

management forum

Band 5
1985
Heft 3

Nerdinger, F. W., L. von Rosenstiel, E. Spieß und M. Stengel: Aufstiegswunsch und Aufstiegserwartung potentieller Führungskräfte	193
Streich, R. K.: Führungskräfte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie – Teil 1	217
Napier, N. K. und T. J. Gerpott: Beurteilungsgesprächstraining für Vorgesetzte	241
Painchaud, R. L.: Current Empirical Evidence Indicates Intrinsic Movements in Acceptance and Growth of Entrepreneurship Within American Universities	263
Einsiedler, H. E.: Bericht über den European Case Development Workshop 1985 im Management Development Centre der Hogeschool voor bedrijfskunde, Nijenrode vom 21.–26. Juli 1985	271
Einsiedler, H. E.: Bericht über den Kongreß „Verhaltensmanagement in Organisationen (VMO)“ vom 27.–29. 8. 1985 in München	273



Physica-Verlag Wien

ISSN 0255-769 X

management forum

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Michel Domsch

Hochschule der Bundeswehr, FB Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Postfach 700 822, D-2000 Hamburg 70

Prof. Dr. Michael Hofmann

Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsführung, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien

Prof. Dr. Charles Lattmann

Alte Landstrasse 101, CH-8803 Rüschlikon

Schriftleitung:

Dr. Johannes Steyrer

Wirtschaftsuniversität Wien, Interdisziplinäre Abt. für Wirtschafts- und Verwaltungsführung, Augasse 2-6, A-1090 Wien

Hinweise für Autoren

Beiträge sollten in 4-facher Ausfertigung bei der Schriftleitung eingereicht werden und eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse bis zu 200 Worten beinhalten. Die Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache abgefaßt sein, die Zusammenfassung sollte in beiden Sprachen erfolgen. Abbildungen müssen repropereif, d. h. reingezeichnet mit schwarzer Tusche auf weißem Papier, vorliegen. Zitate im Text sind mit Angabe des Familiennamens des Autors und Erscheinungsjahr in Klammer zu belegen, zum Beispiel: Cottle/Dantzig [1979]. Vollständige Literaturhinweise alphabetisch geordnet nach dem Familiennamen des ersten Verfassers stehen am Ende des Beitrages.

In der Zeitschrift werden Originalarbeiten veröffentlicht, die vorher weder im Inland noch im Ausland veröffentlicht wurden und die auch nachträglich nicht anderweitig zu veröffentlichen sich der Autor verpflichtet. Mit der Annahme des Manuskriptes und seiner Veröffentlichung geht das ausschließliche Nutzungsrecht an den Verlag über. Management forum wird gefördert vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien.

Die Zeitschrift management forum erscheint mit vier Heften pro Jahr. Der Bezugspreis beträgt je Band öS 560.- / DM 80.- + Porto. Abonnements verlängern sich jeweils um einen Band, falls keine ausdrückliche Abbestellung zum Ende des erscheinenden Bandes erfolgt. Bestellungen können an jede Buchhandlung oder direkt an den Verlag, Physica-Verlag GmbH u. Co, Tiergartenstraße 17, 6900 Heidelberg 1, gerichtet werden.

management forum oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Weise vervielfältigt, kopiert oder gespeichert werden.

Satz-, Druck- und Bindearbeiten: Konrad Triltsch, Graphischer Betrieb, 8700 Würzburg
Printed in Germany

© PHYSICA-VERLAG Ges.m.b.H., Schottengasse 7/5, A-1011 Wien, 1985

ISSN 0255-769 X

F. W. Nerdinger, L. von Rosenstiel, Erika Spieß und Martin Stengel

Aufstiegswunsch und Aufstiegserwartung potentieller Führungskräfte

**Erste Ergebnisse einer Längsschnittstudie des Übergangs
vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem¹**

Lutz von Rosenstiel (geboren 1938) ist Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München. Seine Hauptarbeitsgebiete sind die Organisations-, die Markt- und die Bevölkerungspsychologie sowie die empirische Wertforschung.



Erika Spieß (geboren 1954) ist Diplompsychologin und Mitarbeiterin am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München. Ihre Hauptarbeitsgebiete sind Frauenerwerbstätigkeit, Bevölkerungspsychologie und Aufstiegsmotivation.



¹ Diese Studie wird aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert



Friedmann W. Nerdinger (geboren 1950) ist Diplompsychologe und Mitarbeiter am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Kommunikation in Organisationen, Bevölkerungspsychologie und Aufstiegs-motivation.



Martin Stengel (geboren 1945) ist Diplommathematiker und promovierter Psychologe am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München. Seine Forschungsschwerpunkte sind: empirische Wertforschung, Bevölkerungspsychologie, Fragen der Arbeitszeit sowie Arbeit und Freizeit.

In Querschnittuntersuchungen konnte festgestellt werden, daß sich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte (Studenten) in ihren Werthaltungen, ihrer Bereitschaft, sich mit den Zielen der Wirtschaftsorganisationen zu identifizieren und ihren Aufstiegswünschen deutlich unterscheiden. Um zu überprüfen, ob diese Diskrepanzen durch die Theorie des Wertwandels erklärbar sind, wurde 1983 eine Längsschnittuntersuchung begonnen, deren erste Erhebungsphase beschrieben wird. Als wichtiges Ergebnis zeigte sich, daß mit Selbsterfüllungswerten keine Ablehnung beruflichen Aufstiegs bzw. keine geringere Identifikationsbereitschaft verbunden ist. Durch eine Typenbildung konnten die Personen ermittelt werden, die traditionelle und alternative Werthaltungen zu verbinden trachten. Diese Personengruppe ist von besonderem Interesse, da sie geeignet erscheint, die sich aus den neuen Werten ergebenden Forderungen in den Organisationen der Wirtschaft zu implementieren.

1 Problemstellung

Die These vom Wandel der Werte hat in den Sozialwissenschaften wie in der Praxis für Aufregung gesorgt. Besonders der von der Meinungsforscherin *Noelle-Neumann* (1978) propagierte „Verfall der Arbeitsmoral“ der Deutschen hat eine Vielzahl von Untersuchungen angeregt [vgl. z.B. *Klages* und *Kmieciak*, 1979; *Klages*, 1984; v. *Klipstein* und *Strümpel*, 1984; *Noelle-Neumann* und *Strümpel*, 1984; *Schmidchen*, 1984]. Obwohl an der Validität der Ergebnisse nach wie vor Zweifel bestehen [z.B. *Jagodzinski*, 1985], hat sich die Diskussion merklich auf die Frage der Ursachen verlegt. Während z.B. *Noelle-Neumann* davon ausgeht, daß die Menschen „fauler“ geworden seien – sie führt dies auf den schlechten Einfluß der Medien und des Erziehungssystems zurück – gibt *Strümpel* den Arbeitsbedingungen die Schuld, die nach seiner Auffassung wenig geeignet sind, berufliches Engagement zu fördern [vgl. *Noelle-Neumann* und *Strümpel*, 1984].

Während diese Studien vorwiegend den „Durchschnittsbürger“ ins Visier nehmen, erfährt in letzter Zeit eine spezielle Population besondere Beachtung: Führungs- und Führungsnachwuchskräfte [vgl. z.B. *Witte*, *Kallmann* und *Sachs*, 1981; *Ulrich* und *Probst*, 1982; IWG, 1985]. So kommt die Studie des Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik [IWG, 1985] zu dem Ergebnis, daß sich bei jüngeren Führungskräften ein Wertmuster ausbreitet, „... in dem Arbeit und Privatleben gleichgewichtig sind“ (S. 49). *Witte*, *Kallmann* und *Sachs* (1981) haben festgestellt, daß Führungskräfte dem Führungsnachwuchs eine deutlich schwächere Identifikationsbereitschaft mit den ökonomischen Zielen der Unternehmen unterstellen, als es nach ihrer Meinung notwendig ist.

In eigenen Untersuchungen – nach einem Querschnittsdesign – wurden potentielle Führungskräfte – Studenten der Bereiche Wirtschaft, Technik, Jura etc. – mit Führungskräften auf den Variablen „Werthaltungen“, „Identifikationsbereitschaft mit den Unternehmenszielen“ und „Bewertung beruflichen Aufstiegs“ verglichen [v. *Rosenstiel*, 1982; 1984; v. *Rosenstiel* und *Nerdinger*, i. V.; *Stengel* und v. *Rosenstiel*, 1985]. Dabei zeigte sich, daß die Führungsnachwuchskräfte stärker zu alternativem Engagement neigen, d. h. sie suchen vor allem an humanen Zielen orientierte Arbeit. Entsprechend bewerten sie auch beruflichen Aufstieg in herkömmlichen Wirtschaftsorganisationen eher kritisch und identifizieren sich deutlich weniger mit deren Zielen als Führungskräfte der Wirtschaft.

Wie können diese Diskrepanzen erklärt werden? In Anlehnung an die These vom Wandel der Werte i. S. von *Inglehart* (1977; 1982) wäre zu vermuten, daß die nachwachsende Generation stärker idealistische, sogenannte „postmaterialistische“ Werthaltungen vertritt. Da Werthaltungen als relativ stabile Determinanten individuellen Verhaltens aufgefaßt werden, müßten sich die Unternehmen der Wirtschaft auf einen neuen Typus des leitenden Angestellten einstellen.

Unsere Untersuchungsergebnisse könnten aber auch auf einen Selektionseffekt rückführbar sein. Demnach selektieren Unternehmen vor allem solche Nachwuchskräfte, die sich aufgrund ihrer Werthaltungen in die bestehende Organisation nahtlos einfügen [*Hohn* und *Windolf*, 1982]. Die Diskrepanz zwi-

schen Führungs- und Führungsnachwuchskräften wäre also darauf zurückzuführen, daß die Führungskräfte nur deshalb in diese Positionen aufsteigen konnten, weil sie bereits bei der Einstellung über entsprechende Werthaltungen verfügten.

