: Häufigkeiten der gewünschten Berufsorientierungen aus Sicht der Organisationen	136
Tabelle	4.19: Durchschnittliche Bewertung der Zieldimensionen in Organisationen	137
Tabelle	4.20: Hierarchische Regressionsanalyse der Organisationsgröße und organisationalen Praktiken auf Zieldimensionen und durchschnittliche Gesamtbewertung über alle Ziele	139
Tabelle	4.21: Häufigkeiten der Berufsorientierungen von Führungsnachwuchskräften	141
Tabelle	4.22: Bearbeitungshäufigkeit von Zielen zusammengefaßt nach Zieldimensionen sowie Realisierungsfortschritte im ersten Berufsjahr	142
Tabelle	4.23: Wahlhäufigkeit von Zielen und Realisierungschancen zusammengefaßt nach Zieldimensionen im zweiten Berufsjahr	143
Tabelle	4.24: Häufigkeit der Wahl von Zieldimensionen in Abhängigkeit von der Berufsorientierung	145
Tabelle	4.25: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen	148f.
Tabelle	4.26: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierungserwartung getrennt nach Zieldimensionen	152f.
Tabelle	4.27: Hierarchische Regressionsanalyse auf Realisierung von Zielen getrennt nach Zieldimensionen	155f.
Tabelle	4.28: Hierarchische Regressionsanalyse von organisationalen Praktiken und Zieldimensionen auf Arbeitszufriedenheit	158
Tabelle	4.29: Hierarchische Regressionsanalyse von organisationalen Praktiken und Zieldimensionen auf organisationale Verbundenheit	159
Tabelle	4.30: Hierarchische Regressionsanalyse der Realisierung beruflicher Ziele auf Veränderung der Selbstwirksamkeit vom Studienende bis zum zweiten Berufsjahr	161
Tabelle	4.31: Hierarchische Regressionsanalyse auf Wahl von Zieldimensionen für das dritte Berufsjahr	163f.

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Thomas Lang-von Wins: Arbeitnehmer, Unternehmer oder arbeitslos? Ein psychologischer Beitrag zum Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

ISBN 3-87988-214-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 197 S., DM 46.80

Zunehmend wird in Unternehmen erkannt, daß die Mitarbeiter - ihre Qualifikationen und ihre Aktivitäten - das Kernpotential sind, um den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen. Dieser Perspektivenwechsel rückt die Mitarbeiter als Personen in den Mittelpunkt, die sich nicht passiv in die vorgefundenen Strukturen einfügen, sondern zu aktiven Mitgliedern der Organisation werden. Schon zum Zeitpunkt des Unternehmenseintritts haben neue Mitarbeiter bestimmte Präferenzen, die ihr künftiges Handeln bestimmen. Die Richtung der beruflichen Aktivitäten wird u.a. durch die mittel- und langfristigen persönlichen beruflichen Ziele bestimmt. Der Berufseinstieg - die Wahl einer Stelle und die ersten Jahre im Beruf - stellen unter dieser Perspektive wichtige Weichen für die künftige Entwicklung in der Organisation.

Die besonderen Hoffnungsträger der Unternehmen sind hochqualifizierte Absolventen einer akademischen Ausbildung. Nur noch in Ausnahmefällen werden wichtige Positionen in den Unternehmen mit Kandidaten besetzt, die über keinen akademischen Abschluß verfügen.

Doch für die Hochschulabsolventen ist der Markt enger geworden. Die Arbeitslosigkeit von Akademikern hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Als Reaktion auf die auch allgem. hohen Arbeitslosigkeitsraten wird die berufliche Selbständigkeit propagiert - doch fundierte wissenschaftliche Ansätze und Erkenntnisse über die Zugangswege zu einer selbständigen Form der Berufstätigkeit liegen bislang in Deutschland kaum vor. In der vorliegenden Arbeit wird der Weg von Hochschulabsolventen in die abhängige Beschäftigung, die berufliche Selbständigkeit und die Arbeitslosigkeit analysiert. Die Ergebnisse der Untersuchung geben Aufschluß über Ziele und zentrale Interessen der Absolventen und ihren Einfluß auf den Berufsstart.

