

Führungsnachwuchs im Unternehmen

Wertkonflikte zwischen Individuum
und Organisation

von

Dr. Lutz von Rosenstiel

Professor für Organisations- und
Wirtschaftspsychologie

Friedemann W. Nerdinger

Dr. Erika Spieß

Dr. Martin Stengel



C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung
München 1989

016255 203

Universitäts-
Bibliothek
München

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek
Führungsnachwuchs im Unternehmen : Wertkonflikte
zwischen Individuum und Organisation / von
Lutz von Rosenstiel ... – München : Beck, 1989
ISBN 3 406 33703 1
NE: Rosenstiel, Lutz von [Mitverf.]

ISBN 3 406 33703 1

Satz und Druck: C.H.Beck'sche Buchdruckerei, Nördlingen

016255 203

Vorwort

Es ist bekannt, daß es angesichts der Arbeitsmarktlage junge Akademiker nicht leicht haben, nach dem Studium eine adäquate Stelle zu finden. Dieses Buch beschäftigt sich mit der Frage, ob es ganz bestimmte Merkmale der Bewerber sind, die ihre Arbeitsmarktchancen verbessern oder schmälern. Es wird weiterhin danach gefragt, wie sich die Erfahrungen nach dem Studium, seien dies nun erste Berufserfahrungen oder Erfahrungen der Arbeitslosigkeit, auf ihre Einstellungen und Werthaltungen auswirken.

Die Anregung zu diesen Fragestellungen kam aus zwei Quellen:

- Da waren zum einen Fragen aus Personalabteilungen großer Unternehmen. Dort wollte man wissen, warum denn häufiger als früher junge und befähigte Hochschulabsolventen auf Karriere verzichteten, obwohl sie fachlich qualifiziert waren und man ihnen entsprechende Angebote unterbreitete. In ersten Analysen konnten wir feststellen, daß dafür auch die gewandelten Wertorientierungen der jungen Leute verantwortlich sind: Sie können sich nur schwer mit den Zielen der großen Organisationen der Wirtschaft identifizieren. Die Distanz zu diesen wahrgenommenen Zielen wirkt sich – das konnten wir feststellen – negativ auf die Karrieremotivation aus. Dies leitete uns zu der Frage, ob eine derartige Distanz zu den Unternehmen der Wirtschaft und ihren Zielen es erschwerte, eine adäquate Position zu finden, und ob – wenn einmal eine derartige Position gefunden ist – die erlebte Distanz zum Unternehmen sich reduziert und sich jene Identifikation anbahnt, die man allgemein oder doch mit überwiegender Mehrheit bei „gestandenen“ Führungskräften vorfindet.
- Die zweite Anregung geht auf vielfältige Gespräche mit Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen zurück. Ihre Furcht vor Arbeitslosigkeit, ihre häufige Vorfreude auf die endlich konkreten Aufgaben, auf die Anwendung des erworbenen Wissens und ihre Berichte über gelegentliche Enttäuschungen in der Praxis bestärkten unseren Wunsch, das zu analysieren, was sich während des Überganges vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem abspielt.

Wir hätten dieser selbstgestellten Aufgabe nicht nachkommen und die gefundenen Ergebnisse nicht publizieren können, wenn uns nicht vielfältige Hilfe zuteil geworden wäre. Dafür gilt es zu danken.

Dieser Dank gilt in erster Linie der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die unser Vorhaben unter dem Titel „Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte“ von 1983 bis 1987 förderte. Er gilt den Hochschulabsolventen, die bereit waren, sich im Rahmen der Längsschnittstudie mehrfach von uns befragen

zu lassen, sich meist sehr kooperativ verhielten und die Geduld nicht verloren, wenn jeweils gleiche Fragen an sie gerichtet wurden. Unser Dank gilt den Interviewern, die mit Zähigkeit versuchten, die häufig nicht leicht anzutreffenden Gesprächspartner zu erreichen, und sodann mit ihnen sorgfältig die Gespräche führten und die Ergebnisse notierten. Wir danken auch unseren Kollegen und Mitarbeitern am Institut für Psychologie für vielfältige kritische Hinweise bei der Anlage der Untersuchung, der Konzeption des Erhebungsinstrumentes und der Auswertung der Daten sowie im besonderen Maße den wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräften Matthias Hadesbeck, Norbert Pöllmann, Jürgen Körber und Irmgard Brandl, die uns im Detail unterstützten und nicht selten die undankbare „Kellnerarbeit“ ausführten.

Danken möchten wir auch der Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie, die uns im Rahmen einer beiderseits nützlichen Kooperation die Möglichkeit bot, in der Abgeschiedenheit eines Holzhauses in den Bergen die Daten ungestört zu interpretieren und diesen Text zu verfassen. Unser besonderer Dank gilt Frau Tesi Kneffel, die die Darstellungen und Tabellen mit Sorgfalt und Kreativität anfertigte, sowie Frau Therese Bierbach und Frau Irene Kopetzky, die diesen Text trotz des am Ende erheblichen Zeitdrucks und der damit verbundenen Hektik schrieben und dabei ihre Freundlichkeit bewahrten.

Jetzt, da unsere Ergebnisse vorliegen, hoffen wir, daß sie mit dazu beitragen, den für beide Seiten häufig nicht leichten Anpassungsprozeß zwischen dem einzelnen, der eine Stelle sucht und schließlich findet, und der Organisation, die sich über Bewerber Gedanken macht und sich mit dem Neueingestellten zu arrangieren hat, zu erleichtern und damit dem einzelnen und der Organisation zu helfen.

München und Grundsee, Frühjahr 1989

*Lutz von Rosenstiel
Friedemann W. Nerdinger
Erika Spieß
Martin Stengel*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Grundlegung: Gesellschaftlicher Wandel in der Bundesrepublik Deutschland	1
1.1 Steigende Komplexität beruflicher Aufgaben	2
1.2 Zunehmende Akademisierung der Gesellschaft	5
1.3 Wandel von Wertorientierungen in der Gesellschaft	7
2 Individuum und Organisation	13
2.1 Klassischer Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation	13
2.2 Verschärfung des Konfliktes durch den Wertwandel	17
2.3 Träger des Wertwandels	20
2.4 Typologische Differenzierung	21
2.5 Führungskräfte – Führungsnachwuchs	24
2.5.1 Berufsorientierung	25
2.5.2 Ziele der Organisationen	27
2.5.3 Einstellungen zu Arbeit und Freizeit, Technik und wirtschaftlichem Wachstum	29
2.6 Zusammenfassung	32
3 Selektion – Sozialisation – Organisationsveränderung – „Aus-dem-Felde-Gehen“: Strategien der Konfliktreduzierung	34
3.1 Primäre Selektion – der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem	34
3.1.1 Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen	35
3.1.2 Selbstselektion	35
3.1.3 Fremdselektion	37
3.1.4 Verbleib der Hochschulabsolventen nach Selbst- und Fremdselektion	38
3.2 Sozialisation	39

3.2.1	Sozialisation in Organisationen	39
3.2.2	Sozialisation durch Arbeitslosigkeit	41
3.3	Organisationsveränderung	43
3.3.1	Rolle des Individuums	44
3.3.2	Ansätze von Veränderungsprozessen	45
3.3.3	Organisationsveränderung am Beispiel des Qualitätszirkels	47
3.4	„Aus-dem-Felde-Gehen“	49
3.5	Sekundäre Fremdselektion: Beruflicher Aufstieg	51
4	Umsetzung der Überlegungen in ein Untersuchungskonzept	55
4.1	Untersuchungsplan	55
4.2	Untersuchungsinstrument	56
4.3	Befragte	59
5	Ergebnisse	62
5.1	Grundlegende Zusammenhänge	62
5.2	Wer findet den Weg in die Organisation (Primäre Selektion)?	66
5.2.1	Soziodemographische Merkmale der primären Selektion	67
5.2.2	Psychologische Merkmale der primären Selektion	72
5.2.3	Zusammenfassung: Primäre Selektion durch soziodemographische und psychologische Variablen	77
5.3	Wer landet wo?	79
5.3.1	Wer macht sich selbständig?	80
5.3.2	Betriebsgröße	81
5.3.3	Branche	84
5.3.4	Position	88
5.4	Wer bleibt draußen?	98
5.5	Sozialisation	101
5.5.1	Prägung in Organisationen	101
5.5.1.1	Wandel der Berufsorientierung	102
5.5.1.2	Weitere Sozialisationseffekte	109
5.5.2	Sozialisation durch Arbeitslosigkeit	114
5.6	Schritte hinauf	117

5.7	Schritte hinaus	121
5.8	Zusammenfassung	123
6	Wege zum Handeln	125
6.1	Sicht der Organisation	126
6.1.1	Personal-Marketing	127
6.1.2	Selektion	128
6.1.3	Anpassung der Person an die Organisation	130
6.2	Sicht der Person	132
6.2.1	Wertorientierte Personalpolitik	132
6.2.2	Möglichkeiten der Identifikation	135
6.2.3	Flexibilisierung der Arbeit	137
6.2.4	Abbau dysfunktionaler Hierarchie	140
6.2.5	Wertrealisierung	142
6.2.5.1	Gleichberechtigung	142
6.2.5.2	Selbstbestimmung	144
6.2.5.3	Freizeitorientierung	145
7	Schlußbemerkung	147
	Literaturverzeichnis	149
	Personenverzeichnis	159
	Stichwortverzeichnis	163

1 Grundlegung: Gesellschaftlicher Wandel in der Bundesrepublik Deutschland

Dieses Buch handelt von jungen Menschen, von Personen, die Schule und Hochschule besuchten, dort erfolgreich ihr Abschlussexamen machten und nun „die ersten Schritte ins Leben“ versuchen. Für die meisten Männer und Frauen bedeutet dies, sich auf Stellensuche zu begeben, eine adäquate Position zu finden. Diese schafft zum einen die materielle Basis für ein eigenständiges, autonomes, von der Unterstützung durch Eltern oder staatliche Stellen unabhängiges Leben und ermöglicht zugleich durch Anwendung und Weiterentwicklung der erworbenen Qualifikationen persönliche Erfüllung.

Diese ersten Schritte werden den Absolventen heute in der Regel nicht leicht gemacht. Ein Blick in die allmonatlich veröffentlichten Zahlen der Bundesanstalt für Arbeit unterstreicht dies. Einer kleinen Zahl offener Stellen stehen über zwei Millionen Arbeitslose gegenüber. Für viele der Absolventen heißt dies, daß sie sich bis zu hundert Mal und mehr bewerben, daß sie mit zunehmend geringerer Hoffnung zu Vorstellungsgesprächen anreisen, um dann wenig später schriftlich zu erfahren, daß „man anders über die Stelle verfügt habe und dem Bewerber für die Zukunft alles Gute wünsche“. **Selektion** wird für viele eine zentrale Thematik. Wer findet eine adäquate Position, wer nicht?

Aber auch die Folgefragen verdienen Interesse: Was wird aus den Tüchtigeren oder Glücklicheren, die erreichten, was sie anstrebten, die eine adäquate Position in einer entsprechenden Organisation fanden? Bleiben sie, wie sie vorher waren? Erleben sie einen Praxisschock? Ändern sich ihre Wertorientierungen, ihre Ziele, ihre Einstellungen? Kurz, kommt es zu einer nachhaltigen **Sozialisation** in und durch die Organisation (*von Rosenstiel & Bögel 1986*)? Und wie steht es um die, die keinen Erfolg hatten, weniger glücklich waren, arbeitslos wurden? Ändern sich ihre Haltungen tiefgreifend? Kommt es zum Abbau der Perspektive, zur Resignation (*Jahoda et al. 1934/1975*)? Oder garantieren die im Vergleich zu den 30er Jahren sehr viel tragfähigeren sozialen Netze, daß der einzelne eine längere Phase des Unbeschäftigtseins ohne Schaden übersteht, speziell, wenn er über höhere Bildung verfügt und es als Student gelernt hat, Zeit autonom zu planen und inhaltlich sinnvoll zu verwerten?

All diese Fragen verweisen auf ein Zentralthema aller Wissenschaft, die sich mit dem Menschen in der Organisation auseinandersetzt: Daß es zwischen dem **Individuum** und der **Organisation** Spannung gibt, die zum **Konflikt** werden kann. Relativ unabhängig vom gesellschaftlichen oder politischen System strebt der einzelne nach **Autonomie**, nach Erweiterung seines Hand-

lungsspielraums, nach Durchsetzung eigener Ansprüche. Dies ist geradezu symptomatisch und kennzeichnend für das Reifen und Erwachsenwerden. Die Organisation dagegen fordert Unterordnung, **Anpassung** und Instrumentierung. Nicht die persönlichen Ziele des einzelnen Arbeitenden stehen im Vordergrund des Interesses, sondern diejenigen der Organisation. Der einzelne wird – mehr oder weniger stark – instrumentiert; er wird Mittel zum Zweck, muß Privates zurückstellen, um das Ziel der Organisation zu fördern (vgl. *Argyris 1957*). Das **Zweckmodell der Organisation** (*Mayntz 1963*) läßt dem einzelnen nur wenig Raum für persönliche Entfaltung. Und wenn sie dies dennoch tut, dann verbunden mit der Hoffnung, daß hier ein indirekter Weg vorliegt, den primären Organisationszielen zu dienen. Die Hoffnung kann etwa darin bestehen, daß erweiterte Freiräume für den einzelnen zur Folge haben, daß seine dadurch aktivierte Kreativität dem Unternehmen förderlich wird, die **Identifikationsbereitschaft** mit der Organisation steigt (*von Rosenstiel & Stengel 1987*) und die **Loyalität** erhöht wird.

In diesem Buch werden wir uns darum bemühen, auf empirischer Basis eine Antwort auf diese Fragen zu geben. Bevor wir uns allerdings dieser Aufgabe stellen, sollen drei Entwicklungstendenzen knapp skizziert werden, die den hier angesprochenen Konflikt in den letzten Jahren verschärft haben:

- die steigende Komplexität beruflicher Aufgaben
- die zunehmende Akademisierung der Gesellschaft
- der Wandel der Wertorientierungen.