Schließlich ist noch eine dritte Interpretation unserer Ergebnisse denkbar, der Sozialisierungseffekt. Im Sinne dieser Erklärung werden die Neulinge in den Unternehmen durch mehr oder weniger subtile Belohnungs- und Bestrafungstechniken an die herrschenden Wertvorstellungen angepaßt. Nach dieser These wären die von uns ermittelten Einstellungen als Ergebnis der jeweiligen Sozialisationsumwelt – Universität bzw. Unternehmen der Wirtschaft – zu betrachten.

Welche dieser Deutungen zutrifft, kann am besten in einer Längsschnittstudie überprüft werden. Eine solche Studie läuft seit 1983 an der Universität München [vgl. v. *Rosenstiel* u. a., 1985]. Über den ersten Erhebungsschritt dieser Untersuchung wird im Anschluß an eine kurze Beschreibung ihrer zentralen Variablen und der methodischen Grundlagen berichtet.

2 Die Variablen der Untersuchung und ihre Operationalisierung

2.1 Werte

Die Erfassung der Werte ist das Kernstück der Untersuchung. In Anlehnung an *Kmieciak* (1976, S. 150) verstehen wir unter Wert „ein kulturell und sozial determiniertes (und geltendes) dynamisches, ich-zentrales, selbstkonstitutives Ordnungskonzept als Orientierungsleitlinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output reguliert, mithin eine ichdirigierte aktive Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg ermöglicht“. „Wert“ wird dabei als grundlegendes Konstrukt betrachtet, von dem sich verwandte Begriffe wie Ziel, Motiv, Einstellung etc. ableiten lassen. Mit „Werthaltung“ wird im folgenden auf den dispositionalen Charakter des Konstrukts verwiesen [*Graumann* und *Willig*, 1983].

Zur Operationalisierung wählten wir einen Weg, der sich bereits im Rahmen einer Untersuchung des Zusammenhangs von Wertwandel und generativem Verhalten zur validen Erfassung von Werten bewährt hat [vgl. *Nerdinger*, 1984]. Dabei wurde eine modifizierte und erweiterte Fassung des Work Values Inventory [*Seifert* und *Bergmann*, 1984] an einer Eichstichprobe getestet. Durch faktorenanalytische Reduktion fanden sich 28 Items, die auf 12 Faktoren laden. Die individuellen Ausprägungen auf den Markiervariablen jedes Faktors werden gemittelt und als Werthaltung interpretiert [vgl. v. *Rosenstiel* u. a., 1985].

Aus den so ermittelten Werthaltungen sollten sich die Variablen Aufstiegswunsch und Identifikationsbereitschaft erklären lassen, wenn ihnen tatsächlich die von *Kmieciak* (1976) zuerkannte zentrale Rolle im psychischen System zukommt.

2.2 Identifikationsbereitschaft

Wenn man die These vom Wertwandel so interpretiert, daß sich die aus den Werten ergebenden Handlungsziele eines großen Teils der jungen Generation von den Zielen wirtschaftlicher Organisationen unterscheidet, so sollte sich bei Eintritt in die Organisationen für diese jungen Menschen ein Zielkonflikt ergeben, der möglicherweise einen geringeren Leistungseinsatz zur Folge hat.

Zur Beschreibung dieses Tatbestandes wird in der Regel der Begriff „Identifikationsbereitschaft“ verwendet, dessen Präzision in krassem Gegensatz zu seiner Verwendungshäufigkeit steht [*Gebert und v. Rosenstiel, 1981*]. Er wurde deshalb operational definiert als Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Zielen von Organisationen (Ist-Ziele) und den Zielen, die sie nach Meinung der Befragten verfolgen sollten (Soll-Ziele): Je größer die Kongruenz zwischen Soll- und Ist-Zielen, desto höher ist demnach die Identifikationsbereitschaft. Die Befragten mußten 12 vorgegebene Ziele von Unternehmen der Wirtschaft (z. B. Steigerung des Gewinns, Erhaltung der Umwelt etc.) daraufhin einstufen, wie wichtig sie den Unternehmen sind und anschließend angeben, wie wichtig sie den Unternehmen sein sollten.

Diese Operationalisierung lehnt sich an die Erfassung der Bedürfnisbefriedigung bei Managern [*Haire, Ghiselli und Porter, 1966*] bzw. der Bindung (Commitment) an eine Organisation [*O'Reilly und Caldwell, 1980*] an. Somit wird der Begriff der Identifikationsbereitschaft hier nicht im psychoanalytischen Sinn verwendet, sondern als Einstellung verstanden: Wie in der Theorie kognitiver Dissonanz [*Festinger, 1957*] gehen wir davon aus, daß ein Zustand der Balance zwischen der wahrgenommenen sozialen Umwelt (den Unternehmenszielen) und den internen Kognitionen (als wünschenswert erachtete Ziele) angestrebt wird. Diesen Zustand bezeichnen wir als Identifikationsbereitschaft.

Da von Führungskräften ein hohes Maß von Identifikation erwartet wird, ist entsprechend die Bereitschaft in Führungspositionen aufzusteigen um so geringer, je geringer die Identifikationsbereitschaft ausgeprägt ist. Dieser Zusammenhang folgt theoretisch aus der grundlegenden Bedeutung, die Werten beigemessen wird [*Kmieciak, 1976; Stengel, 1984*]: Je postmaterieller die Werthaltungen, desto größer sollten die wahrgenommenen Zieldiskrepanzen und desto geringer der Aufstiegswunsch sein.

2.3 Aufstiegswunsch

Um den Aufstiegswunsch zu erfassen, erschien das in der Sozial- und in der Marktpsychologie bewährte Polaritätenprofil [vgl. *Osgood, Suci und Tannenbaum, 1957*] als geeignete Methode. Dieses Polaritätenprofil zeigte in allen Untersuchungen zwei zentrale, statistisch voneinander unabhängige Faktoren, die wir mit

- Bewertung und
- Stärke

benannten. Die Bewertungsdimension ist gekennzeichnet durch die Leitvariablen

egoistisch	–	altruistisch
kalt	–	warm
hart	–	weich
gespannt	–	gelöst

Der Stärkefaktor hat die Markiervariablen:

stark	–	schwach
mutig	–	feige
groß	–	klein

2.4 Erwartung

Der Aufstiegswunsch allein entscheidet nicht darüber, ob auch ein Verhalten gezeigt wird, von dem angenommen wird, daß es zu beruflichem Aufstieg führt [v. Rosenstiel, 1980]. Dazu muß noch die Erwartung kommen, daß Aufstieg möglich ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß in der konkreten ökonomischen Situation die subjektive Wahrscheinlichkeit, überhaupt einen Arbeitsplatz zu bekommen, eingeschränkt sein kann.

Daher wurden zwei Erwartungen operationalisiert. Zum einen wurde gefragt: „Wie wahrscheinlich ist es, daß Sie einmal beruflich aufsteigen werden?“ Zur Beantwortung stand eine Prozentskala mit fünf Unterteilungen zur Verfügung (0%, 25%, 50%, 75% und 100%). Nachfolgend wurde gefragt, wie wahrscheinlich es ist, einmal eine der Ausbildung entsprechende Stelle zu bekommen. Es folgten die gleichen Prozentzahlen, die zeitlich verankert wurden (nach 3 Monaten, 6 Monaten, einem Jahr, zwei Jahren, drei und mehr Jahren).

2.5 Attribution

Die Variable „Erwartung“ macht keine Angaben darüber, durch welche inhaltlichen Faktoren eine angegebene subjektive Wahrscheinlichkeit bestimmt ist. Im Sinne der Attributionstheorie [Weiner, 1976] sind hier vier Begründungen zu unterscheiden: Demnach erklären Individuen die Ursachen von Erfolg und Mißerfolg durch vier Faktoren – Begabung, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit und Zufall. Begabung und Anstrengung bilden Charakteristika der Person im Sinne internaler Attribution, während Aufgabe und Zufall ein externes Zuschreibungsmuster ausmachen. Darüber hinaus sind Begabung und Aufgabenschwierigkeit zeitlich relativ stabil, während Zufall und Anstrengung zeitliche Variabilität beinhalten. Für unsere Untersuchung ist die interne Attribution von besonderem Interesse, da sie geradezu als Persönlichkeitseigenschaft der erfolgreichen Führungskraft gilt [Schönhammer, 1984].

Es wurden 14 Items entwickelt, die die vier Zuschreibungsmöglichkeiten für die Bereiche beruflicher Aufstieg bzw. Erlangung eines Arbeitsplatzes artikulieren. Die faktorenanalytische Überprüfung führte zu drei Dimensionen: Internale Attribution, Glück und sozioökonomische Bedingungen, wobei die beiden letzteren externe Zuschreibungsmuster erfassen. Die Unterscheidung in-

ternaler Attribution in „Begabung“ und „Anstrengung“ konnte nicht nachgewiesen werden. Vermutlich ist die Unterscheidung in Begabung und Anstrengung nur für den Leistungsbereich zutreffend. Da aber die Erwartung beruflichen Aufstiegs bzw. eine Arbeitsstelle zu erlangen subjektiv vermutlich nicht mit Leistung korreliert ist, findet sich auch nur ein Faktor internaler Attribution.