Sonja Conrads: Supervision in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Untersuchung in einer Versicherung.

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Arnold Picot

ISBN 3-87988-226-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 258 S., DM 49.80

Nicht zuletzt aufgrund der Intensivierung und Verschärfung des Wettbewerbs, die umfassende Veränderungen von Aufbau- und Ablauforganisation in fast allen Unternehmen nach sich zieht, wird der Ruf nach neuen und problemadäquaten Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung laut: Führungsaufgaben werden immer komplexer und stellen ständig höhere Anforderungen an die Kompetenzen von Leitenden und somit auch an eine zeitgemäße Führungskräfteentwicklung. Obwohl Supervision als spezielle - und in psychosozialen Arbeitsfeldern bewährte - Form der Beratung neue Wege der Führungskräfteentwicklung in der Wirtschaft zu eröffnen scheint, fehlen bislang fundierte Untersuchungen zur Wirksamkeit dieser Maßnahme.

Auf der Basis theoretischer Überlegungen und einer umfassenden empirischen Untersuchung in einer Versicherung evaluiert Sonja Conrads die Auswirkungen von Supervision in der Führungskräfteentwicklung. Die Arbeit illustriert Wirkungsweise und Gestaltungsmöglichkeiten der Supervision und mündet in die Formulierung entsprechender Hypothesen, die einerseits die Grundlage für weiterführende empirische Forschung schaffen und andererseits dem Praktiker zahlreiche Hinweise für die Supervision mit Führungskräften geben. Auf spannende Weise wird dabei gezeigt, daß die im psychosozialen Bereich etablierte Supervision auch für die Führungskräfteentwicklung der Wirtschaft neue Perspektiven aufzeigt und sowohl Führungskräfte- als auch Unternehmensinteressen dient.

16.80

11/19/87

Ziele von Führungsnachwuchskräften

Unternehmen beklagen einen zunehmenden Mangel an akademisch gebildetem Nachwuchs, der ihnen für die spätere Übernahme von Führungsaufgaben geeignet erscheint. Das Anforderungsprofil von Führungsnachwuchspositionen, auf dessen Basis Passung zur Tätigkeit und zum Unternehmen beurteilt wird, umfaßt dabei in der Mehrzahl der Unternehmen primär fachliche und soziale Kompetenzen.