1.1 Steigende Komplexität beruflicher Aufgaben

Es ist einerseits eine Binsenweisheit, daß im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung die beruflichen Aufgaben immer komplexer werden. Andererseits ist dies dem einzelnen in seiner Position kaum bewußt, wenn die Möglichkeit des unmittelbaren Vergleiches nicht gegeben ist und – wie meist – die historische Perspektive fehlt, die erst langfristige Entwicklungstrends erkennen läßt. Läßt man sich allerdings auf eine derartige Sichtweise ein, so darf als wahrscheinlich gelten, daß in **vorindustriellen** Gesellschaften die zu erledigenden Aufgaben von Generation zu Generation weitergegeben wurden und sich für die Mehrheit der Berufstätigen kaum Wesentliches an ihrem Inhalt änderte. Dies lag nicht allein daran, daß die Mehrheit der Berufstätigen im Primärsektor, d. h. in der Landwirtschaft, beschäftigt war und sich bäuerliche Tätigkeiten in tradierter Weise abwickelten und kaum durch externe Einflüsse wie z. B. den wissenschaftlichen Fortschritt modifiziert wurden. Grundsätzlich galt dies – wenn vielleicht auch nicht in ganz so ausgeprägter Weise – auch für andere berufliche Tätigkeiten wie z. B. den Handel, die Rechtsprechung oder die Heilkunst. Erst in der **Neuzeit** kam es auf nahezu allen Gebieten zu einem raschen **Wandel der Anforderungen**, der allerdings auf einigen Feldern –

bedingt durch extreme Arbeitsteilung – zu einem Rückgang der qualitativen Ansprüche führte, auf anderen dagegen zu deren deutlichem Anstieg.

Der soeben skizzierte Rückgang der qualitativen Anforderungen gilt z. B. für den Beruf der Hausfrau, von der ja in früheren Zeiten u. a. erwartet wurde, daß sie stricken, weben und nähen, Brot backen, Gemüse und Obst einlagern, Marmeladen bereiten, ärztliche Heilkunst für die Familie und – auf dem Lande – auch für die Tiere ausüben konnte. All das, was heute durch einen Gang in das Lebensmittelgeschäft, das Haushaltswarengeschäft, die Drogerie oder Apotheke oder durch einen Anruf beim Handwerker erledigt wird, forderte früher spezifische hausfrauliche Kenntnisse und gab dieser Tätigkeit Ansehen und Wert, die heute weitgehend verloren sind.

Für viele handwerkliche Tätigkeiten gilt ähnliches. Hält man sich vor Augen, auf welche Weise früher Möbel, Kleider oder Schuhe gefertigt wurden und wie sich dies heute innerhalb industrieller Produktionsweise darstellt, so weiß man, wovon die Rede ist. Man erkennt aber auch, daß derartige, durch die Arbeitsteilung monoton und subjektiv sinnlos gewordene Tätigkeiten in ihrer relativen Häufigkeit innerhalb der berufstätigen Bevölkerung aufgrund von Rationalisierungs- oder Automatisierungsprozessen zurückgehen. Für jene Berufe, die bleiben oder zunehmen, gilt ein gegenläufiger Trend. Hier steigt ganz offensichtlich die **Komplexität** der geforderten Inhalte. Diese Steigerung vollzieht sich auf vielen Gebieten so rasch, daß die Erhöhung der Qualifikation des einzelnen nicht ausreicht, um damit Schritt zu halten. **Spezialisierung** wird erforderlich.

Am Beispiel der Berufsanforderung an einen Arzt sei dies gezeigt. Offensichtlich steigen hier vor allem aufgrund der Fortschritte in der medizinischen Wissenschaft und Forschung die Anforderungen so rasch, daß der einzelne unmöglich in der Lage ist, alle Entwicklungen zu berücksichtigen und in praktisches Handeln umzusetzen. Die konsequente Folge ist eine **Spezialisierung**, die für den Laien z. B. darin zu erkennen ist, daß es zunehmend Fachärzte für die unterschiedlichsten Spezialgebiete gibt. Der praktische Arzt, der dem überkommenen Bild des Hausarztes entspricht, erweckt vielfach wehmütige Erinnerungen an längst vergangene Zeiten.

Aber auch für berufliche Felder, die nicht so stark wie das des Arztes vom wissenschaftlichen Fortschritt geprägt sind, gilt diese **Zunahme an Komplexität**. Man denke an die Aufgaben, die in der Filiale einer Bank in einer Kreisstadt zu erledigen waren. Kunden erhielten gegen Sicherheit Kredite; wer Geld hatte, legte es in Aktien an oder nutzte die Möglichkeit des Sparens. Vergleicht man dies mit den vielfältigen Anlageformen, die der nationale und internationale Geldmarkt heute bereitstellt, bedenkt man, was bei der Abwicklung internationaler Handelsgeschäfte zu berücksichtigen ist, hält man sich vor Augen, daß zunehmend auch Versicherungs- und Bauspargeschäfte über den Bankschalter abgewickelt werden, so erkennt man, um wieviel komplexer und vielfältiger das Geldgeschäft geworden ist. Bedenkt man dar-

über hinaus, daß Bankgeschäfte heute kaum noch ohne EDV-Unterstützung durchgeführt werden können und daß eine rasch ansteigende Zahl nationaler und internationaler Vorschriften und rechtlicher Rahmenbedingungen beachtet werden müssen, dann wird zum einen erkennbar, daß die Ausbildung zum Bankkaufmann anspruchsvoller geworden ist und daß zum anderen der Leiter der zuvor zitierten Bankfiliale einer Kreisstadt kaum noch in der Lage sein wird, all jene Tätigkeiten, die in seiner Filiale ausgeführt werden, differenziert in ihrer inhaltlichen Vielfalt zu kennen und damit kontrollieren zu können.

Stark **ansteigende Anforderungen** findet man bedingt durch **technische Entwicklung** und **Innovation** auch auf dem Gebiet industrieller Produktion auf gewerblicher Ebene. *Sonntag* (1988) hat am Beispiel der Tätigkeit an CNC-Werkzeugmaschinen illustriert, in welchem Maße die beruflichen Anforderungen durch die Einführung derartiger Techniken modifiziert werden. Erwartet werden vom Stelleninhaber u. a.:

- Programmierfähigkeiten
- Einrichtefähigkeiten
- Beschick- und Entladefähigkeiten
- Programmoptimierungs- und Korrekturfähigkeiten
- Bedienungs- und Überwachungsfähigkeiten
- Kontrollfähigkeiten
- Wartungs- und Instandhaltungsfähigkeiten.

Offensichtlich ist eine differenzierte und umfangreiche **Ausbildung** erforderlich, um einen Stelleninhaber auf diese Tätigkeiten vorzubereiten. Häufig wird auch hier ein Vorgesetzter kaum in der Lage sein, alle Tätigkeitsvollzüge des ihm Unterstellten im Detail anweisen, gedanklich nachvollziehen und kontrollieren zu können. Selbst hier wird **Führung** vielfach – zumindest in Ansätzen – zu einer **Koordination** von **Spezialisten**. Einer derartigen Spezialistentätigkeit gewachsen zu sein, kann natürlich das berufliche Selbstwertgefühl, das Wissen um die eigene Kompetenz steigern, das Bewußtsein der Schwerersetzbarkeit erhöhen und kritisch gegen Vorschriften der Organisation und Anweisungen des Vorgesetzten machen.

Tabelle 1 zeigt für verschiedene Berufsgruppen, wie sich technischer Fortschritt im Bewußtsein der Betroffenen widerspiegelt. Man erkennt, daß jeweils positiv und negativ erlebte Konsequenzen einander gegenüberstehen, daß aber die positiven überwiegen, wenn man die anspruchsvollen Tätigkeiten bedenkt, die negativen dagegen bei weniger anspruchsvollen Tätigkeiten Angelernter oder Ungelernter. Die Anzahl Angelernter und Ungelernter geht allerdings – ein weiterer Schritt – aufgrund von Automatisierungsprozessen zurück, so daß die Organisation zunehmend damit rechnen muß, selbstbewußten und anspruchsvollen Mitarbeitern gegenüberzustehen.

Tab. 1: Widerspiegelung des technischen Fortschritts im Bewußtsein der Betroffenen

	Berufstätige, deren Arbeitsplatz in den letzten 5 bis 10 Jahren von technischen Veränderungen betroffen wurde					
	Berufstätige insg. (n=495) in %	An-/Ungel. Arbeiter (n=107) in %	Facharbeiter (n=127) in %	Nicht leitende Ang./ Beamte (n=178) in %	Leitende Ang./ Beamte (n=69) in %	Selbst./ Freie Berufe (n=56) in %
Meine Arbeit ist durch technische Veränderungen: ¹						
<i>Negative Auswirkungen technischen Wandels</i>						
– eintöniger geworden . . .	25	49	25	26	11	12
– einsamer geworden	19	39	16	17	13	14
– geistig und seelisch belastender geworden . .	35	37	38	36	36	28
– schwieriger geworden . .	47	43	52	47	54	36
– von anderen abhängiger geworden	39	46	38	38	30	45
<i>Positive Auswirkungen technischen Wandels</i>						
– verantwortungsvoller geworden	57	48	67	58	55	50
– interessanter geworden .	60	26	67	61	75	63
– sauberer geworden	52	60	69	42	36	57
– körperlich weniger anstrengend geworden . .	59	70	72	52	33	68

¹ „Voll und ganz“- und „Teilweise“-Antworten

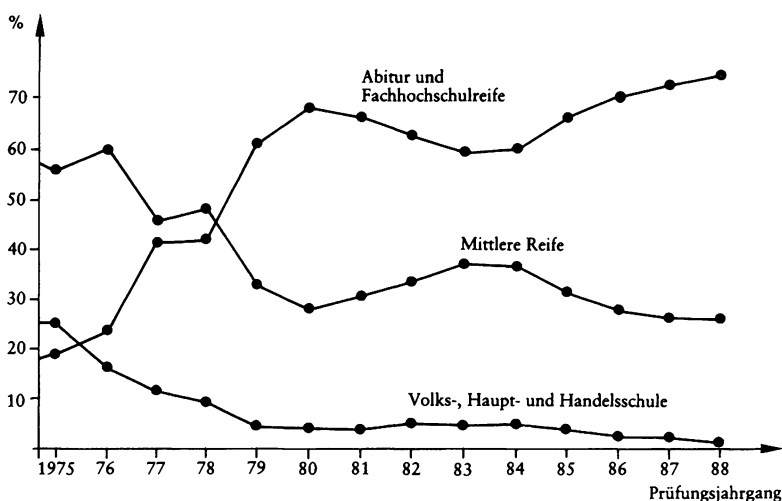
Quelle: IfD Allensbach, FSA 1982

1.2 Zunehmende Akademisierung der Gesellschaft

Einige Zahlen vorweg: 1950 machten 4,4% eines Alters-Jahrgangs das Abitur, 1963 waren es 5,7%, 1973 6,4%, 1979 16,0%, 1984 21,0% (Hitpaß & Trosien 1987) und 1987 schließlich 27,6%. Man erkennt daraus die deutliche Zunahme des Anteils junger Menschen, der eine höhere Schule erfolgreich absolvierte. Dies entspricht zum Teil den gewandelten Anforderungen. Wenn die Aufgaben, die in unterschiedlichsten Organisationen geleistet werden müssen, anspruchsvoller werden, dann gilt es entsprechend, die allgemeine Qualifikation der künftigen Stelleninhaber zu erhöhen. Es werden eben zunehmend Informatiker, Ingenieure, Biochemiker, aber auch Wirtschaftswissenschaftler, Juristen mit Kenntnis der Regelungen internationalen Handels, Arbeitsrechtler oder Betriebs- und Marktpsychologen benötigt. Kompetenzen, die zuvor in der Praxis erworben werden konnten, reichen heute

häufig nicht aus; **theoretisches Grundlagenwissen**, das die höhere Schule oder die Universität vermittelt, muß hinzukommen. So besteht z.B. ein Trend darin, daß in den Personalabteilungen größerer Betriebe noch vor kurzem fast ausschließlich Personen tätig waren, die keine akademische Ausbildung genossen hatten, während heute zunehmend Betriebswirte, Sozialwissenschaftler und Juristen eingestellt werden. Grundsätzlich ähnlich ist der Trend, wenn man die Neueingestellten aus dem zuvor als Beispiel zitierten Bankgewerbe unter diesem Aspekt betrachtet. Abbildung 1 illustriert dies am Beispiel der neuingestellten Auszubildenden des Marktführers dieser Branche, der Deutschen Bank.

Abb. 1: Neueingestellte Auszubildende bei der Deutschen Bank nach Schulabschlüssen



Man erkennt, daß der Anteil der Auszubildenden mit Abitur und Fachhochschulreife sich in den letzten Jahren sprunghaft nach oben bewegte; zum Teil ein Zeichen dafür, daß es schwierig ist, befähigte Personen ohne Abitur überhaupt noch auf dem Personalmarkt zu finden, zum Teil aber auch ein Zeichen dafür, daß die komplexer werdenden Aufgaben innerhalb des Bankgewerbes qualifiziertere Personen mit einer höheren formalen Bildung benötigen.

Auf der anderen Seite aber entspricht der Trend nicht dem, was die Organisationen unserer Gesellschaft fordern. Schul- und Hochschulbildung haben eben nicht nur die instrumentelle Funktion, die Anforderungen aus Wirtschaft und Verwaltung zu befriedigen, sondern sie stehen auch im Dienste des einzelnen, sie helfen ihm, seine Persönlichkeit zu entfalten. **Bildung** ist in diesem Sinne nicht nur **Bürgerpflicht**, sondern auch **Bürgerrecht**. Die höhere

formale Bildung steigert also nicht nur fachliche Kompetenz, sondern sie fördert auch kritisches Bewußtsein, nachdenkliches Hinterfragen bestehender Verhältnisse, auch bei denjenigen, die sich im Studium mit Inhalten beschäftigen, die später von den Organisationen nachgefragt werden. In noch stärkerem Maße gilt das für diejenigen, die sich mit Inhalten auseinandersetzen, für die später auf dem Arbeitsmarkt kaum Bedarf festzustellen ist. Und wenn heute eine Verlagerung von „materiellen“, auf den Erwerb und die Sicherung wirtschaftlicher Ressourcen gerichteten Prioritäten hin zu solchen Werten stattgefunden hat, die als „postmateriell“ bezeichnet werden (vgl. *Strümpel & von Klipstein* 1985), so ist diese Verlagerung spezifisch von denen initiiert worden, die über jene höhere Qualifikation verfügen, die von den Organisationen gefordert wird. Aus der Sicht der Organisationen: Die von ihnen gewünschte fachliche Qualifikation hat Nebenwirkungen auf den Feldern der Einstellungen und Reflexionen, die häufig nicht willkommen sein dürften.