3 Anlage der Untersuchung und Stichprobenbeschreibung

Die zentrale Zielsetzung unserer Untersuchung widmet sich der Frage, ob der in den Querschnittstudien gefundene Effekt auf Selektions-/Sozialisationsmechanismen oder einen Wertwandel zurückzuführen ist. Zu diesem Zweck ist es notwendig, Personen mindestens zweimal zu befragen: Das erstmal, wenn sie sich im Bildungssystem befinden – darüber soll hier berichtet werden –, das zweitemal nach ihrem Eintritt in das Beschäftigungssystem (die Auswirkungen möglicher Arbeitslosigkeit werden ebenfalls überprüft, sind aber nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit).

Deshalb muß der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem als kritisches Lebensereignis aufgefaßt werden, dessen Auswirkungen durch weitere Messungen kontrollierbar sind. Um sicher zu gehen, daß eventuelle Änderungen den für diesen Übergang spezifischen Erfahrungen zuzuschreiben sind, muß einem quasiexperimentellen Design entsprechend eine Kontrollgruppe eingeführt werden [Cook und Campbell, 1976]. Zu diesem Zweck ist eine Stichprobe zu erheben, die der ersten Stichprobe äquivalent ist und das kritische Lebensereignis noch nicht durchlebt hat.

Dieser Untersuchungsansatz ist aber noch unvollständig. Vor allem erlaubt er nicht, die aus der Entwicklungspsychologie bekannten Probleme der Vermengung von Stichproben-, Testzeit- und Messungseffekten zu kontrollieren. Erst die Erhebung einer weiteren Stichprobe und eine dritte Messung erlauben es, über eine Stichproben-, Testzeit- und Quersequenzanalyse [Trautner, 1978] diese Effekte varianzanalytisch zu kontrollieren. Aus diesen Überlegungen folgt ein Untersuchungsplan, der einem Minimalplan nach dem allgemeinen Entwicklungsmodell von Schaie (1965) entspricht (Abb. 1).

Aus forschungstechnischen Gründen wurde ein Befragungsabstand von einem Jahr gewählt. Dies erlaubt es, die erste Befragung kurz vor der Abschlußprüfung jeder Stichprobe anzusetzen. Für die Befragung vom Herbst 1984 – über die hier berichtet wird – wurden Studenten aus Studienzweigen gewählt,

1984	1985	1986
I-1	I-2 II-1	I-3 II-2 III-1

Abb. 1. Untersuchungsplan

I, II, III = Stichproben
1, 2, 3 = Messungen

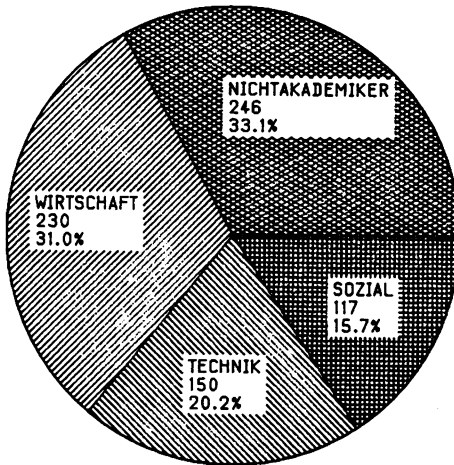


Abb. 2. Die Ausbildungsrichtung der Gesamtstichprobe

die für künftige Führungsaufgaben qualifizieren. Es sind dies die Bereiche Technik (v. a. Maschinenbau und E-Technik), Wirtschaft (v. a. BWL und VWL) und Soziales (Psychologie, Soziologie, etc.). Da der Wertwandel kein exklusiv-akademisches Phänomen ist [Hornstein, 1982], wurde auch eine Stichprobe von Nicht-Akademikern (v. a. Haupt- und Realschüler der Abschlußklassen) erhoben.

Es konnten insgesamt 743 Personen für die Mitarbeit gewonnen werden. Abb. 2 zeigt die Verteilung der Gesamtstichprobe.

Ca. 30% der Befragten sind Nichtakademiker. Die Gruppe der 497 Studenten kurz vor Studienabschluß gliedert sich in Studenten der Wirtschaftswissenschaften, der Technik und der Sozialwissenschaften. Da die Wirtschaftswissenschaftler für unsere Fragestellung besonders wichtig sind – v. a. sie können als potentielle Führungskräfte betrachtet werden – wurde die Mehrzahl aus dieser Population rekrutiert.

Die meisten Nicht-Akademiker sind 17 oder 18 Jahre alt, während die Akademiker im Durchschnitt 10 Jahre älter sind. Unter den Nicht-Akademikern sind 48,8% männlichen Geschlechts, unter den Akademikern 69,6%. Dieser männliche Überhang ist v. a. auf die Studenten technischer Studienzeige zurückzuführen. Die Akademiker studierten an Münchner Universitäten, die Nicht-Akademiker stammen ebenfalls aus dem Großraum München.

4 Ergebnisse

4.1 Erwartung, einen Arbeitsplatz zu bekommen

Die Erwartung einen Arbeitsplatz zu bekommen kann als eine grundlegende Variable bezeichnet werden, da der Aufstiegswunsch, die Identifikationsbereitschaft etc. erst dann verhaltenswirksam werden können, wenn eine Person ins Beschäftigungssystem eingegliedert ist. Hier interessiert vor allem die Frage,

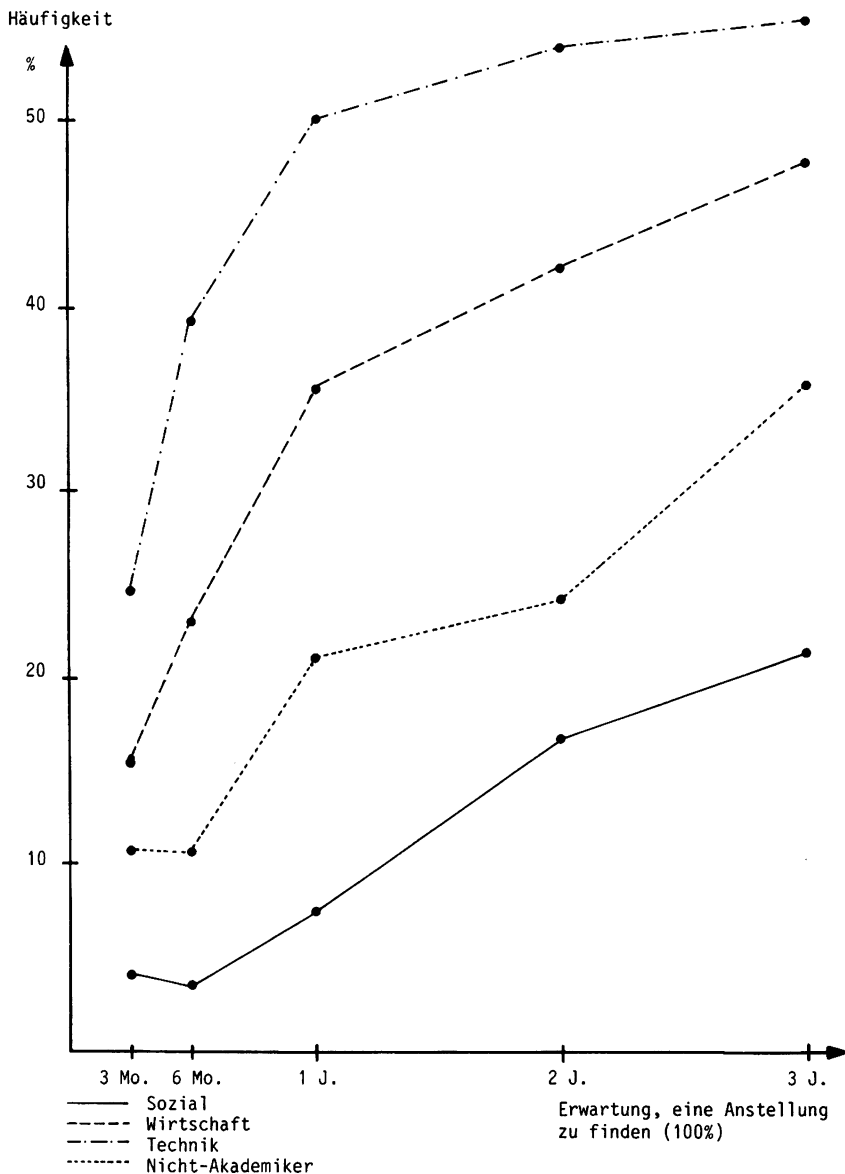


Abb. 3. Erwartung (100%), eine Anstellung zu finden, getrennt nach der Ausbildungsrichtung

wie sicher sich die Befragten sind, im Laufe der nächsten drei Jahre eine Anstellung zu finden. Abb. 3 zeigt die Verteilung derjenigen, die sich 100%ig sicher sind (man kann daher von einem Optimismus-Index sprechen).