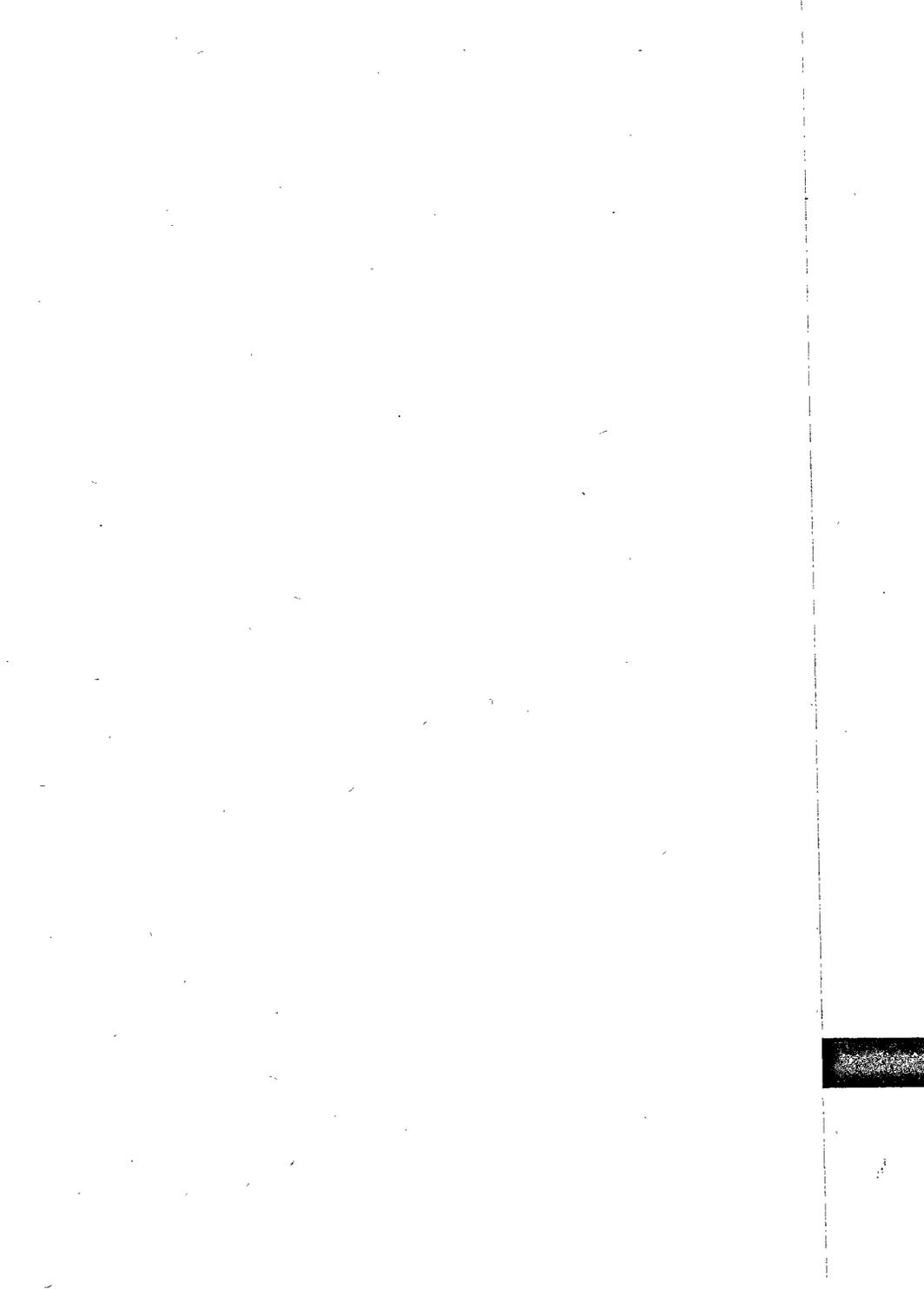
'Hohe Motivation' stellt dagegen eine globale und selten hinterfragte Basisqualifikation dar. Oft wird darunter einseitig das Engagement für die Ziele des Unternehmens verstanden, jedoch nicht der Wunsch, eigene Ziele in der Arbeit zu verwirklichen.

Das vorliegende Buch widmet sich der Motivation und dem Zielstreben von akademischen Führungsnachwuchskräften aus einer neuen Perspektive der Passung. Statt der Eignung der Person für das Unternehmen rückt die Eignung des Unternehmens für die Ziele der Person ins Zentrum. Berufliche Ziele wie 'Aufstieg', 'berufliche Weiterentwicklung', 'Innovation' oder 'Konsolidierung' werden dazu von Personalverantwortlichen bewertet und dem realen Wahlverhalten und Zielstreben von Führungsnachwuchskräften gegenüber gestellt.

In einer bundesweiten Längsschnittstudie konnte untersucht werden, welche Faktoren die Wahl und Realisierung beruflicher Ziele erklären und inwieweit Unternehmen im Rahmen ihrer Organisationskultur in der Lage sind, auf das Streben ihrer Führungsnachwuchskräfte Einfluß zu nehmen.

Aus den Ergebnissen werden weiterführende Hinweise für Forschung und Praxis auf die Rolle beruflicher Ziele bei der Eingliederung ins Unternehmen abgeleitet. Insbesondere werden Folgen für Strategien der Personalauswahl und die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen diskutiert.

Dr. Jürgen Kaschube, M.A., geb. 1960, wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München.



**Eigentum der
Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel**



206\$00455199