1.3 Wandel von Wertorientierungen in der Gesellschaft

Der Wandel der Wertorientierungen wurde bereits erwähnt. Dieser Wandel soll nun ins Blickfeld der Aufmerksamkeit rücken. Denn wenn es zutrifft, daß den „erstarrten Strukturen“ der Organisationen „gewandelte Werte“ der Individuen (vgl. *von Klipstein & Strümpel* 1985) gegenüberstehen, so wäre dies ein relativ zentraler Beleg für die These von der – möglicherweise sogar gewachsenen – Kluft zwischen dem einzelnen und der Organisation.

Der Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland ist vielfach beschrieben und dabei von den Autoren – je nach Standpunkt – unterschiedlich gewertet worden (vgl. *Kmieciak* 1976; *Strümpel* 1977; *Noelle-Neumann* 1978; *Klages & Kmieciak* 1979; *Noelle-Neumann & Strümpel* 1984; *Klages* 1984; *von Klipstein & Strümpel* 1985; *von Rosenstiel & Stengel* 1987). Während einige Autoren in diesem Umstand ein begrüßenswertes Zeichen einer notwendigen Besinnung und Umkehr in unserer Gesellschaft erkennen (z. B. *von Klipstein & Strümpel* 1985), ist er für andere vornehmlich eine Bedrohung unserer Wirtschaft und Gesellschaft und ein Zeichen für den Verfall der „bürgerlichen Tugenden“ (vgl. *Noelle-Neumann* 1978).

Was versteht man nun unter jenen Werten, die sich so nachhaltig gewandelt haben sollen? Relativ übereinstimmend werden in ihnen Orientierungspunkte auf relativ hohem Abstraktionsniveau gesehen. Sie haben keinen Gegenstandsbezug, sind jedoch kennzeichnend für Individuen oder soziale Gruppierungen, für die sie erkennbar machen, was als wünschenswert zu gelten hat. Dadurch gewinnen sie auch Einfluß auf das Verhalten, ohne dieses allerdings allein bestimmen zu können. Verhalten ist nicht nur von dem abhängig, was wir wünschen, sondern auch von dem, was wir können, was das Normensystem zuläßt und was die äußeren Umstände erlauben (vgl. *von Rosenstiel et al.* 1986).

Wie sich die Umsetzung einer Wertorientierung in konkretes, gegenstandsbezogenes Handeln vollziehen kann, sei an einem Beispiel illustriert. Man denke sich eine Person, für die der Wert „Freiheit“ einen hohen Rang hat, einen höheren als z.B. der Wert „Sicherheit“. In einer konkreten Entscheidungssituation kann dies nun zur Aktivierung spezifischer gegenstandsbezogener Einstellungen führen. Man stelle sich vor, daß der genannte Mensch vor der Frage steht, ob er in ein kleines, neugegründetes Unternehmen eintreten soll, das ihm vielzählige Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten läßt, allerdings kaum Sicherheit und Geborgenheit in der Zukunft versprechen kann. Konkurrierend liegt das Angebot eines Großunternehmens vor, das durch stark bürokratische Strukturen gekennzeichnet ist, Tätigkeiten der Stelleninhaber relativ rigide reglementiert, jedoch Sicherheiten bietet, die denen der Beamten kaum nachstehen. Der am Wert „Freiheit“ orientierte Bewerber wird vermutlich spontan in dem kleineren Unternehmen tätig werden wollen, das ihm größere Freiheitsräume bietet. Ob er tatsächlich dort arbeiten wird, hängt jedoch auch davon ab, ob er die Fertigkeiten erworben hat, die die dortige Tätigkeit fordert, ob die Eltern, die Partnerin oder andere wichtige Bezugspersonen seine Entscheidung gutheißen und unterstützen und ob schließlich die äußeren Bedingungen wie z.B. Wohnort und Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes diese Wahl als möglich und vernünftig erscheinen lassen.

Konkret läßt dieses Beispiel erkennen: Ein nachhaltiger Wandel von Wertorientierungen in der Gesellschaft muß keineswegs einen nachhaltigen Wandel von Verhaltensweisen zur Folge haben, wenn die Strukturen in der Gesellschaft im wesentlichen unverändert geblieben sind. So wird sensibilisiertes ökologisches Bewußtsein und der Wunsch, die Natur unversehrt zu erhalten, kaum zum Verzicht auf die Nutzung des eigenen Pkw und zum „Umsteigen“ auf das Fahrrad führen, wenn in den Städten nach wie vor hauptsächlich Straßen, aber nur wenige Fahrradwege gebaut werden (Held & Molt 1986).

Ein Wandel von Wertorientierungen kann nicht unmittelbar beobachtet werden. Man muß ihn aus Indikatoren erschließen. Als derartige Indikatoren gelten bei Sozialwissenschaftlern, die sich mit dem Wertwandel auseinandersetzen, in erster Linie Antworten eines jeweils repräsentativen Querschnittes der Bevölkerung, die die Mitglieder der Stichprobe Jahr für Jahr auf gleich gestellte Fragen gaben. Wenn z.B. im Jahre 1951 19% der befragten Eltern dem Wert „Gehorsam“ den Rang eines primären Erziehungszieles einräumten, dies im Jahre 1965 aber nur noch 4% waren, so schloß man daraus, daß Werte wie „Gehorsam“ oder „Unterordnung“ rückläufig seien. Entsprechende Zeitreihen wurden dann auch zu den wichtigsten, aber auch umstrittensten Indikatoren des Wertwandels (vgl. z.B. Inglehart 1977; Klages & Kmiecik 1979; Pawlowsky 1986).

Es ist leider so, daß Menschen gelegentlich nicht nur anders sprechen als sie handeln, sondern sogar anders sprechen als sie zu handeln wünschen. Nicht selten wird ein Wort, eine Frage heute anders verstanden, als sie vor 10 oder

gar 25 Jahren verstanden wurde. Entsprechend müßten vielfältige, unterschiedlich formulierte Fragen, die aber auf Ähnliches abzielen, herangezogen und die Antworten darauf analysiert werden, bevor man einen Wandel der Wertorientierung konstatieren kann (vgl. *Pawlowsky* 1986). Neben Zeitreihen, die als wichtigste Indikatoren des Wertwandels gelten, hat die Forschung in zweiter Linie **Verhaltensergebnisse** in der Bevölkerung analysiert. Dazu zählen z.B. der Organisationsgrad in der Gesellschaft, die Zahl der Kirchenaustritte, die Berufstätigkeit von Frauen, die Geburtenhäufigkeit, die Zahl der Urlaubsreisen ins Ausland und vieles andere mehr.

Faßt man die Ergebnisse all dieser Analysen zusammen, so lassen sich als wesentliche Trends des Wertwandels konstatieren:

- Säkularisierung aller Lebensbereiche
- Betonung eigener Selbstentfaltung und des eigenen Lebensgenusses
- Gleichstellung und Emanzipation der Frauen
- Ablösung der Sexualität von überkommenen gesellschaftlichen Normen
- abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung
- sinkende Bedeutung der Arbeit als einer Pflicht
- Höherbewertung von Freizeit
- Hochschätzung unzerstörter Natur
- Bewahrung der eigenen körperlichen Gesundheit.

Es hat verschiedene Versuche gegeben, diese vielfältigen und unterschiedlichen Wandlungstendenzen zu systematisieren und in Modellvorstellungen zu fassen (vgl. zusammenfassend von *Rosenstiel & Stengel* 1987). So sieht z.B. *Noelle-Neumann* (1978) im Wertwandel einen Verfall alles dessen, was sie als „bürgerliche Tugenden“ hochschätzt. *Inglehart* (1977) interpretiert dagegen den Wertwandel als eine Verschiebung der Wertorientierungen auf einer bipolaren Dimension, auf der sich die Werte anordnen lassen. Nach seiner Auffassung kam es zu einer so nachhaltigen Verschiebung von den sogenannten „materiellen“ zu den „postmateriellen“ Werten, daß er dies als eine „stille Revolution“ bezeichnete. *Klages* (1984) geht dagegen – gestützt auf seine empirischen Analysen – von einem **zweidimensionalen Werteraum** aus, der durch die Faktoren (1) **Pflicht- und Akzeptanzwerte** und (2) **Selbstentfaltungswerte** gekennzeichnet ist, die orthogonal aufeinanderstehen. Auf aggregiertem Niveau beschreibt er den Wertwandel als Rückgang der Pflicht- und Akzeptanzwerte bei gleichzeitigem Anstieg der Selbstentfaltungswerte.

Über die möglichen Ursachen dieses Wandels ist viel geschrieben und auch kontrovers diskutiert worden (vgl. zur Kritik z.B. *Lehner* 1979; *Jagodzinski* 1985). Von *Rosenstiel & Stengel* (1987) haben die besonders häufig genannten Argumente zusammengestellt. Sie seien noch einmal knapp wiederholt:

– **Bildungshypothese**

Eher postmaterialistische, die eigene Autonomie betonende Werthaltungen sind besonders häufig bei höher Gebildeten zu beobachten. Wenn

mehr Personen in den Genuß höherer Bildung gelangen, so ist damit zu rechnen, daß auch die entsprechenden Werthaltungen in der Bevölkerung relativ steigen.

– **Altersstrukturhypothese**

Die Alterstruktur der Bevölkerung in der Bundesrepublik zeigt einige Besonderheiten, die teilweise kriegs- und krisenbedingt sind, teilweise aber auch auf den sogenannten „Babyboom“ der frühen 60er und den sogenannten „Pillenknicke“ der späten 60er Jahre zurückgeführt werden (vgl. hierzu *Bolte et al. 1980*; *von Rosenstiel et al. 1986*). Da im *Inglehartschen* Sinne postmaterielle Werte bei jüngeren Personen wahrscheinlicher anzutreffen sind als in der älteren Generation, ist dann für eine Bevölkerungsstruktur, die sich aus überwiegend jüngeren Personen zusammensetzt, eine „postmaterialistische Wertdominanz“ (*von Rosenstiel & Stengel 1987*) eher wahrscheinlich.

– **Wohlstandshypothese**

Folgt man den Überlegungen *Maslows* (1954), so verlieren befriedigte Bedürfnisse an erlebter Bedeutung. Dagegen steigt die subjektive Wichtigkeit der nächsthöheren Bedürfnisse an. Wenn also z.B. in einer Gesellschaft die basalen Bedürfnisse, die auf Lebenserhalt und individuelle Sicherheit gerichtet sind, nicht befriedigt werden, so sind die damit verbundenen Werte besonders bedeutsam. Ist die Befriedigung der damit zusammenhängenden Bedürfnisse jedoch gewährleistet, so steigt die Wichtigkeit höherer Bedürfnisse, z.B. die Bedeutung der Selbstverwirklichung.

– **Sozialisationshypothese**

Ein Mensch wird stark durch das geprägt, was er in der Kindheit erlebte. Wächst jemand in Zeiten der Not heran, so wird lebenslang die Thematik des Wohlstands und der Sicherheit bedeutsam sein. Wächst er dagegen in Zeiten des Wohlstands heran, so wird er materielle Werte weniger beachten, sondern sein Leben auf „höhere“ Werte hin ausrichten (*Inglehart 1977*).

– **Defizitwahrnehmungshypothese**

Erreicht man gesetzte Ziele, so erkennt man häufig, daß man dadurch nicht glücklicher wird, sondern neue Defizite entdeckt. So erkennt z.B. derjenige, der lange nach individuellem Wohlstand strebte, daß er durch das Erreichen dieses Zieles nicht wesentlich glücklicher geworden ist, sondern daß ihm anderes fehlt (z.B. Muße, Gesundheit, unzerstörte Natur). Diese Defizite werden zu seinen leitenden Werten.

– **Nebenwirkungshypothese**

Das Anstreben bestimmter hochgeschätzter Werte führt gelegentlich zu zuvor nicht bedachten, aber unerwünschten Nebenwirkungen. So gehören zu den nichtintendierten Begleiteffekten der Industrialisierung die Zerstörung der Natur oder Streß und psychosomatische Beschwerden in der

Bevölkerung. Wenn diese Nebenwirkungen einen kritischen Wert überschreiten und ins Bewußtsein der Bevölkerung treten, kann sich daraus ein Wandel der Wertorientierungen ergeben, der jetzt dem Schutz der Natur oder der Bewahrung eigener Gesundheit einen höheren Stellenwert als z. B. dem Wohlstand zumißt.

– **Strukturhypothese**

Das Bewußtsein orientiert sich an vorherrschenden Strukturen. Wenn auf dem Gebiete des „Objektiven“ die Arbeit sich durch neue Produktionstechniken, das Familienleben durch neue Medien, die Freizeit sich durch kürzere Arbeitszeit nachhaltig modifiziert, so hat dies auch einen Wandel der Wertorientierungen zur Folge.

– **Multiplikatorenhypothese**

Wenn Personen, die bevorzugt Träger des Wertwandels waren, in Positionen rücken, in denen sie ihre Auffassung mit überdurchschnittlicher Wahrscheinlichkeit weitergeben können, so werden sie zum Motor eines Wandels von Wertorientierungen. In diesem Sinne hat man z. B. den „Marsch der 68er Generation durch die Institutionen“, insbesondere durch die Schulen und Medien, interpretiert.

Selbstverständlich schließen sich diese verschiedenen Ursachen, die hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit wiedergegeben werden, nicht aus, sondern ergänzen einander in den meisten Fällen.

Der soeben skizzierte Wandel der Wertorientierungen, der – folgen wir Klages (1984) – Anfang der 60er Jahre einsetzte und Mitte der 70er Jahre in seiner Dynamik nachhaltig gebremst wurde, kennzeichnet nicht nur das Klima in einer Gesellschaft, sondern hat möglicherweise recht konkrete **Auswirkungen** auf die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Felder, so z. B. auf die **Politik** (Aufkommen einer ökologischen Partei), die **Familie** (Zunahme der Ehescheidungen, zunehmende Anzahl alleinlebender Personen, Rückgang der Geburtenhäufigkeit) und die **Kirchen** (Rückgang der Kirchenbesucher, Zunahme der Zahl der Kircheng Austritte). In besonders starkem Maße betroffen dürften auch die **Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung** sein. Ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre Herrschaftsstrukturen und Tätigkeiten, ihre Grundsätze und Richtlinien lassen sich als die „geronnenen“ Werte der Gründergeneration interpretieren, auf die die Jüngeren mit ihren gewandelten Werten voller Unverständnis schauen. Implizit oder explizit sind die meisten der Organisationen unserer Wirtschaft so strukturiert, daß wirtschaftliches Wachstum, Gewinn, technischer Fortschritt erstrebenswert erscheinen. Die Wertorientierungen der Führungskräfte in Organisationen der Wirtschaft entsprechen dem auch weitgehend (vgl. von Rosenstiel & Nerdinger 1986). Wenn jene, die neu in die Organisationen drängen, spezifisch aber jene, die von ihrer Ausbildung her das Potential mitbringen, künftig Führungspositionen zu übernehmen, ganz anderes für wesentlich wichtiger hal-

ten, so sind **Konflikte** oder doch **Identifikationskrisen** (vgl. von Rosenstiel & Stengel 1987) vorprogrammiert.