Die vier Gruppen unterscheiden sich gravierend in ihrer Erwartung. Während die Techniker und Wirtschaftsstudenten den stärksten Anstieg des Optimismus im Laufe des ersten Jahres verzeichnen, erfolgt dieser Anstieg bei Nicht-Akademikern und Sozialwissenschaftlern erst nach einem Jahr. Dabei

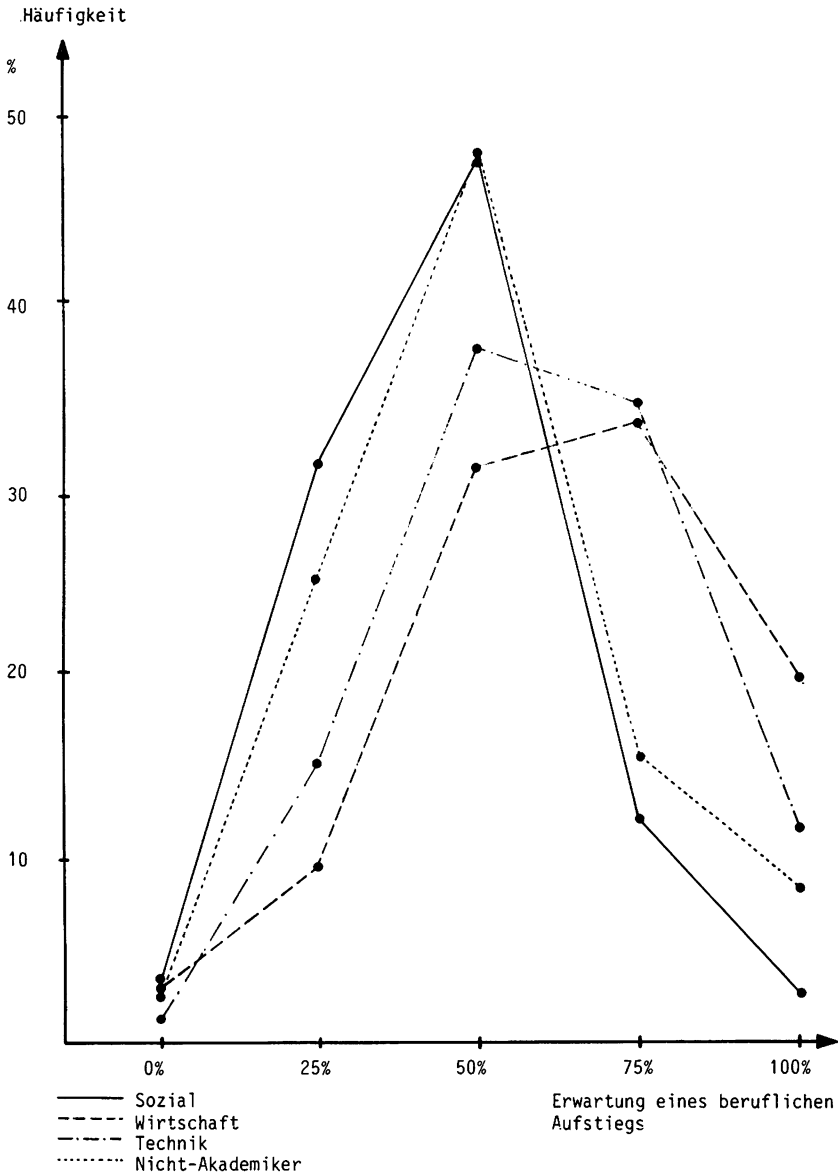


Abb. 4. Erwartung beruflichen Aufstiegs, getrennt nach der Ausbildungsrichtung

sind sich auch für den Zeitraum von drei und mehr Jahren noch nicht so viele Studenten aus dem Sozialbereich 100%ig sicher, wie es Techniker für 3 Monate sind. Dies deutet nicht nur auf sehr unterschiedliche zeitliche Perspektiven hin, die von den Befragten unter dem Eindruck der Situation am Arbeitsmarkt eingenommen werden. Die unterschiedlichen beruflichen Aussichten, die sich in diesen Daten niederschlagen, dürften auch auf die im folgenden zu besprechenden psychologischen Variablen wirken.

4.2 Aufstiegserwartung

Abb. 4 zeigt die subjektive Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs der vier Gruppen.

Der Anstieg der Kurven ist für alle Gruppen ähnlich, wobei Sozialwissenschaftler und Nicht-Akademiker deutlich die pessimistischsten sind: Nahezu 50% beider Gruppen glauben, daß ihre Chance zu beruflichem Aufstieg nur eine Wahrscheinlichkeit von 50% erreicht. Insgesamt 82,6% der Sozialen bewegen sich im Bereich von 0–50% Wahrscheinlichkeit. Im Vergleich dazu: Nicht-Akademiker – 75%; Techniker – 55,2%; Wirtschaftsstudenten – 43,5%. Entsprechend ist sich in der Gruppe der Wirtschaftsstudenten auch die größte Zahl hundertprozentig sicher, aufzusteigen.

4.3 Attribution

Worauf gründen die Befragten ihre Aufstiegserwartung? Zur Beantwortung dieser Frage wurde die Ausprägung auf den drei Faktoren der Attribution in Abhängigkeit von der Aufstiegsmotivation berechnet (Abb. 5 zeigt nur die Ergebnisse der Studenten, für die diese Frage besondere Bedeutung hat):

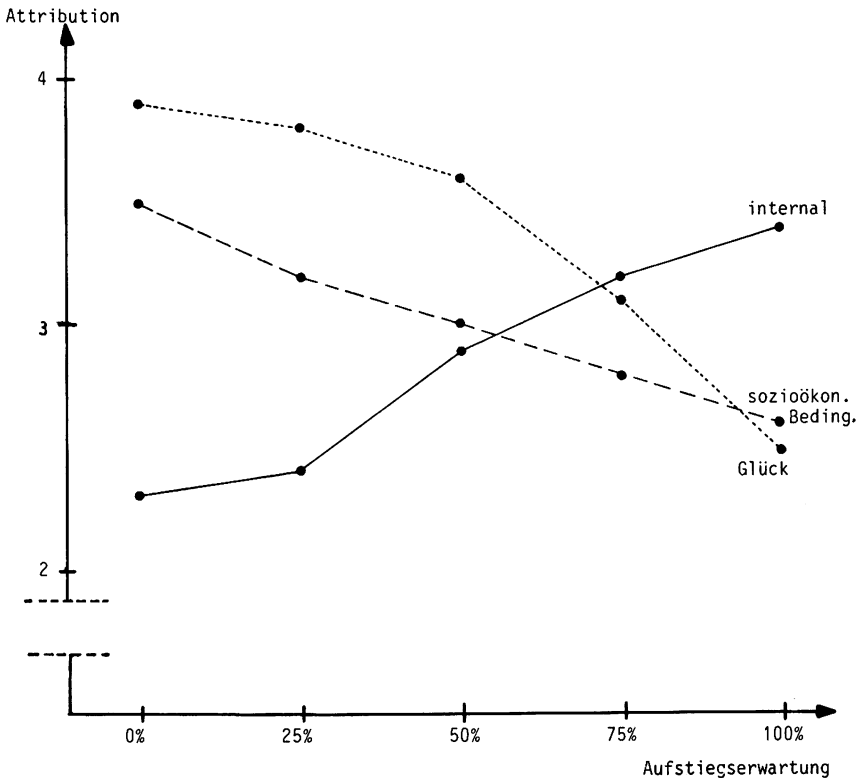


Abb. 5. Zusammenhang von Aufstiegserwartung und Attribution (Studenten)

Die Zusammenhänge sind eindeutig interpretierbar: Je stärker die interne Attribution, desto größer ist die Erwartung beruflich aufzusteigen und umgekehrt: Je weniger auf sozioökonomische Bedingungen bzw. auf Glück attribuiert wird, desto größer die Erwartung beruflich aufzusteigen. Dies bestätigt die Hypothese, wonach interne Attribution als wichtiges Korrelat beruflichen Aufstiegs anzusehen ist.

4.4 Aufstiegswunsch

Da in unseren Pilot- und Parallelstudien nur Studenten (bzw. Führungskräfte der Wirtschaft) untersucht wurden, ist hier der Vergleich der Einstellung zum Aufstieg bei Studenten und Nicht-Akademikern von besonderem Interesse (s. Abb. 6).

In Abb. 6 sind alle Items, die mit dem Bewertungsfaktor positiv korrelieren, rechts angeordnet. Es zeigt sich, daß „Aufstieg“ von den Nicht-Akademikern auf allen Items positiver eingestuft wird als von den Studenten. Dieser Unterschied läßt sich auch statistisch durch einen Mittelwertsvergleich auf den beiden Faktoren sichern.

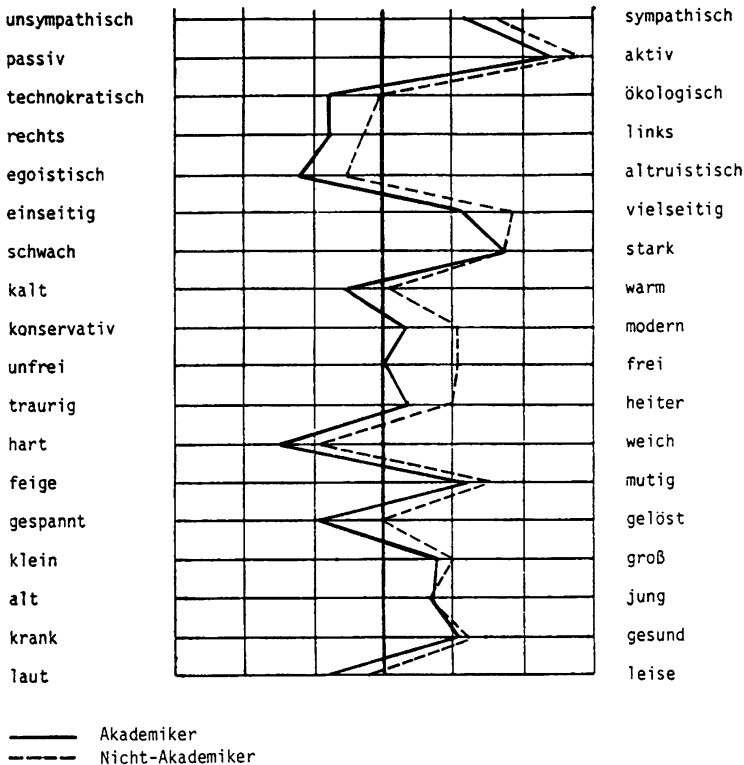


Abb. 6. Einstellung zum beruflichen Aufstieg bei Akademikern und Nicht-Akademikern

Dieser Befund erscheint uns interessant. Eine klassische Annahme der Industriesoziologie [vgl. z. B. *Lempert* und *Thomssen*, 1974] unterstellt, daß nach der Vorstellung der Arbeiter die betriebliche Hierarchie dichotomisiert ist, d. h. in zwei Klassen zerfällt, wobei sie sich selbst auf der unteren Ebene befinden und nur geringe Chancen haben, durch eigene Kraft aus dieser Lage herauszukommen. Angestellte hätten demgegenüber den Glauben, daß sie durch Leistung, persönlichen Ehrgeiz und Loyalität gegenüber Vorgesetzten bzw. den Unternehmenszielen beruflichen Aufstieg erreichen können. Als Folge dieses „Weltbildes“ sollte sich bei Angestellten eine sehr viel höhere Aufstiegsorientierung finden als bei Arbeitern. Unsere Ergebnisse passen nicht in dieses Schema. Es wird zu prüfen sein, ob die von uns befragten Nicht-Akademiker, die einmal Arbeiter werden, weiterhin eine so positive Einstellung zu beruflichem Aufstieg zeigen bzw. ob diejenigen von den Studenten, die ins Angestelltenverhältnis wechseln, dann immer noch eine so negative Bewertung beruflichen Aufstiegs zeigen.