Tatsächlich zeigen nun empirische Untersuchungen, daß durch den Wandel der Wertorientierungen auch Werte wie Wachstum, Leistung, Arbeit und Technik als Orientierungspunkte an Bedeutung verloren haben. Selbst wenn sich bei der Mehrheit keine Feindseligkeit diesen Werten gegenüber nachweisen läßt, so sind doch eine **Ambivalenz**, ein Sehen des Pro und Kontra, ein Zweifel deutlich erkennbar. Die Folge kann eine **Distanzierung** von den Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung, so wie wir sie heute kennen, sein: Ein latentes Mißbehagen oder ein Wunsch nach Veränderungen stellt sich ein (Nerdinger & Weber 1987).

Besonders ausgeprägt erscheint der Wandel der Wertorientierungen bei den **jüngeren Personen mit höherer Bildung**. Sie sind zugleich jene, aus denen die Organisationen ihre **Führungsnachwuchskräfte** rekrutieren. Wie diese nun den Organisationen begegnen, wenn sie das Ausbildungssystem verlassen, soll nachfolgend dargelegt werden. Was kennzeichnet jene, die eine adäquate Position in diesen Organisationen finden, und was jene, die draußen bleiben? Wie wandeln sich die Haltungen und Auffassungen jener, die konkrete Praxiserfahrungen in den Organisationen machen, im Vergleich zu jenen, die keinen adäquaten Arbeitsplatz gefunden haben? Zunächst soll jedoch etwas weiter ausgeholt und das prinzipielle Verhältnis von Individuum und Organisation thematisiert werden.

2 Individuum und Organisation

2.1 Klassischer Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation

Für *Argyris* (1957) ist der eigentliche Gegenstand desjenigen Teiles der Angewandten Psychologie, der sich mit dem **Erleben** und **Verhalten** in Organisationen befaßt, der Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation, in der er beschäftigt ist. Konflikte werden häufig als **Diskrepanzen** zwischen zwei oder mehr Soll-Zuständen definiert, z.B. sieht sich das Individuum im Rahmen seiner Arbeitsaufgabe mit zwei oder mehr inkompatiblen Anforderungen konfrontiert, oder das Individuum soll im Rahmen seiner Arbeitsaufgabe in der Organisation Ziele verfolgen, die mit seinen eigenen Zielen unvereinbar sind. Gerade der letzte Fall kann als das klassische Paradigma des Konflikts zwischen dem einzelnen und der Organisation bezeichnet werden.

Für die Psychologie ist die Kategorie des **Verhaltens** ein zentraler, für gewisse Richtungen sogar der einzige zentrale Aspekt, mit dem sie sich beschäftigt. Dieses Konzept kann nun sehr umfassend verstanden werden: Es schließt im Extremfall beispielsweise auch habitualisierte Reaktionsweisen ein, die in vielen situativen Kontexten zu beobachten sind, für die meisten Fragestellungen aber keine oder lediglich eine untergeordnete Rolle spielen. So mag etwa das Ritual der Nahrungsaufnahme für kulturvergleichende anthropologische Studien eine Rolle spielen, für organisationspsychologische Fragestellungen wird man aus solchen Verhaltenseinheiten jedoch kaum einen Erkenntniszuwachs erwarten.

Es wird demnach also sinnvoll sein, exponierte Verhaltensweisen herauszugreifen, die in organisationalen Kontexten von Bedeutung sind. Zu diesem Zweck empfiehlt sich ein Blick in das eng verwandte Gebiet der Arbeitspsychologie (zum Verhältnis von Organisations- und Arbeitspsychologie vgl. *Greif* 1983). Dort wird eine Kategorie von Verhaltensweisen in den Mittelpunkt gestellt: die **Tätigkeit**, gelegentlich auch als Handlung, Aktivität (im Englischen „activity“, „purposive behavior“, „molar behavior“, „goal-seeking behavior“) bezeichnet. Kennzeichen der Tätigkeit ist ihre **Zielgerichtetheit** (vgl. etwa *Tomaszewski* 1978): Ausgehend von einer Startsituation richtet sich die Tätigkeit auf eine bestimmte Zielsituation aus. Diese Ausgangssituation wird mit Hilfe des Konstrukts „Motiv“ oder „Bedürfnis“ beschrieben (vgl. etwa *Heckhausen* 1980). Eine Tätigkeit läßt sich somit als ein Verhaltensakt oder eine Kette von Verhaltensakten oder -einheiten definieren, die von einer Bedürfnissituation ausgehen und zu einer Zielsituation hinführen.

Lewins (1963, 1969) bekannte „Verhaltensformel“ $V = f(P, U)$ bedeutet: Verhalten (V) ist eine Funktion (f) der (handelnden) Personen (P) und ihrer Umwelt (U). Die Umwelt wird man zunächst wohl im physikalischen Sinn verstehen, als materielle Umwelt. Beschränkt man sich lediglich auf diesen Umweltbegriff, so wird man aber den größten Teil menschlichen Verhaltens kaum verstehen können. Doch ist die physikalisch vorfindbare Umwelt in manchen Aspekten irrelevant für das handelnde Subjekt. Andere, für das Subjekt wichtige Größen sind keine Bestandteile der materiellen Umwelt, beispielsweise die interpersonellen Beziehungen.

Das Insgesamt alles dessen, was das Verhalten einer Person zu einem Zeitpunkt bestimmt, nennt Lewin „Lebensraum“. Lebensraum umfaßt also die Person mit ihren Bedürfnissen und die (psychologisch relevante) Umwelt:

„... Der ‚Lebensraum‘, das heißt die Person und die psychologische Umwelt, wie diese für jene existiert. Gewöhnlich beziehen wir uns auf dieses Feld, wenn wir von Bedürfnissen, Motivation, Stimmung, Zielen, Angst oder Idealen sprechen“ (Lewin 1963, S. 99).

Nach dieser Definition des Lebensraumes existieren aber auch Elemente, die – zumindest zeitweise – außerhalb des Lebensraumes liegen. Dies können von der Organisation vorgegebene Ziele sein. Wenn eine Person gezwungen ist, solche Ziele im Rahmen ihrer Organisation zu verfolgen, ist das Verhalten, das sie ausführt, nach der Definition aber keine Tätigkeit: Es ist zunächst weder einem Bedürfnis noch einem Ziel der Person zugeordnet, es befriedigt somit anscheinend keinerlei Bedürfnisse der Person.

Von diesem **prinzipiellen Widerspruch** zwischen Zielen der Organisation und Zielen des einzelnen gehen beispielsweise zwei der bekanntesten organisationspsychologischen Modelle aus: das Modell von *McGregor* (1967) und das von *Argyris* (1964). Für beide Autoren bestehen in einer Organisation für das Individuum nur ungenügende Möglichkeiten, seine Bedürfnisse im Rahmen der Organisation bzw. durch die dort gesetzten Ziele zu befriedigen. Allerdings unterscheiden sich die Autoren in der Art und Weise, ob bzw. wie dieser Mißstand beseitigt werden kann.

McGregor führt diese unzureichenden Möglichkeiten auf ein letztlich falsches **Menschenbild** der Führungskräfte und damit eine falsche Führungsphilosophie zurück. Die übliche Führungsphilosophie geht nach seiner Meinung von einem Menschenbild aus, nach dem der Mensch eine Abneigung gegen Arbeit hat und daher versucht, ihr aus dem Weg zu gehen. Deshalb muß er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um die von der Organisation gesetzten Ziele zu erreichen. Er ist auch nicht interessiert daran, selbst Verantwortung zu übernehmen, ist wenig ehrgeizig und letztlich vor allem auf Sicherheit aus. Diese Annahmen bezeichnet *McGregor* als „Theorie X“.

Der „Theorie X“ stellt er eine „Theorie Y“ gegenüber, eine **humanistische Führungsphilosophie**, nach der der Mensch sich Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, durch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwirft, also

nicht von außen gezwungen oder mit Strafe bedroht werden muß. Wie sehr er sich den Zielen verpflichtet fühlt, hängt von den Belohnungen, die mit dem Erreichen der Ziele verbunden sind, ab. Verantwortung wird er – allerdings nur bei geeigneten Voraussetzungen – nicht nur übernehmen, sondern sogar aktiv suchen. Über die Potentiale in der Bevölkerung hat *McGregor* positive Vorstellungen: Das Individuum scheue weder körperliche noch geistige Anstrengungen (im Dienste geeigneter Ziele), noch fehle es ihm an den Fähigkeiten zur Lösung organisationaler Probleme. Unter den Bedingungen der gegenwärtigen industriellen Organisationen seien die Fähigkeiten des durchschnittlichen Individuums aber nicht oder nur ungenügend gefordert, könnten sich daher auch nicht entfalten bzw. entwickeln.

„Theorie Y“ impliziert also, daß in der Regel ein Mitarbeiter, der arbeits- und verantwortungsscheu etc. erscheint, weniger durch negativ ausgeprägte Persönlichkeitszüge oder Defizite gekennzeichnet ist, sondern auf eine ungenügende oder falsche Führungsphilosophie in seiner Organisation hinweist. Wenn diese Philosophie verändert würde, könne man letztlich auf Dauer höhere Effizienz erwarten.

Nicht so einfach bzw. optimistisch sieht *Argyris* (1964) den Konflikt zwischen Individuum und Organisation. Für ihn besteht zwar auch ein grundlegender Widerspruch zwischen den Zielen und Bedürfnissen des einzelnen und den Zielen der (traditionellen) Organisationen. Die Verminderung dieser Inkongruenz sieht *Argyris* allerdings nicht oder nicht nur in einer veränderten Führungsphilosophie, sondern in veränderten Merkmalen der Organisation.

Man wird sich an dieser Stelle allerdings mit Recht fragen, warum das Individuum dennoch die Arbeitsaufgabe erledigt, wenn diese keinerlei Befriedigung für es beinhaltet. Um diese Frage zu beantworten, sei ein Zitat von *Frieling & Sonntag* (1987) eingefügt, das auf ein weiteres Problem hinweist:

„Da sich die Arbeitstätigkeit auf die Verwirklichung eines Ziels richtet, sind Planung und Kontrolle der Teil- bzw. Endergebnisse erforderlich, muß das Ziel der Handlung ideell oder anschaulich vorgegeben sein. Die Vorstellung des Ziels, die gedankliche Vorwegnahme des fertigen Produktes ist zugleich Motiv und Bewertungsgrundlage für den Tätigkeitsvollzug. Das mit dem Arbeitsauftrag verbundene Ziel muß nicht in jedem Fall mit dem Aufgabenziel identisch sein. Ein wichtiges Merkmal der Lohnarbeit ist die häufig zu beobachtende Diskrepanz zwischen den Vorstellungen desjenigen, der den zu erledigenden Auftrag formuliert, und demjenigen, der den Auftrag auszuführen hat. Die Ursache hierfür liegt in der unterschiedlichen Begründung: Der Auftraggeber möchte durch die entsprechende Person ein bestimmtes Produkt erzeugen; die ausführende Person versucht, den Auftrag zu erledigen, um eine Dauer- oder Weiterbeschäftigung zu sichern. (Deutlich wird diese Zieldiskrepanz, wenn ein das Militär ablehnender Mitarbeiter eines Konstruktionsbüros einen Behälter für Splitterbomben konstruiert oder ein überzeugter ‚Grüner‘ an der Entwicklung eines Zylindermotors für sportliche Pkw arbeitet)“ (*Frieling & Sonntag* 1987, S. 29).

Das von der Organisation vorgegebene Ziel kann aus der Sicht des Individuums als „uneigentliches“ Ziel aufgefaßt werden: Es ist lediglich instrumentell

für ein anderes Ziel, das aber jetzt ein Bedürfnis der Person zu befriedigen imstande ist, im Zitat die Weiterbeschäftigung. Für sich allein, um seiner selbst willen, würde das fremd vorgegebene Ziel nicht verfolgt werden: Fällt die instrumentelle Verbindung zu einem eigentlichen Ziel der Person weg – beispielsweise indem man kündigt –, so wird auch das instrumentelle Ziel nicht weiter verfolgt. Aus der **Sicht der Organisation** allerdings ist das Bedürfnis bzw. das Ziel des Individuums lediglich ein **Mittel**, um ihre Ziele zu erreichen.

– Man mag nun weiter einwenden, es gebe hinreichend viele Belege, daß diese Konstruktion die Realität nicht abbildet. So führen viele Menschen auch dann noch ihre Arbeitsaufgabe aus, wenn das ursprünglich damit angestrebte Ziel weggefallen ist. Dies kann zwei Erklärungen haben:

- Die Arbeitsaufgabe ist zu einem eigenständigen Ziel geworden, nicht mehr nur instrumentell in bezug auf ein anderes.
- Mit einem Zwischenziel werden andere, ursprünglich ebenfalls uneigentliche Ziele verbunden.

An zwei Beispielen sei dies erläutert:

- Für den Wissenschaftler, der sich – unabhängig von Karriereüberlegungen oder finanziellen Aspekten – intensiv mit einem Problem beschäftigt, dessen Lösung ursprünglich lediglich instrumentell für seinen beruflichen Aufstieg war, ist die Lösung des Problems nun selbst zum Ziel geworden.
- Für den vor der Pensionierung stehenden Lehrer, der seinen Beruf ursprünglich vorwiegend aus materiellen Überlegungen heraus ergriffen hat, haben sich im Laufe der Berufstätigkeit weitere Ziele entwickelt: Er strebt nun eher soziale Ziele an; die ursprünglich dominanten Ziele sind demgegenüber nur noch wenig bedeutungsvoll.

In beiden Fällen hat das Individuum das ursprünglich fremd vorgegebene Ziel im Laufe der Zeit zu seinem eigenen gemacht. *Katz & Kahn* (1978) sehen in einer solchen „**Internalisierung fremder Ziele**“ die günstigste Voraussetzung für effektives organisationales Verhalten.

Um den Prozeß der Internalisierung fremder Ziele zu erfassen, haben *Stengel & von Rosenstiel* (1985) das Konzept „**Identifikationsbereitschaft**“ eingeführt: Den Befragten wurde eine Liste mit vier „materialistischen“ und vier „postmaterialistischen“ Organisationszielen (*Inglehart* 1977) vorgelegt.

Die **materialistischen Ziele** lauten:

- Steigerung des Gewinns
- Förderung des technischen Fortschritts
- Stabilisierung unserer Gesellschaftsstruktur
- wirtschaftliches Wachstum.

Die **postmaterialistischen Ziele** lauten:

- Erhaltung der Umwelt
- Entwicklung der „Dritten Welt“

- Förderung der Persönlichkeitsentfaltung von Mitarbeitern
- Sicherung von Arbeitsplätzen.

Die Befragten mußten sowohl drei Ziele ankreuzen, die nach ihrer Meinung von den Organisationen verfolgt werden („Ist-Ziele“), als auch drei Ziele, welche verfolgt werden sollten („Soll-Ziele“). Die materialistischen Ziele wurden mit -1 , die postmaterialistischen mit $+1$ bewertet. Sodann wurde die Punktesumme der Soll-Ziele von derjenigen der Ist-Ziele subtrahiert.

- Ein Wert von -6 bedeutet demnach: Die Organisation verfolgt in den Augen der Beurteilenden nur materialistische Ziele, sollte aber nur postmaterialistische Ziele verfolgen; dies indiziert somit minimale Identifikationsbereitschaft.
- Ein Wert von 0 bedeutet maximale Identifikationsbereitschaft: Die Wahrnehmung der Realität entspricht dem Idealbild.
- Ein Wert von z.B. $+2$ bedeutet: Die Organisationen sollten noch intensiver materialistische Ziele verfolgen, als sie dies ohnehin tun; ein solcher Wert indiziert somit ebenfalls (wie ein negativer) keine maximale Identifikationsbereitschaft. Man kann einen positiven Wert als einen Hinweis auf eine Kritik an den Unternehmenszielen aus konservativer Sicht interpretieren, d. h. die Unternehmen werden als zu permissiv und sozial kritisiert, sie hätten ihre eigentlichen ökonomischen Ziele aus den Augen verloren.

Mit diesem Konzept, das sich auf ein Grundprinzip zurückführen läßt – die (Un-)Ähnlichkeit von Zielen des einzelnen und der Organisation – kann der Konflikt bzw. das Konfliktpotential zwischen Individuum und Organisation beschrieben, operationalisiert und erfaßt werden.

2.2 Verschärfung des Konfliktes durch den Wertwandel

Aus der hier gewählten Sicht des Konfliktes zwischen Organisation und Individuum folgt, daß eine **Verschärfung** dieses Konfliktes dann zu erwarten ist, wenn die Wertsysteme des einzelnen und der Organisation auseinanderdriften. Dies kann auf drei Arten geschehen:

- Jedes der beiden Wertsysteme verändert sich derart, daß die Diskrepanzen größer werden.
- Das Wertsystem der Organisation bleibt konstant – wie dies mit dem Konzept von der Organisation als „erstarrter Struktur“ suggeriert wird –, das Wertsystem des einzelnen jedoch wandelt sich, wie dies die Hypothese vom Wertwandel impliziert.
- Das Wertsystem des einzelnen bleibt unverändert, die Organisation jedoch ändert ihr Wert- bzw. Zielsystem.

Weder der ersten noch der dritten Möglichkeit kommt allerdings eine hohe Plausibilität zu. Wir stellen daher diese hypothetischen Fälle nicht dar und wenden uns zunächst dem Wandel der Wertorientierungen beim einzelnen zu.

Die Hypothese eines alle gesellschaftlichen Bereiche nachhaltig beeinflussenden Wertwandels, wie wir sie schon in Kapitel 1.3 dargestellt haben, hat gerade im Sektor beruflicher Arbeit heftige Kontroversen ausgelöst. Offensichtlich schien gerade dieser Sektor vom Wandel besonders stark betroffen. In *Zeitreihenanalysen* zeigte sich, daß beispielsweise der Anteil derer, die ihr Leben als Aufgabe wahrnehmen, stetig abnimmt und der Anteil derer, die leben, um zu genießen, zunimmt. Besonders ausgeprägt ist dieser Trend bei den Jugendlichen unter 30 Jahren (vgl. Tabelle 2).

Tab. 2: „Leben als Aufgabe“ im Zeitverlauf

Antworten in %		1956	1960	1964	1973	1977	1980	1982	1985
Leben als Aufgabe	Bevölkerung insgesamt	59	60	59	48	48	51	43	43
	unter 30 Jahren	52	53	54	33	35	31	33	26
Leben genießen	Bevölkerung insgesamt	28	29	29	35	38	29	36	37
	unter 30 Jahren	33	37	37	49	50	43	45	55

Quelle: nach Noelle-Neumann & Strümpel 1984, S. 10f.

Eine veränderte „Arbeitsmoral“ ist auch aus Antworten auf andere Fragen abzulesen. Die Daten der folgenden Tabelle 3 zeigen, daß die Bereitschaft, für die Arbeit vieles zu opfern, in der Bundesrepublik rückläufig und auch im internationalen Vergleich gering ausgeprägt ist.

Tab. 3: Arbeitsethik im internationalen Vergleich

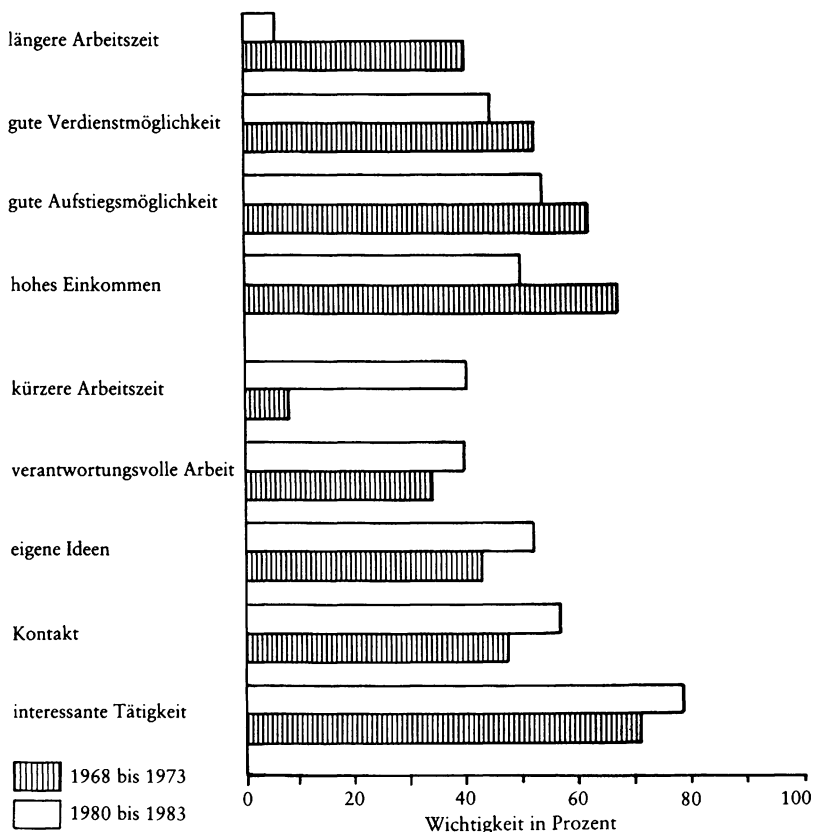
Antworten in %	Bundesrepublik	USA	Israel	Schweden	Großbritannien
Ich setze mich in meinem Beruf ganz ein.	42	68	79	56	66
Ich tue das, was von mir verlangt wird.	41	24	18	36	30

Quelle: nach Noelle-Neumann & Strümpel 1984, S. 110

Zeitreihen mit ähnlicher Tendenz könnte man nahezu beliebig zitieren (vgl. zusammenfassend Pawlowsky 1986). Die Interpretationen derartiger Zeitreihen erzeugen die eigentlichen Kontroversen. So neigt Noelle-Neumann

(1978) etwa dazu, von einem „Verfall der Arbeitsmoral“ zu sprechen. Auch Klages (1984) diskutiert – ohne allerdings zu generalisieren – die Möglichkeit eines Werteverfalls. Strümpel (1977) hingegen spricht von einem „Wandel der Arbeitsmoral“; nicht die klassische „Arbeitermoral“ – gekennzeichnet durch pflichttreues Erfüllen vorgegebener Aufgaben – bestimme das Handeln, sondern eine Arbeitsmoral, die dadurch charakterisiert sei, daß der Arbeitende erhebliche **Ansprüche** an die **Qualität** der Arbeit stelle. Durch die folgende Abbildung 2 wird diese Argumentation gestützt.

Abb. 2: Ansprüche an die Arbeit



Quelle: Von Klipstein & Strümpel 1985, S. 161

Offensichtlich wünschen immer mehr Menschen interessante, abwechslungsreiche Tätigkeiten, den Kontakt mit anderen Menschen, die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, und Verantwortung. Die Bedeutung des Einkommens und der Aufstiegsmöglichkeiten geht im Vergleich dazu zurück. Nicht die

Arbeit an sich hat also an Wert verloren, sondern für bestimmte Formen von Arbeit gilt dies.

2.3 Träger des Wertwandels

In der Diskussion um den Wertwandel ist immer wieder die Hypothese anzutreffen, nicht alle Gruppen innerhalb der Bevölkerung hätten ihre Wertorientierung in der gleichen Weise oder auch nur in vergleichbarer Intensität verändert. Ergebnisse aus unterschiedlichen Quellen lassen diese Hypothese als durchaus plausibel erscheinen (Klages 1984; von Klipstein & Strümpel 1985; Pawlowsky 1986). Verschiedene Gruppen der Bevölkerung waren in sehr unterschiedlichem Ausmaß an der Verschiebung der gesellschaftlichen Wertorientierungen beteiligt. So weist schon Noelle-Neumann (1978) darauf hin, daß der „Verfall der bürgerlichen Tugenden“ zwar in allen Teilen der Bevölkerung zu beobachten sei, die **Generation der Jugendlichen** – Personen, die unter 30 Jahren alt sind – von diesem Phänomen aber besonders betroffen sei.

Untersuchungen bei dieser Gruppe der Jugendlichen, wie sie beispielsweise das Jugendwerk der Deutschen Shell (1981, 1985) veröffentlichte, lassen es jedoch zumindest geboten erscheinen, dieses grobe Bild sorgfältiger zu differenzieren. Auf der Ebene des Aggregats läßt sich die Hypothese zwar nicht widerlegen, doch zeigen sich bei differenzierter Analyse innerhalb dieses Aggregats vielfältige Unterschiede.

So wurde der Wandel der Werte und Einstellungen nicht von allen Gruppen der Jugendlichen in gleicher Weise initiiert und getragen. Vielmehr spielen hier diejenigen Jugendlichen eine herausragende Rolle, die in den Genuß **höherer Bildung** gekommen sind. Nach der Diffusionstheorie von Rogers (1962) sind diese Personen Innovatoren, denen die Mehrheit der Jugendlichen bzw. der gesamten Bevölkerung nachfolgen werde.

Auch in Ingleharts (1977) Argumentation nehmen die Jugendlichen eine bevorzugte Rolle ein, sind sie es doch, die einerseits in den empirischen Studien die höchsten Ausprägungen im „Postmaterialismus“ zeigen, andererseits nach seiner Erklärung des Wertwandels diejenige Gruppe bilden, die ihrer Sozialisationsbedingungen wegen prädestiniert ist, diese veränderten Werte und Einstellungen ihr ganzes Leben lang beizubehalten.

Im Rahmen eigener Untersuchungen zeigte sich praktisch durchgehend eine Abhängigkeit der geäußerten Wertorientierungen und Einstellungen vom **Alter**. Selbst innerhalb der – üblicherweise als homogen angenommenen – Gruppe der Führungskräfte ließen sich Altersabhängigkeiten nachweisen (von Rosenstiel & Stengel 1987).

Übereinstimmend belegen also alle Untersuchungen, in denen nach dem Alter differenziert wurde, daß der Wandel der Werte und Einstellungen in erster

Linie jüngere Personen erfaßt hat. Damit ist die Diskussion um herausragende Gruppen, die als Innovatoren oder Transmitter von veränderten Werthaltungen angesehen werden können, nicht erschöpft. Mindestens eine weitere soziodemographische Größe wird diskutiert: die Bildung.

Hier lassen sich grob zwei Faktoren unterscheiden: die soziale Schicht, der die Eltern zugehören, die also die primäre Sozialisation bestimmt, und die Art der schulischen Ausbildung. Aus einem ganz bestimmten Grund ist gerade diese Größe für den hier diskutierten Zusammenhang von Bedeutung: Immer wieder zeigen Untersuchungen, daß der sozioökonomische Status mit dem Erreichen einer Führungsposition korreliert. Pross & Bötticher (1971) beispielsweise zeigten, daß in der Bundesrepublik Deutschland 45% der Väter befragter Führungskräfte der Oberschicht oder der oberen Mittelschicht angehören. Der Anteil dieser Schicht an der Gesamtbevölkerung macht aber lediglich 4,6% aus. Nur 5,1% der Väter von Führungskräften entstammen dagegen der Unterschicht. Deren Anteil an der Gesamtbevölkerung macht jedoch etwa 52% aus. Insbesondere für Söhne aus Familien der Oberschicht zählen Führungspositionen zu den angestrebten und für möglich gehaltenen beruflichen Zielen, insbesondere dann, wenn diese Familien in irgendeiner Weise der Wirtschaft verbunden sind, so daß sie neben der Bildung auch die notwendigen informellen Beziehungen herzustellen wissen.

2.4 Typologische Differenzierung

Egon Friedell schreibt in seiner Kulturgeschichte des Abendlandes:

„Eine einfache Erwägung zeigt, daß alle Klassifikationen, die der Mensch jemals gemacht hat, willkürlich, künstlich und falsch sind. Aber eine ebenso einfache Erwägung zeigt, daß diese Klassifikationen nützlich und unentbehrlich und vor allem unvermeidlich sind, weil sie einer eingeborenen Tendenz unseres Denkens entspringen. Denn im Menschen lebt ein tiefer Wille zur Einteilung, er hat einen heftigen, ja leidenschaftlichen Hang, die Dinge abzugrenzen, einzufrieden, zu etikettieren. Das Lieblingsspielzeug vieler Kinder ist die Schachtel. Aber auch der Erwachsene trägt immer ein unsichtbares Quadratnetz mit sich herum. . . . Und die Aufgabe aller Wissenschaft hat ja niemals in etwas anderem bestanden als in der übersichtlichen Parzellierung und Gruppierung der Wirklichkeit: durch künstliche Trennung und Aufreihung macht sie die Fülle des Tatsächlichen handlich und begreiflich.“ (Friedell 1976, S. 59f.)