Unter diesem Aspekt ist die Frage wichtig, ob die Studenten eine homogene Population bilden oder ob sich in Abhängigkeit von der Studienrichtung Unterschiede in der Einstellung zum Aufstieg zeigen (s. Abb. 7).

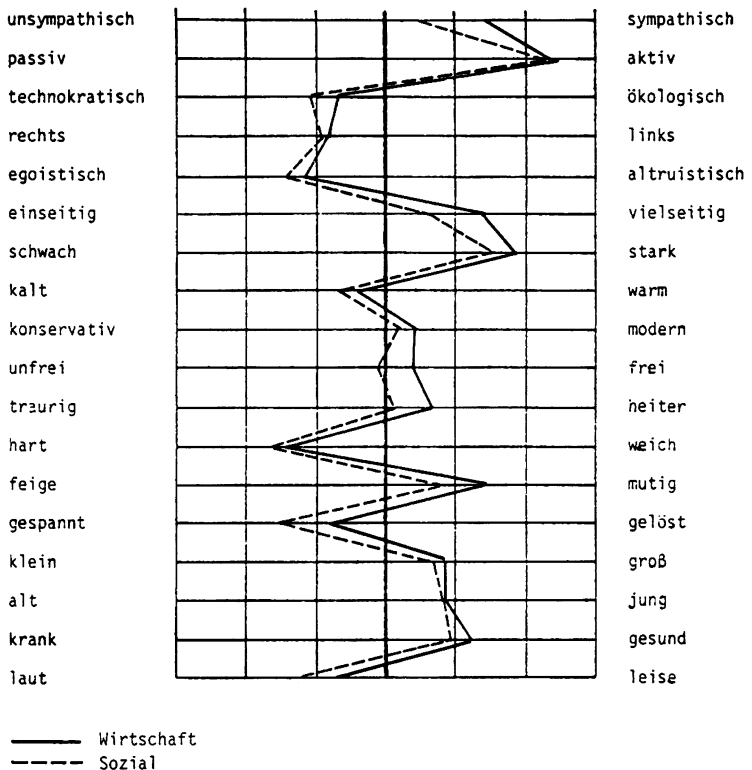


Abb. 7. Einstellung zum beruflichen Aufstieg bei Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

In Abb. 7 werden die Studenten der Wirtschaftswissenschaften mit Sozialwissenschaftlern verglichen. Auf die Darstellung der Einstellungen der Techniker wurde verzichtet, da sie in allen Items zwischen den anderen beiden Gruppen liegen. Hervorzuheben ist, daß sich in Abhängigkeit von der Studienrichtung vollständig getrennte Profilverläufe zeigen. Demnach bewerten Studenten der Wirtschaftswissenschaften Aufstieg positiver als Sozialwissenschaftler. Dies kann z. T. darauf zurückzuführen sein, daß Psychologen und Soziologen, die sich für eine Beschäftigung im klinischen Bereich interessieren, für sich keinen beruflichen Aufstieg im hier zugrundegelegten Sinn erwarten (dies gilt v. a. für Psychologen, die selbständig eine therapeutische Praxis eröffnen wollen). Es kann aber auch an einer stärker ausgeprägten postmaterialistischen Werthaltung liegen.

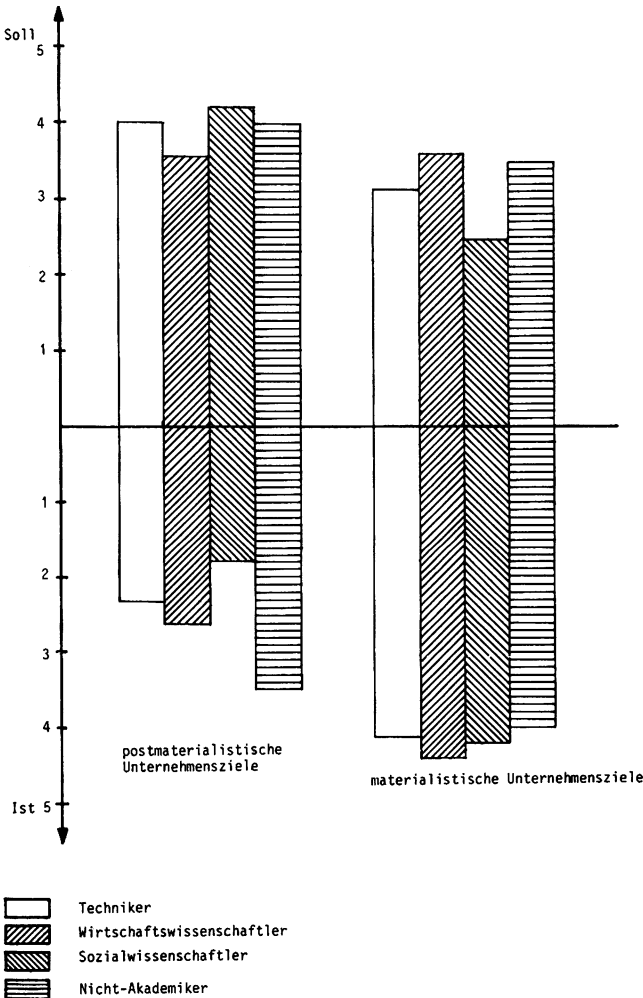


Abb. 8. Gewünschte (Soll) und wahrgenommene (Ist) Unternehmensziele

4.5 Identifikationsbereitschaft mit den Unternehmenszielen

Zur Bestimmung der Faktorenstruktur der Variablen „Identifikationsbereitschaft“ wurden für die Ist- und Soll-Ziele getrennt Faktorenanalysen gerechnet. Es zeigten sich je zwei praktisch identische Faktoren, die in Anlehnung an *Inglehart* (1977) als postmaterialistische (Beispielitem: „Erhaltung der Umwelt“) bzw. materialistische Ziele („Steigerung des Gewinns“) bezeichnet wurden.

Abb. 8 zeigt die Mittelwerte auf den Ist- und Soll-Zielen für Studenten und Nicht-Akademiker.

Vergleicht man die Gruppen auf den materialistischen Ist-Zielen, so erstaunt zunächst die geringe Differenz. Dies deutet auf eine realistische Bewertung hin (denkbar wäre aber auch, daß alle Gruppen demselben Stereotyp unterliegen). Vergleicht man dagegen die Ist-Soll-Differenzen bezüglich der materialistischen Ziele, so sind sie bei den Nicht-Akademikern am geringsten. Nach unserer Definition sind die Nicht-Akademiker demnach identifikationsbereiter als die Studenten. Allerdings ist für die materialistischen Ziele festzustellen, daß die Istzustände durchgehend höher eingestuft werden als die Sollzustände. Das gilt unabhängig von den Gruppen und deutet eine gewisse Entfremdung der nachwachsenden Generation von den überkommenen Zielen der Unternehmen an.

Diese Entfremdung zeigt sich noch deutlicher bei den post-materialistischen Zielen. Hier stufen alle Gruppen den Sollzustand als sehr viel wichtiger ein im Vergleich mit dem Istzustand. Für diese Ziele ist auch der Unterschied in der Identifikationsbereitschaft zwischen den Gruppen frappierend. Alle Studenten sehen in der Erfüllung postmaterialistischer Ziele große Defizite (besonders ausgeprägt ist dies – erwartungsgemäß – bei den Sozialwissenschaftlern, aber auch bei den Technikern der Fall).

4.6 Korrelate des Aufstiegswunsches und der Identifikationsbereitschaft

4.6.1 Erwartung

Zunächst sei dargestellt, wie die Erwartung beruflichen Aufstiegs bzw. die Erwartung, einen Arbeitsplatz zu bekommen, mit der Identifikationsbereitschaft zusammenhängt (zum Zwecke einer aussagekräftigen Darstellung wurden die summierten Absolutbeträge der individuellen Ist-Soll-Zieldiskrepanzen z-transformiert und auf den Bereich zwischen 0 = keine Identifikationsbereitschaft und 1 = maximale Identifikationsbereitschaft normiert; hier und im folgenden werden nur noch die Ergebnisse der Studenten – ohne Differenzierung nach der Studienrichtung – mitgeteilt, die für unsere Fragestellung besonders wichtig sind; s. Abb. 9).