Zu allen Zeiten haben Menschen so gehandelt. So blieb eben auch die Wissenschaft von diesem allzu menschlichen Bedürfnis nach Einfachheit nicht verschont. Was aber auf der Ebene des Aggregats durchaus sinnvoll sein kann, erweist sich, hat man das einzelne Individuum im Auge, als durchaus problematisch. So wird es in der Regel eine grobe und daher unzulässige Vereinfachung sein, einen Menschen einem bestimmten Typus, einer bestimmten Klasse etc. zuzuordnen, mit all den Konsequenzen, die sich daraus ergeben.

Jede Klassifikation, jeder Typus ist statisch, läßt eine dynamische Entwicklung nicht zu. Auf der Ebene des Aggregats jedoch lassen sich Zusammen-

hänge erkennen, die ohne **Typenbildung** bzw. **Klassifikation** möglicherweise unerkannt geblieben wären. Schließlich generiert jegliche Persönlichkeitseigenschaft einen Typus, diejenigen Personen nämlich, bei denen die betreffende Dimension oder Eigenschaft besonders ausgeprägt ist. Zur Verdeutlichung wichtiger Zusammenhänge sei daher auch in diesem Rahmen auf das Mittel der **Klassenbildung** zurückgegriffen. Dabei ist allerdings stets darauf zu achten, daß es nicht die Absicht sein kann, Individuen lediglich einer von mehreren Typuskategorien zuzuordnen.

In den 50er Jahren hat *Dubin* (1956) mit Hilfe einer einfachen **Typologie** versucht, die Ziele eines Menschen zu klassifizieren, je nachdem, ob sie eher im Arbeits- oder im Freizeitbereich liegen. Er ordnete die Befragten einer von drei Gruppen zu:

- „Job oriented“ sind diejenigen, die ihre zentralen Lebensinteressen im Bereich der beruflichen Arbeit sehen.
- „Non job oriented“ sind dagegen diejenigen, die vorwiegend im Freizeitbereich ihre Lebensinteressen sehen.
- „Flexible oriented“ sind schließlich diejenigen, deren Interessen einmal im Arbeitsbereich oder einmal im Familienbereich angesiedelt sind.

Auf der Basis empirischer Umfrageergebnisse konnten *Noelle-Neumann et al.* (1982) drei Orientierungen unterscheiden:

- Wenn subjektive Wohlfahrt von Industrialisierung und wirtschaftlichem Wachstum erwartet wird, sprechen sie von „industrieller Vision“.
- Wird subjektive Wohlfahrt dagegen von Verteilungsgerechtigkeit und sozialstaatlicher Sicherheit erwartet, handelt es sich um eine „egalitäre Vision“.
- Die dritte Orientierung wird eine „Vision der Lebensqualität“ genannt, d.h. subjektive Wohlfahrt erhofft man sich von einem bescheidenen naturnahen Leben in einer unzerstörten Umwelt.

Klages (1984) entwickelte mit Hilfe zweier als unabhängig angenommener Dimensionen – „Selbstentfaltungswerte“ und „Pflicht- und Akzeptanzwerte“ – insgesamt vier Typen, die er so nannte:

- Bei „ordnungsliebenden Konventionalisten“ sind Pflicht- und Akzeptanzwerte hoch und die Selbstentfaltungswerte liegen niedrig.
- Für die „aktiven Realisten“ sind beide Dimensionen hoch.
- Für den „perspektivlos Resignierten“ liegen beide Dimensionen niedrig.
- „Nonkonforme Idealisten“ schließlich zeigen hohe Selbstentfaltungswerte und niedrige Pflicht- und Akzeptanzwerte.

Die bekannteste Typenbildung für die **Anpassung** in Organisationen stammt von *Presthus* (1966). Er entwickelte eine Psychologie der Großorganisationen und entwarf drei idealtypische **Anpassungsmuster**. Seine Hauptthese ist, daß das „Reagieren auf Autorität“ die entscheidende Variable bei der Anpassung in Organisationen ist. Großorganisationen erwarten von den Neuankömmlingen Fügsamkeit gegenüber Autorität. Um dies zu erreichen, setzen

die Organisationen verschiedene Methoden ein, wie z. B. Appelle an Loyalität, Opferbereitschaft und Treue gegenüber den Idealen der Organisation. Außerdem stehen ihnen Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. *Presthus* beschreibt folgende Anpassungsmuster:

- Der „Aufsteiger“ ist derjenige, der auf die bürokratische Situation positiv reagiert und sich in ihr bewähren will. Der Aufsteiger wird als machtorientiert, manipulativ agierend, äußerst statusbewußt und versiert in einem vielfältigen Rollenspiel geschildert. Er ist perfekt in den Rollen, die von ihm verlangt werden. *Schönhammer* (1985) charakterisiert ihn lapidar so: „Er will, was er soll.“
- Der Typus des „Indifferenten“ dagegen betrachtet die Arbeit als Mittel, um sich außerhalb der Arbeitszeit Befriedigung zu verschaffen. Indifferenz, Gleichgültigkeit wird als das typische Anpassungsmuster für die Mehrzahl der in Organisationen lebenden Menschen bezeichnet. Während der Aufsteigende den in den Großorganisationen propagierten Wertvorstellungen nahefehrt, strebt der Indifferente nach Sicherheit.
- Der „Ambivalente“ schließlich ist hin- und hergerissen: Weder zeichnet er sich durch die strebsame Diszipliniertheit des Aufsteigers aus, noch rebelliert er gegen die in der Organisation gelebten Statussymbole. Er wird als „tragische Figur“ gekennzeichnet, da er einerseits den Erfolg sucht, sich andererseits aber weigert, den Preis dafür zu zahlen. Zwar ist er in der Lage, Neuerungen anzuregen, ansonsten aber wird er als „ungeeignet“ für die bürokratische Situation bezeichnet. In den Großorganisationen werden besonders die Ambivalenten diszipliniert.

Presthus' Typologie ist zwar plausibel und anschaulich, allerdings fällt ihre empirische Überprüfung nicht leicht. Um dieses Manko zu überwinden, d. h. ein Typenkonstrukt empirisch überprüfbar zu gestalten, das gleichzeitig in der Lage ist, die verschiedenen – bereits geschilderten – Interpretationen des Wertwandels abzubilden, hat *von Rosenstiel* (1982) eine Variable mit drei Ausprägungen eingeführt, die neben einer Klassifikation der zentralen Ziele einer Person ihr Engagement für zunächst fremd gesetzte Ziele erfassen sollte. Diese drei Ausprägungen sind:

- **Karriereorientierung:** Der berufliche Aufstieg ist zentrales Lebensinteresse.
- **Freizeitorientierte Schonhaltung:** Berufliche Arbeit wird als ein Mittel zu dem Zweck wahrgenommen, seine zentralen Lebensinteressen, die sich auf die Freizeit beziehen, in diesem Lebensbereich zu befriedigen bzw. zu erreichen.
- **Alternatives Engagement:** Die Bereitschaft, sich – auch in der beruflichen Arbeit – zu engagieren, ist groß, jedoch nur dann, wenn damit auch zugleich eigene Ziele erreicht werden können.

Zur Erfassung dieser „Berufsorientierung“ – so wurde die Variable benannt – wurde im Rahmen von Vorstudien eine komplexe Frage entwickelt, die aus drei Teilen besteht:

Es unterhalten sich drei Studenten über ihre berufliche Zukunft.

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 noch gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.“

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.“

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.“

Was würden Sie persönlich sagen – welcher Auffassung stehen Sie am nächsten?

Dieser Variable, in der sich die verschiedenen Wertwandeltendenzen verdichten, kommt besondere Bedeutung bei der Charakterisierung von **Führungsnachwuchskräften** zu.

2.5 Führungskräfte – Führungsnachwuchs

Führungskräfte sind in arbeitsteiligen Industriegesellschaften in besonderem Maße wichtig, um Personen in ihren Aktivitäten zu koordinieren. Nicht von ungefähr interessiert man sich – neben der Vermittlung von direkt aufgabenbezogenem Wissen – vor allem für die Weitergabe von **Werthaltungen und Einstellungen**. Dies in zweierlei Hinsicht: Zum einen werden neben den fachbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungskräfte selbst im Verlaufe ihrer Ausbildung und der Sozialisation durch die Organisation fachunspecifische, aber auf die Organisation allgemein bezogene Werte und Einstellungen vermittelt. Zum anderen vermitteln diese Führungskräfte selbst wiederum ihre Werte und Einstellungen an ihre Mitarbeiter im Verlauf der Ausbildung bzw. organisationaler Sozialisation.

Die Anzahl der empirischen Untersuchungen zu Werthaltungen und Einstellungen von Führungskräften ist Legion und kaum zu übersehen. Hier soll auch keineswegs der Versuch unternommen werden, einen Überblick über diese Art der Forschung zu vermitteln. Beabsichtigt ist vielmehr ein Vergleich zwischen heutigen Führungskräften und denjenigen Personen, die man mit hoher Wahrscheinlichkeit als die zukünftigen Führungskräfte bezeichnen kann: Studenten aus solchen Studiengängen, die für spätere Führungspositionen qualifizieren.

Die beiden Gruppen sollen in den grundlegenden beruflichen Orientierungen, den Zielen, die Organisationen ihrer Meinung nach verfolgen bzw.

verfolgen sollten, und den Einstellungen zu Arbeit und Freizeit, Technik und wirtschaftlichem Wachstum miteinander verglichen werden.

2.5.1 Berufsorientierung

Das Instrument zur Erfassung der **Berufsorientierung** wurde einer repräsentativen Stichprobe von 1036 Personen ab 14 Jahren vorgelegt (vgl. Basis Research 1986). Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung verteilt sich die Berufsorientierung in der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland folgendermaßen:

- Etwa ein Viertel der Befragten war karriereorientiert,
- rund die Hälfte präferierte die Freizeitorientierung,
- ein weiteres Viertel bekannte sich zum alternativen Engagement.

Des weiteren zeigten sich wichtige Zusammenhänge zwischen soziodemographischen Merkmalen und der Berufsorientierung:

- Die Angabe einer Präferenz zur Freizeitorientierung hängt von der **Schulbildung** ab: 58% der Personen mit Volksschulbildung, 48% der Befragten mit mittlerer Reife und 30% der Befragten mit Abitur gaben diese Ausprägung der Berufsorientierung an. Auf der anderen Seite gaben Befragte mit Abitur fast doppelt so häufig eine Präferenz für alternatives Engagement an als Volks- und Mittelschulabsolventen (39% gegenüber 22% bzw. 21%). Befragte mit mittlerer Reife und mit Abitur gaben zu jeweils 29% eine Präferenz für Karriereorientierung an gegenüber Befragten mit Volksschulabschluß mit 19%.
- Die Differenzierung nach **Berufsgruppen** zeigt ein ähnliches Bild: 33% aller Selbständigen und leitenden Angestellten kreuzten Karriereorientierung an, aber nur 16% aller (Fach- und sonstigen) Arbeiter. Bei der Freizeitorientierung ergibt sich ein dazu kontrastierendes Bild: 39% der Selbständigen und leitenden Angestellten, aber 59% der Arbeiter entschieden sich für diese Orientierung.
- Im Querschnitt der Bevölkerung zeigte sich zwischen den **Geschlechtern** lediglich in der Karriereorientierung ein kleiner Unterschied: 4% mehr Männer waren karriereorientiert.
- Mit zunehmendem **Alter** bevorzugten die Befragten die Freizeitorientierung.

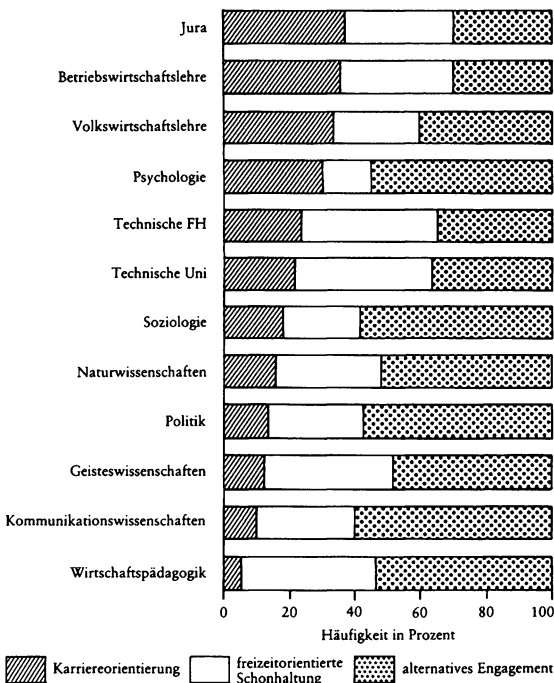
Diese Ergebnisse müssen nun zusammen mit den übrigen Befunden gesehen werden: Sie sprechen stark für die nachhaltige Wirkung der Sozialisation in der Familie und den Bildungsorganisationen auf grundlegende Orientierungen. Offensichtlich wirken aber auch die Beschäftigungsorganisationen auf diese Orientierungen ein: Personen mit monotonen Tätigkeiten und wenig Entscheidungsspielraum tendieren eher zur Freizeitorientierung.

Selbstverständlich können die letztgenannten Ergebnisse auch gegenläufig gedeutet werden: Personen, deren zentrale Ziele im Freizeitbereich liegen, für die also berufliche Arbeit lediglich instrumentell zum Erreichen dieser Ziele

ist, suchen sich solche Arbeitsplätze, in denen weder Entscheidungen noch der Einsatz vielfältiger Fähigkeiten verlangt werden. Oder aber: Personen, die – durch von ihnen nicht zu beeinflussende Umstände – auf Arbeitsplätze mit derartigen Bedingungen gekommen sind, verlagern mit der Zeit – zur Verminderung kognitiver Dissonanz (*Festinger 1957*) – ihre zentralen Ziele in immer stärkerem Maße aus der Arbeitssituation hinaus in den Bereich der Freizeit. Der komplexere Fall wechselseitiger Beeinflussung ist nur im Rahmen einer sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Längsschnittstudie zu erfassen, wie sie beispielsweise in den Untersuchungen von *Kohn* und Mitarbeitern realisiert worden ist (vgl. etwa *Kohn & Schooler 1973; 1978*). Die zweite Erklärung ist durch empirische Evidenz weit mehr gestützt als die erste (vgl. zusammenfassend *Stengel 1988*).

Ein Ergebnis soll noch vorgestellt werden, das eine wichtige Hintergrundinformation für spätere Analysen bereitstellen kann: Der Zusammenhang der Berufsorientierung mit dem **Studienfach**. Abbildung 3 verdeutlicht, daß diejenigen Studienfächer, die üblicherweise für Führungspositionen qualifizieren – Jura, BWL und VWL –, auch den höchsten Anteil an Karriereorientierten aufzuweisen haben.

Abb. 3: Berufsorientierung nach Studienfach bei männlichen deutschen Führungsnachwuchskräften

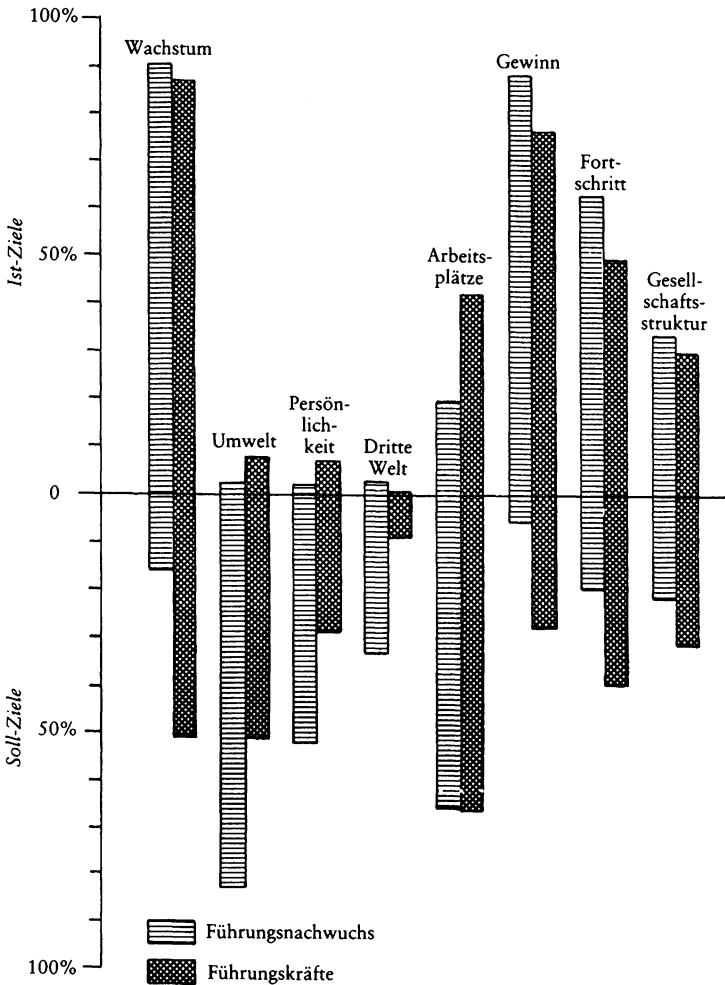


Wenn eine Klassifikation nützlich sein soll, muß sie auch mit verwandten psychologischen Konstrukten in sinnvollen Zusammenhängen stehen. Einige Zusammenhänge werden im folgenden – auch zur inhaltlichen Präzisierung der Berufsorientierung – vorgestellt.

2.5.2 Ziele der Organisationen

Wie die Ziele der Organisationen von den unterschiedlichen Gruppen der von uns Befragten (vgl. von Rosenstiel & Stengel 1987) wahrgenommen werden, geht aus Abbildung 4 hervor.

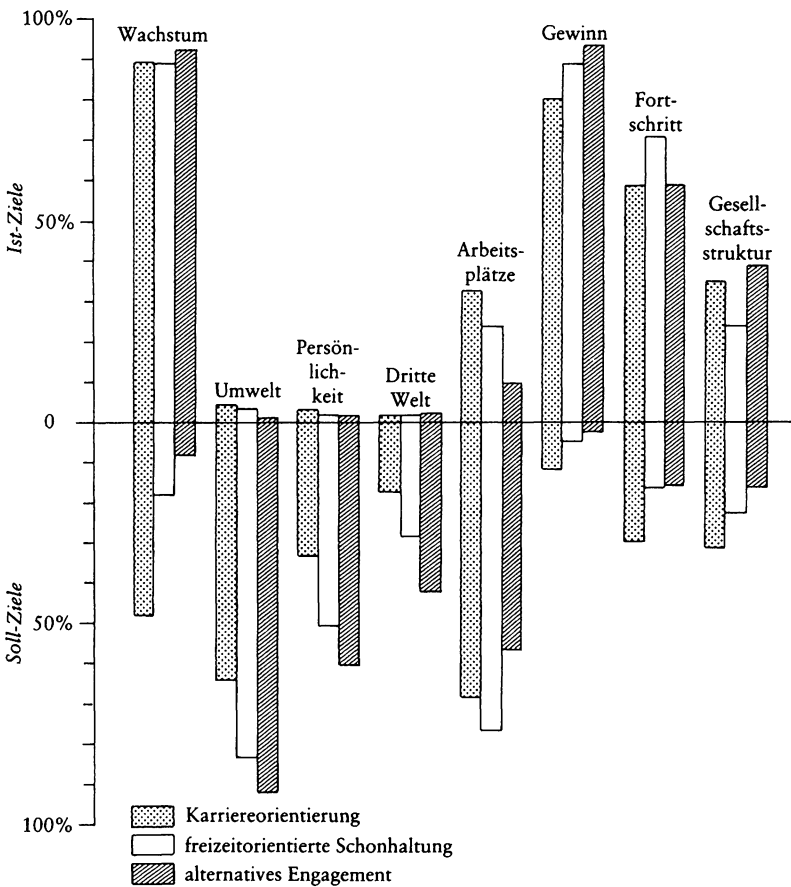
Abb. 4: Von Führungs- und Führungsnachwuchskräften wahrgenommene (Ist-) und gewünschte (Soll-) Unternehmensziele



Es wird deutlich, daß sowohl Führungs- als auch Führungsnachwuchskräfte diese Ziele weitgehend einheitlich als **materialistisch** angeben. Insofern erscheint der Ausdruck „systemimmanent“ gerechtfertigt: Im Rahmen der bestehenden Organisationen lassen sich **postmaterialistische** Zielvorstellungen nur beschränkt realisieren.

Wie hängt aber die Berufsorientierung mit der Sicht der Unternehmensziele zusammen? Die Abbildung 5 gibt beispielhaft die Differenzierung der Gruppe der deutschen Führungsnachwuchskräfte nach ihrer Berufsorientierung wieder.

Abb. 5: Ist- und Soll-Ziele der männlichen deutschen Führungsnachwuchskräfte nach ihrer Berufsorientierung



Die Differenzen zwischen den einzelnen Ausprägungen der Berufsorientierung sind zum Teil größer als diejenigen zwischen den einzelnen demogra-

phisch abgegrenzten Gruppen, den Führungs- und Führungsnachwuchskräften. Wiederum zeigen sich in der **Ist-Wahrnehmung** nur kleinere Unterschiede. Um so größer allerdings sind die Unterschiede in den **gewünschten Zielen**. Die alternativ Engagierten heben jeweils die postmaterialistischen Ziele hervor, die Karriereorientierten die materialistischen. Die Freizeitorientierten liegen in der Mitte zwischen den beiden anderen Gruppen.

Die alternativ Engagierten dürften größte Konflikte erleben, wenn sie sich bei einer der großen Organisationen um eine Stelle bewerben. Verdichtet man die differenzierten Zielsysteme auf den globalen Index der „Identifikationsbereitschaft“, so zeigt sich, daß die **Bereitschaft zur Identifikation** mit den Zielen der Organisationen von der Karriereorientierung über die Freizeitorientierung hin zum alternativen Engagement absinkt.

2.5.3 Einstellungen zu Arbeit und Freizeit, Technik und wirtschaftlichem Wachstum

Vor allem die verhaltensnäheren Einstellungen zu verschiedenen Objekten sind geeignet, die drei Orientierungstypen näher zu beleuchten:

- Abbildung 6 (vgl. S. 30) enthält Einstellungen der männlichen deutschen Führungsnachwuchskräfte zu Arbeit und Freizeit, differenziert nach ihrer Berufsorientierung. Über alle drei Indikatoren haben die **Karriereorientierten** die **positivste Einstellung zur Arbeit**; allerdings stehen ihnen die **alternativ Engagierten** dabei kaum nach. Bei freizeitorientierten Personen dagegen findet sich – im Unterschied zu den beiden anderen Gruppen – eine klare Distanzierung von der beruflichen Arbeit.
- In den drei Fragen der Abbildung 6 kommt die Dimension des Einkommens an keiner Stelle vor. Sie spielt aber – vor allem bei aktuellen Diskussionen bzw. bei der Realisierung von Arbeitszeitverkürzungen – eine wichtige Rolle. In der Abbildung 7 (vgl. S. 31) sind die Antworten auf eine Frage enthalten, die **Arbeitszeitverkürzung** und **Einkommenssteigerung** gegeneinander abwägt. Hier fallen die Ergebnisse anders aus: Offensichtlich wirkt sich die starke postmaterialistische Zielorientierung der **alternativ Engagierten** aus. Sie befürworten am stärksten Arbeitszeitverkürzung gegenüber Einkommenssteigerung.
- Sowohl bei Einstellungen zum wirtschaftlichen Wachstum als auch zur Technik ergeben sich ähnliche Unterschiede zwischen den Typen. Beispielfhaft sind in Abbildung 8 (vgl. S. 31) die **Einstellungen zur Technik** wiedergegeben. Die **Karriereorientierten** sind der Technik (aber auch wirtschaftlichem Wachstum) gegenüber am **positivsten** eingestellt, gefolgt von den **Freizeitorientierten**. Am **distanziertesten** geben sich die **alternativ Engagierten**.

Abb. 6: Einstellungen zur Arbeit bei männlichen deutschen Führungsnachwuchskräften, differenziert nach der Berufsorientierung

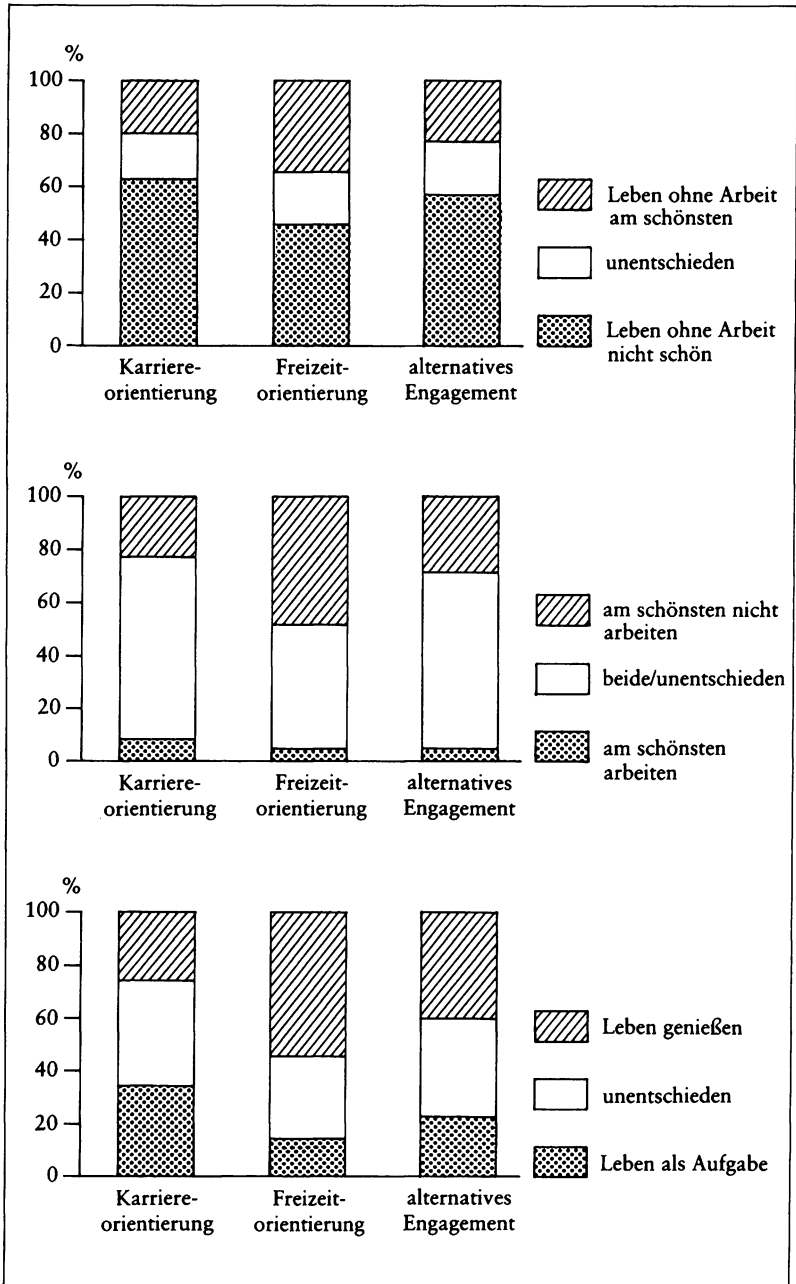


Abb. 7: Einkommenssteigerung versus Arbeitszeitverkürzung bei männlichen deutschen Führungsnachwuchskräften, differenziert nach der Berufsorientierung