Der Zusammenhang mit der Aufstiegserwartung ist nahezu linear, der entsprechende mit der Erwartung, einen Arbeitsplatz innerhalb von 6 Monaten zu finden, erreicht sehr schnell ein Plateau. D. h., nur wer gar keine Hoffnung hat, einen Arbeitsplatz zu finden, ist wenig identifiziert, die übrigen Personen bewe-

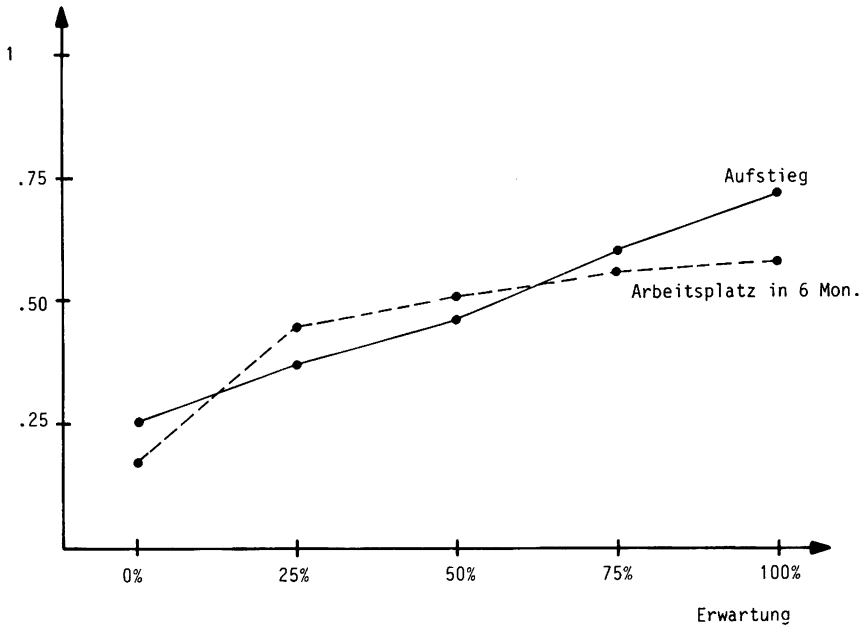
Identifikations-
bereitschaft

Abb. 9. Zusammenhang zwischen Identifikationsbereitschaft und Erwartung, einen Arbeitsplatz im Laufe von 6 Monaten zu bekommen bzw. der Aufstiegserwartung

gen sich auf einem mittleren Identifikations-Niveau. Demnach ist die Erwartung beruflichen Aufstiegs von zentraler Bedeutung für die Identifikationsbereitschaft mit den Unternehmenszielen, die Arbeitsplatz-Erwartung wirkt sich dagegen nur bei den „Hoffnungslosen“ auf die Identifikationsbereitschaft aus.

Abb. 10 zeigt den Zusammenhang zwischen der Aufstiegserwartung und der Bewertung des Aufstiegs, dargestellt an den beiden Faktoren des Aufstiegsprofils.

Je größer die Aufstiegserwartung, desto positiver ist die Bewertung des Aufstiegs und desto mehr „Stärke“ wird ihm zuerkannt (diese Aussage ist natürlich nicht i. S. der Kausalität zu verstehen, die auf diesem Wege nicht nachweisbar ist). Vor allem die Einstufung der Stärke des Aufstiegs steigt im unteren Teil der subjektiven Wahrscheinlichkeit des Aufstiegs schnell an. D. h. bereits bei relativ geringer Aufstiegserwartung ändert sich seine Einschätzung recht deutlich. Nur wer gar keine Aufstiegs-Perspektive hat, steht ihm negativ gegenüber.

4.6.2 Attribution

Wie bereits festgestellt wurde, macht die Variable „Erwartung“ keine inhaltlichen Angaben darüber, aufgrund welcher Wahrnehmungen eine Person ihre

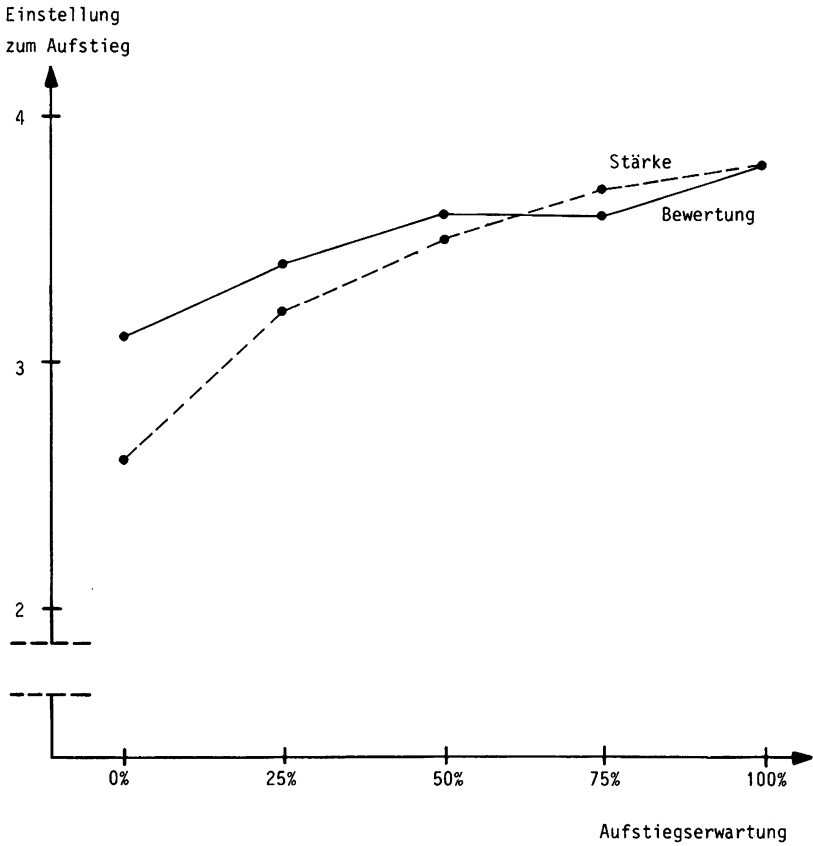


Abb. 10. Zusammenhang zwischen der Aufstiegserwartung und den Faktoren der Einstellung zum Aufstieg

Tabelle 1. Korrelationen zwischen den Faktoren des Aufstiegsprofils bzw. der Identifikationsbereitschaft mit der Attribution

	Internal	External	
		Glück	Sozioökonomische Bedingungen
<i>Aufstieg</i>			
Stärke	0,34*	-0,07	-0,09
Bewertung	0,24*	-0,20*	-0,08
<i>Identifikation</i>	0,48*	-0,20*	-0,22*

* Sign. auf dem 5%-Niveau

subjektiven Wahrscheinlichkeiten einschätzt. Daher wurden die beiden Faktoren des Aufstiegsprofils und die Identifikationsbereitschaft korreliert (Tabelle 1).

Wer internal attribuiert, bewertet Aufstieg positiver und schätzt seine „Stärke“ größer ein. Vor allem aber identifizieren sich Internale mit den Unternehmenszielen. Die Attributionen auf Glück bzw. sozioökonomische Bedingungen stehen dagegen in umgekehrtem Zusammenhang mit diesen Variablen. Aufgrund der Höhe der Korrelationen läßt sich folgern, daß internale Attribution ein sehr wichtiges Korrelat der Identifikationsbereitschaft ist.

4.6.3 Werte

In der Diskussion um den Wertwandel wird immer wieder davon ausgegangen, daß dieser Wandel durch eine Verschiebung in der Dominanz von zwei grundlegenden Wert-Dimensionen oder Clustern gekennzeichnet ist. So postuliert *Inglehart* (1977) den Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werten, *Klages* (1984) spricht von Pflichterfüllungs- versus Selbstentfaltungswerten. Letztere Konzeption ist von besonderem Interesse, da sie die beiden Dimensionen als orthogonal auffaßt. Demnach können Personen durch ihren spezifischen Anteil an beiden Wertdimensionen charakterisiert werden. Wir wollten nun untersuchen, ob sich auch unter den 12 von uns erfaßten Werten eine solche Zweiteilung nachweisen läßt. Zu diesem Zweck haben wir die Mittelwerte auf den zwölf Skalen, die relativ schwach miteinander korrelieren, einer Faktorenanalyse unterzogen, die auf zwei Faktoren begrenzt war. Es findet sich dabei folgendes Ergebnis:

1. <i>Selbstentfaltungs-Werte</i>	
Umweltschutz	0,70
Altruismus	0,68
Gesundheit	0,50
Vorgesetztenbeziehungen	0,45
Kreativität	0,42
Belastungssuche	0,42
Kollegenbeziehungen	0,40
<hr/>	
Wohlstand	-0,17
2. <i>Pflichterfüllungs-Werte</i>	
Arbeitsplatzsicherheit	0,65
Wohlstand	0,63
Führung	0,44
Vorgesetztenbeziehungen	0,43
<hr/>	
Umweltschutz	-0,22

Der Faktor „Selbstentfaltungs-Werte“ kann i. S. von *Klages* (1984) durch „idealistische Gesellschaftskritik“ – sie äußert sich in der Präferenz für Um-

Tabelle 2. Korrelationen zwischen den Faktoren des Aufstiegsprofils bzw. der Identifikationsbereitschaft und den beiden Wertdimensionen

	Selbstentfaltungs- Werte	Pflichterfüllungs- Werte
<i>Aufstieg</i>		
Bewertung	0,00	0,31*
Stärke	-0,14*	0,39*
<i>Identifikation</i>	-0,08	0,38*

* Sign. auf dem 5%-Niveau

weltschutz, Altruismus und Kollegenbeziehungen – und „Individualismus“ – verankert in Werten wie Gesundheit und Kreativität – gekennzeichnet werden. Zu „Pflichterfüllungs-Werten“ zählt mit individuellem Bezug die Betonung von Wohlstand und Führung, mit gesellschaftlichem Bezug die Arbeitsplatzsicherheit.

Diese beiden Dimensionen wurden nun mit den beiden Faktoren des Aufstiegsprofils und der Identifikation korreliert (Tabelle 2).

Tabelle 2 zeigt, daß die Pflichterfüllungs-Werte hoch mit der Einstellung zum Aufstieg korrelieren. Wem Arbeitsplatzsicherheit, Wohlstand, Führung etc. wichtig ist, der bewertet Aufstieg positiv und schreibt ihm große Stärke zu. Die Selbstentfaltungs-Werte korrelieren dagegen nicht mit der Einstellung zum Aufstieg! (Zwar ist die Korrelation mit dem Stärke-Faktor signifikant, die erklärte Varianz ist jedoch so gering, daß ihr keine praktische Bedeutsamkeit zukommt.) Demnach steht beruflicher Aufstieg nicht im Widerspruch zu diesen Werthaltungen, dasselbe gilt für die Identifikationsbereitschaft. Dieser Befund widerlegt klar das verbreitete Vorurteil, wonach die „neuen“ Werthaltungen zwangsläufig zur Ablehnung von Aufstieg bzw. zu geringerer Identifikationsbereitschaft führen.

4.7 Eine Wert-Typologie

Um zu einer psychologisch aussagefähigen Differenzierung der Stichprobe zu gelangen, wurde der Versuch einer Typenbildung unternommen. Wir betrachten zu diesem Zweck die beiden fundamentalen Wertdimensionen der Selbstentfaltung und der Pflichterfüllung als Koordinatensystem, das jedem Befragten einen bestimmten Ort zuweist. Trennt man nun jede Dimension an ihrem Mittelwert in je zwei Bereiche, so können vier Werthaltungs-Typen unterschieden werden, die in Abb. 11 dargestellt sind.

Die so gebildeten vier „Typen“ lassen sich folgendermaßen kennzeichnen: Konservative haben eine hohe Ausprägung auf den Pflichterfüllungswerten und eine niedrige auf den Selbstentfaltungswerten. Alternative haben umgekehrt eine niedrige Ausprägung in den Pflichterfüllungswerten, aber eine hohe in den Selbstentfaltungswerten. Indifferente haben auf beiden Dimensionen niedrige Ausprägungen, Integrierte auf beiden Dimensionen hohe Ausprägungen.

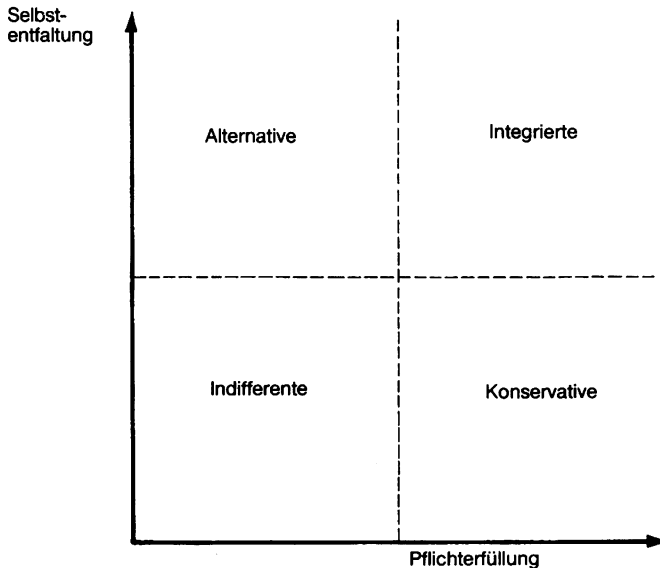


Abb. 11. Bildung der Wert-Typen

4.7.1 Identifikationsbereitschaft

Die Einstufungen der Ist- und Soll-Ziele in Abhängigkeit von den Typen zeigt Abb. 12, in der die Unternehmensziele nach ihrer Faktorenstruktur dargestellt sind.

Unabhängig von der Typologie haben die postmaterialistischen Soll-Ziele und die materialistischen Ist-Ziele die höchsten Ausprägungen. Ein deutlicher Hinweis auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen den Zielen, die von den Unternehmen verfolgt werden zu denen, die den Befragten wünschenswert scheinen. Bei den postmaterialistischen Soll-Zielen zeigt sich, daß Alternative und Integrierte diese mehr betonen als die beiden anderen Typen. Den Konservativen sind die materialistischen Soll-Ziele nahezu genauso wichtig wie die postmaterialistischen, darin unterscheiden sie sich deutlich von den drei anderen Typen.

Die Alternativen und die Indifferenten glauben – im Vergleich zu den beiden anderen Typen – daß die postmaterialistischen Ziele am wenigsten verfolgt werden (Ist-Ziele). Die Integrierten haben hier die „rosigste“ Wahrnehmung. Bei den materialistischen Ist-Zielen sind die Unterschiede eher gering.

Betrachtet man sich die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zielen, so erhält man ein Maß der Identifikation der Typen. Auf den postmaterialistischen Zielen nehmen alle Typen ein Defizit wahr, am stärksten die Alternativen (–1,9), gefolgt von den Indifferenten (–1,4) und den Konservativen sowie den Indifferenten mit je –0,9. Bei den materialistischen Zielen wird dagegen eine Überbewertung der Ist-Ziele wahrgenommen, die alle reduziert sehen wollen. Am stärksten wollen dies die Alternativen (1,4), dann kommen die Indifferenten (0,8), die Integrierten (0,7) und schließlich die Konservativen (0,3), die hier kaum Änderungen wünschen. Insgesamt zeigt sich, daß vor allem beim Verfolg

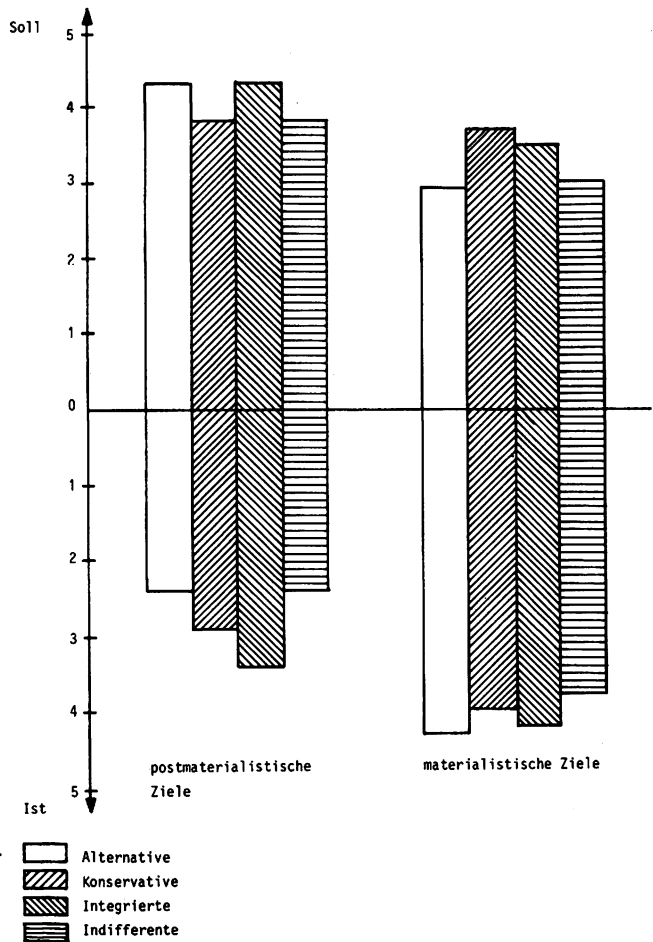


Abb. 12. Einstufungen der Unternehmensziele in Abhängigkeit von der Typenbildung



der postmaterialistischen Ziele ein Defizit besteht, das von den Unternehmen der Wirtschaft berücksichtigt werden sollte.

4.7.2 Unterschiedliche Aufstiegsbewertung

Für die Aufstiegsbewertung fanden sich Unterschiede zwischen den Typen, die weit größer sind als die zwischen den verschiedenen Ausbildungsrichtungen. Abb. 13 verdeutlicht dies. Es zeigt sich, daß die Alternativen beruflichen Aufstieg besonders skeptisch sehen, daß aber die Integrierten, die Akzeptanz- und Selbsterfüllungs-Orientierungen zu kombinieren trachten, keineswegs eine Kompromißposition einnehmen, sondern ein betont positives Aufstiegsprofil aufweisen. Sie sehen den Aufstieg als besonders aktiv, vielseitig, stark, modern, heiter, mutig, groß und gesund an; dabei erscheint er ihnen am wenigsten egoistisch, kalt, hart und gespannt. Für sie gewinnt möglicherweise der berufliche

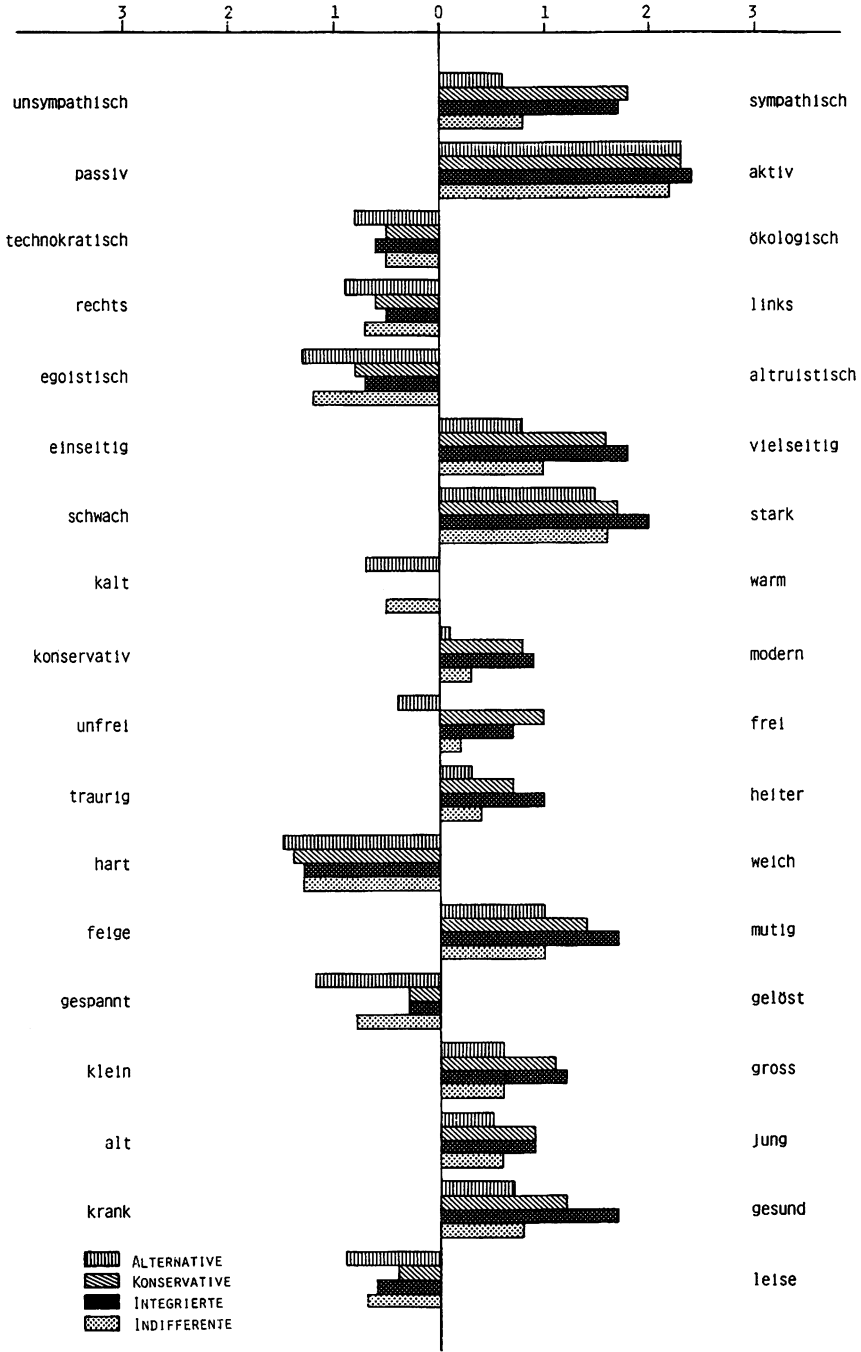


Abb. 13. Aufstiegsbewertung in Abhängigkeit von der Typenbildung

Aufstieg die Dimension einer Chance, sich für neue und modifizierte Organisationen mit Engagement einsetzen zu können. Gerade die Gruppe der Integrierten verdient unser besonderes Interesse, denn hier scheint der Versuch vorzuliegen, den Aufstieg in Organisationen der Wirtschaft dafür zu nutzen, aus den neuen Werten sich ergebende Forderungen zu implementieren. Als Konkretisierung eines solchen Versuchs kann z. B. eine wertorientierte Personalpolitik angesehen werden [Wollert und Bihl, 1983].

5 Ausblick

Personen, die sich in Organisationen befinden oder vor dem Eintritt in diese stehen, haben Vorstellungen davon, welche Ziele von den Organisationen angestrebt werden. Weichen die Wahrnehmungen von dem ab, was sie für gut halten, ist die Bereitschaft zur Identifikation mit diesen Unternehmungen gering und wird auch zugleich die Bereitschaft absinken, solche Positionen einzunehmen, die ein hohes Maß an Identifikation fordern. Derartige Wertorientierungen sind allerdings vermutlich in der Zeit nicht stabil; sie wandeln sich mit der Wahrnehmung des gesellschaftlichen Umfeldes und mit den beruflichen Erfahrungen. Nur die Längsschnittstudie wird klären können, ob der Eintritt in die Organisation einen Wandel im Sinne der Anpassung bedingt oder ob der Selektionseffekt stärker ist, d. h. ob nur solche Personen den Weg in die Organisation oder gar in Führungspositionen der Organisation suchen und finden, bei denen die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zielen gering ist und die daher von vornherein positive Einstellungen zum beruflichen Aufstieg hatten.

Literaturverzeichnis

- Cook, T. D. and D. T. Campbell: The Design and Conduct of Quasi-Experiments and True Experiments in Field Settings. In: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago 1976, S. 223–326.
- Festinger, L. A.: A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford 1957.
- Gebert, D. and L. v. Rosenstiel: Organisationspsychologie. Stuttgart 1981.
- Graumann, C. F. und R. Willig: Wert, Wertung, Werthaltung. In: Thomae, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie C IV 1: Theorien und Formen der Motivation. Göttingen 1983, S. 312–377.
- Haire, M., E. E. Ghiselli und L. W. Porter: Managerial Thinking: An International Study. New York, 1966.
- Hohn, H. W. und P. Windolf: Selektion und Qualifikation. Papier IIM/IMP 82.28 des Wissenschaftszentrums. Berlin, 1982.
- Hornstein, W.: Gesellschaftlicher Wertwandel und Generationenkonflikt. In: Hornstein, W. u. a. (Hrsg.): Jugend ohne Orientierung? München, 1982.
- Inglehart, R.: The Silent Revolution. Princeton, 1977.
- Inglehart, R.: Changing Values in Japan and the West. Comparative Political Studies 1982, **14**, 445–479.
- Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (IWG): Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Gütersloh, 1985.
- Jagodzinski, W.: Gibt es einen intergenerationellen Postmaterialismus? Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1985, **5**, 71–88.

- Klages, H.*: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt/M., 1984.
- Klages, H.* und *P. Kmiecik* (Hrsg.): Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/M., 1979.
- Klipstein, M. v.* und *B. Strümpel*: Der Überdruß am Überfluß. München, 1984.
- Kmiecik, P.*: Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, 1976.
- Lempert, W.* und *W. Thomssen*: Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Stuttgart, 1974.
- Nerdinger, F. W.*: Stabilität, Zentralität und Verhaltensrelevanz von Werten. Problem und Entscheidung, 1984, **26**, S. 86–110.
- Noelle-Neumann, E.*: Werden wir alle Proletarier? Zürich, 1978.
- Noelle-Neumann, E.* und *B. Strümpel*: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse. München, 1984.
- O'Reilly, C.A. III* und *D.F. Caldwell*: Job-Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment. Journal of Applied Psychology, 1980, **65**, 559–565.
- Osgood, E. C., C. J. Suci* und *P. H. Tannenbaum*: The Measurement of Meaning. Urbana, 1957.
- Rosenstiel, L. v.*: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart, 1980.
- Rosenstiel, L. v.*: Karriere? Nein danke! IBM-Nachrichten 1982, 32.
- Rosenstiel, L. v.*: Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? In: *Blum, R.* und *M. Steiner*: Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Berlin, 1984, S. 203–234.
- Rosenstiel, L. v.* und *F. W. Nerdinger*: Bedingungen einer positiven Bewertung beruflichen Aufstiegs. Erscheint in: *Gehrmann, F.* (Hrsg.): Soziale Indikatoren XIII.
- Rosenstiel, L. v., F. W. Nerdinger, E. Spieß* und *M. Stengel*: Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte – Die Auswirkungen von ersten Berufserfahrungen bzw. Arbeitslosigkeit bei Schul- und Hochschulabsolventen. In: *Albert, D.* (Hrsg.): Bericht über den 34. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie 1984. Göttingen, 1985, S. 797–798.
- Rosenstiel, L. v., M. Stengel, E. Spieß* und *F. W. Nerdinger*: Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte – Fortsetzungsantrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. München, 1985.
- Schaie, K. W.*: A General Model for the Study of Developmental Problems. Psychological Bulletin, 1965, **64**, S. 92–107.
- Schmidchen, G.*: Neue Technik. Neue Arbeitsmoral. Köln, 1984.
- Schönhammer, R.*: Psychologisches Führungstraining und die Mentalität von Führungskräften. Berlin, 1985.
- Seifert, K. H.* und *C. Bergmann*: Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super: Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. Psychologie und Praxis, 1984, **27**, S. 160–172.
- Stengel, M.*: Einstellungen zur beruflichen Karriere, Werthaltung und berufliche Stellung. Problem und Entscheidung, 1984, **26**, S. 21–64.
- Stengel, M.* und *L. v. Rosenstiel*: Identifikationskrise? – Wertkonflikte beim Berufseinstieg. Psychologie und Praxis, 1985, **28**, S. 142–152.
- Trautner, H. M.*: Lehrbuch der Entwicklungspsychologie. Bd. 1. Göttingen, 1978.
- Ulrich, H.* und *G. Probst*: Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte. Bern, 1982.
- Weiner, B.*: Attributionstheoretische Analyse von Erwartungen x Nutzen-Theorien. In: *Schmalt, H.-D.* und *W.-U. Meyer* (Hrsg.): Leistungsmotivation und Verhalten. Stuttgart, 1976, S. 81–100.
- Witte, E., A. Kallmann* und *G. Sachs*: Führungskräfte der Wirtschaft. Eine empirische Analyse ihrer Situation und ihrer Erwartungen. Stuttgart, 1981.
- Wollert, A.* und *G. Bihl*: Wertorientierte Personalpolitik. Personalführung, 1983, **8**, S. 1–14.