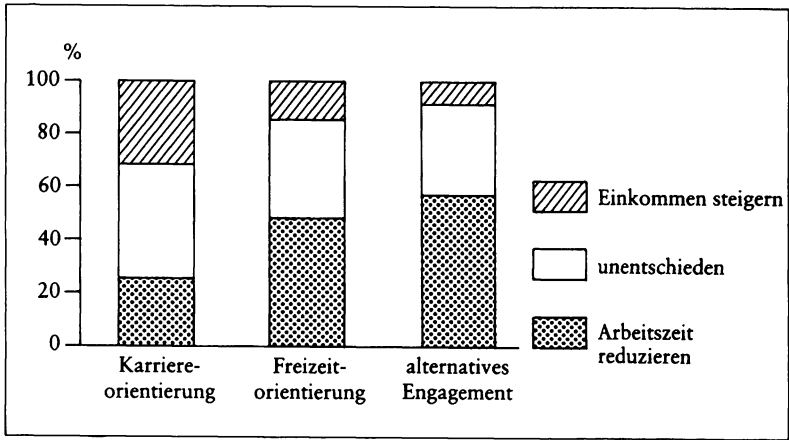
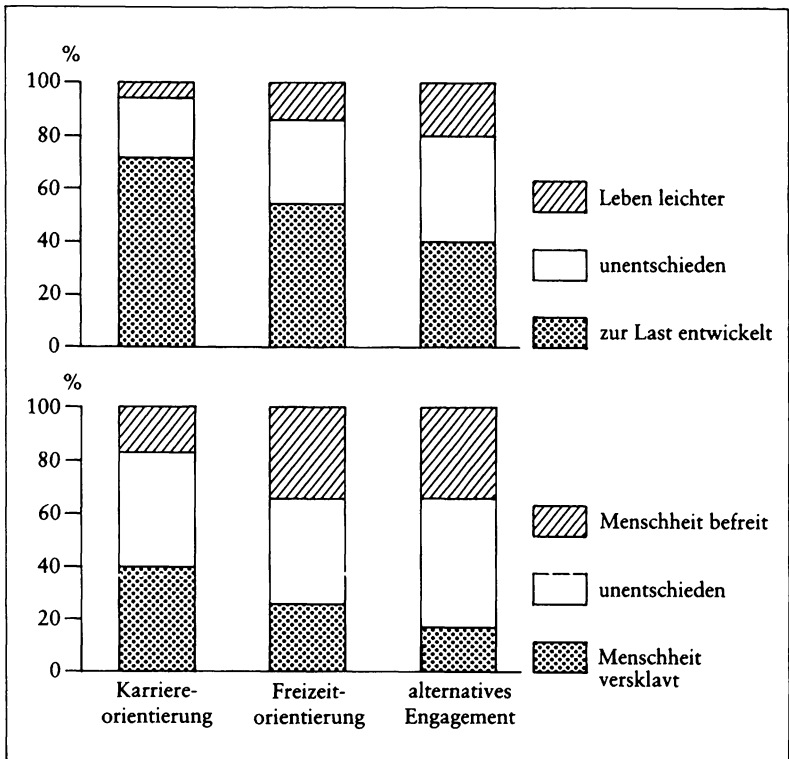


Abb. 8: Einstellungen zur Technik bei männlichen deutschen Führungsnachwuchskräften, differenziert nach der Berufsorientierung



2.6 Zusammenfassung

Fassen wir die beiden ersten Kapitel zusammen: Aufgrund unterschiedlicher Ziele besteht ein **Grundkonflikt** zwischen **Individuum** und **Organisation**. Dieser Grundkonflikt verschärft sich wegen verschiedener gesellschaftlicher Entwicklungen, z.B. der **steigenden Komplexität** beruflicher Aufgaben und der zunehmenden **Akademisierung** der Gesellschaft. Darüber hinaus ist die Gesellschaft in ihren Leitwerten und Zielvorstellungen pluralistisch geworden, was an der Generation der Jüngeren besonders deutlich nachweisbar ist. Diese **Pluralität** gilt insbesondere, wenn man als Indikator Einstellungen zu solchen Sachverhalten heranzieht, die für die Wirtschaft bedeutsam erscheinen. Die Streuung und Vielfalt der Auffassungen, Meinungen und Wertungen sind hier sicherlich weit größer, als dies in den 50er oder 60er Jahren galt.

Wenn nun – wie zuvor dargelegt – die Unternehmen von ihren Mitarbeitern und ganz spezifisch vom Führungsnachwuchs nicht nur fachliche Kompetenz und ausreichende Qualifikation fordern, sondern auch zunehmend **Loyalität** und **Bindung** (vgl. *Stengel* 1987), so wird auf diesem Feld die Distanz zwischen dem einzelnen und der Organisation größer. Die Konfliktspannung verschärft sich und der einzelne ist – falls er nicht über ganz spezifische und kaum ersetzbare Fachkompetenzen verfügt – angesichts der Arbeitsmarktsituation am „kürzeren Hebel“. Seine für ihn sonst möglicherweise bestimmende „postmaterielle Orientierung“, seine Befürwortung von Umweltschutz und Schonung der Natur, Selbstbestimmung und Selbstbesinnung, materielle und technologische Selbstbeschränkung, die er – seinen eigenen Aussagen gemäß – gerne leben würde, kann er am Arbeitsplatz nicht realisieren und findet sie in der Kultur des Unternehmens (vgl. *Neuberger & Kompa* 1987) auch nicht widergespiegelt. Möglicherweise vollzieht er auch rational die Notwendigkeit nach, die das Unternehmen dazu bewegt, an den Werten einer „industriellen Vision“ zu verharren. Der einzelne erlebt sich dann aber zwischen „grünen Gefühlen und technokratischen Argumenten“ (vgl. *Strümpel* 1986) hin- und hergerissen.

So stellt sich also die Situation dar als **Kluft** zwischen von der Organisation dringend benötigten qualifizierten einzelnen mit einer skeptischen Einstellung traditionellen Werten gegenüber und den Organisationen, die auf diesen Werten beharren. Dabei dürfte die Streuung dieser **latenten Konfliktspannung** sehr groß sein, abhängig von den **Wertorientierungen** des jeweiligen einzelnen, von den gelebten oder „geronnenen“ **Werten** (vgl. *von Rosenstiel* 1984) der jeweiligen **Organisation** und natürlich auch abhängig davon, welches Individuum als Bewerber oder Neueingetretener in Beziehung zu welcher Organisation oder Teilorganisation tritt. Sieht man dies nun vor dem Hintergrund des Umstandes, daß die Organisationen insgesamt weniger Positionen für

qualifizierte Bewerber anbieten als von diesen nachgefragt werden, so gewinnen folgende Fragen entscheidend an Gewicht:

- Wer findet den Weg in (welche) Organisation?
- Was wird aus ihm und seinen Orientierungen, wenn er in der Organisation die Realität des beruflichen Alltags erlebt?

Diese Fragen wollen wir im nächsten Kapitel genauer beleuchten.

3 Selektion – Sozialisation – Organisationsveränderung – „Aus-dem-Felde-Gehen“: Strategien der Konfliktreduzierung

Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation ist – wie ausführlich belegt wurde – durch einen grundlegenden Ziel- oder Wertkonflikt gekennzeichnet. Im folgenden soll untersucht werden, wie dieser Konflikt vermieden bzw. reduziert werden kann. Individuum und Organisation stehen dafür verschiedene Strategien zur Verfügung, die unterschiedlich effizient sind. Zunächst kann das Individuum bei der Wahl einer Organisation versuchen, die Übereinstimmung mit den eigenen Zielen zu optimieren: Man wählt eine Organisation, von der man glaubt, in ihr lassen sich am ehesten die persönlich wichtigen Ziele verwirklichen (Selbstselektion). Umgekehrt sucht die Organisation unter den Bewerbern für eine Position solche aus, die sich vermutlich reibungslos in die Organisation einfügen (Fremdselektion).

Die Entscheidung über den Eintritt in eine Organisation wird von beiden Seiten unter erheblicher informatorischer Unsicherheit getroffen. Daher ist kaum zu erwarten, daß allein durch Selektion Wert- und Zielkonflikte vermeidbar sind. Das Individuum kann auf diese Konflikte unterschiedlich reagieren – es kann sich an die in der Organisation herrschenden Wertvorstellungen anpassen (Sozialisation), es kann versuchen, Änderungen in seiner näheren Arbeitsumwelt herbeizuführen (Organisationsveränderung), oder aber die Organisation wechseln („Aus-dem-Felde-Gehen“). Diese Möglichkeiten zur Konfliktreduzierung werden im folgenden genauer untersucht.

3.1 Primäre Selektion – der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem

Die Selektion von Mitarbeitern findet in verschiedenen Stufen statt. Zunächst werden von der Organisation Mitarbeiter ausgewählt bzw. wählen Absolventen Organisationen (primäre Selektion). In den Organisationen werden dann neue Selektionsentscheidungen getroffen, die vor allem den beruflichen Aufstieg betreffen (sekundäre Selektion). Zunächst zur primären Selektion.

Der Prozeß des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem kann vereinfacht aufgefaßt werden als Sequenz der Phasen Selbstselektion (Wahl einer Organisation), Fremdselektion (durch die Unternehmen) und Verbleib der Absolventen des Bildungssystems als Ergebnis des Selektionsprozesses (Beruf, Arbeitslosigkeit). Der Eintritt ins Beschäftigungssystem findet vor dem Hintergrund objektiver Gegebenheiten des Arbeitsmarktes statt, die für Hochschulabsolventen knapp skizziert werden sollen.

3.1.1 Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen

Die häufig beschriebene Bildungsexpansion ist vor allem eine **Akademikerexpansion** (Klose 1987), was manche Autoren mit dem abschreckenden Begriff der „Akademikerschwemme“ belegen. Verschiedene Prognosen gehen davon aus, daß bis in die neunziger Jahre mit steigenden Zahlen von Hochschulabsolventen sowie mit einem stark erhöhten Bestand an Hochschulabsolventen im Beschäftigungssystem gerechnet werden muß (Helberger & Palamidis 1986; Hegelheimer 1985; von Landsberg 1985). Die momentan vorliegenden hohen Studentenzahlen gehen allerdings zum Teil auf verlängerte Studienzeiten zurück (Blien & Tessaring 1986), so daß sich als positiver Effekt eine zeitliche Entzerrung des Eintritts ins Beschäftigungssystem mit einer geringeren Belastung des Arbeitsmarktes durch Hochschulabsolventen ergeben könnte.

Dem gestiegenen Anteil an Jungakademikern stehen einige gewichtige Veränderungen auf seiten der Nachfrager gegenüber. Erstens ging die Bildungsexpansion mit wachsendem beruflichem Qualifikationsbedarf einher, weshalb die Akademisierung weiterer Berufsfelder zu erwarten ist (Klose 1987). Zweitens kommt es zu einer Verschiebung zwischen den Tätigkeitsbereichen: Die Beschäftigung in den Bereichen Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung sowie Management etc. wird in Zukunft vermutlich weiter zunehmen. Gerade in diesen Feldern sind aber Hochschulabsolventen besonders stark vertreten. Die quantitativen Auswirkungen dieser verschiedenen, sich zum Teil ergänzenden Entwicklungen lassen sich mit unterschiedlichen Prognosemodellen abschätzen (von Rothkirch & Tessaring 1986), wobei einige zu dem Ergebnis kommen, der Anstieg an Hochschulabsolventen und die Nachfrage nach hochqualifiziertem Führungsnachwuchs würden sich auspendeln.

Mit Blickrichtung auf die volkswirtschaftliche Entwicklung besteht demnach die Chance, daß die „Akademikerschwemme“ vom Arbeitsmarkt absorbiert wird. Trotz dieser positiven Gesamtprognose sind aber auf den einzelnen Teilarbeitsmärkten für verschiedene Beschäftigungsfelder erhebliche Ungleichgewichte zu erwarten. Daher wird sowohl der Selbst- als auch der Fremdselektion in Zukunft erhöhte Bedeutung zu kommen.

3.1.2 Selbstselektion

Die Selbstselektion der Hochschulabsolventen ist eng mit der individuellen Sozialisation verknüpft, da die für die Selektionsentscheidung grundlegenden Wertorientierungen sich schon im Zuge der zeitlich vorausgehenden Sozialisation im Elternhaus und im Bildungssystem entwickeln. Bei Jungakademikern kommt der Hochschulsozialisation besondere Bedeutung zu. So konnten z.B. Miller & Wager (1971) an einer Untersuchung von 390 Raumfahrt-Ingenieuren in den USA zeigen, daß Absolventen mit höherwertigen Bil-

dungsabschlüssen (Ph.D., das entspricht unserem Dokortitel) Organisationen wählten, in denen Grundlagenforschung betrieben wird. Absolventen mit „niedrigeren“ Abschlüssen (M.D., das entspricht in etwa dem Diplom deutscher Hochschulen) dagegen entschieden sich für Organisationen mit Schwerpunkten in der angewandten Forschung. Man bildet sich an der Universität bereits eine gewisse **berufliche Identität** – in diesem Beispiel die Identität des Grundlagen-Forschers oder des anwendungsorientierten Ingenieurs – und wählt sich nach dem Examen eine Organisation aus, die dieser Identität entspricht.

Wichtig für den Übergang ins Erwerbsleben sind nach *Heinz et al. (1985)* außerdem die Formen der **antizipatorischen Sozialisation**, d.h. der vorweggenommenen Anpassung an die Organisation, in der man einmal arbeiten möchte. Am Beispiel von Hauptschulabgängern konnten *Heinz et al.* nachweisen, daß die Jugendlichen bereits vor Eintritt ins Berufsleben auf bestimmte Aspekte der Erwerbstätigkeit vorbereitet sind. Im Zuge der Berufswahl werden Interpretations- und Deutungsmuster entwickelt, die „... eine subjektive Abstimmung ... zwischen gesellschaftlichen Anforderungen und individuellen Interessen herstellen ...“ (*Heinz 1984, S. 11*). Als antizipatorische Sozialisation ist es dann zu verstehen, wenn Studenten höherer Semester Reaktionsalternativen auf mögliche Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche entwickeln, wie z.B. Akzeptanz finanzieller Einbußen, räumliche Mobilität, Erwerb von Zusatzqualifikationen u. ä. (*Stegmann & Kraft 1984*).

Über die **psychologischen Prozesse**, die bei der individuellen Entscheidung über die Mitgliedschaft in einer Organisation ablaufen, ist bisher wenig bekannt (*Weinert 1981, S. 199 ff.*). Wie sich in einer kleineren Studie (*Lüder 1986*) aber zeigte, sind bei Studenten, die kurz vor dem Examen stehen, sowohl das Image verschiedener Branchen als auch die Beschäftigungspräferenzen für diese Branchen durch die individuellen Wertorientierungen erklärbar. Befragt wurden je 25 Examenskandidaten der Studienrichtungen Betriebswirtschaft und Maschinenbau. Es zeigte sich, daß das Image der Organisationen der Wirtschaft bei diesen Studenten durch zwei Faktoren bestimmt ist: Zum einen achten sie auf eher postmaterialistische Ziele (im Sinne von *Inglehart 1977*), die in den Unternehmen verwirklicht werden. Zum anderen ist ihnen wichtig, daß die Unternehmen technologisch innovativ sind. Die Studenten präferierten unabhängig von der Studienrichtung Branchen, deren Image, bezogen auf postmaterialistische Ziele, positiv ist.

Dies deutet auf einen **Wandel in der Selbstselektion** von akademisch vorgebildeten Bewerbern hin. Weitere Hinweise finden sich auch in Untersuchungen zur sogenannten „Schattenökonomie“ (*Busch & Hommerich 1982*). Bereits seit einigen Jahren kann der Verbleib von ungefähr einem Fünftel der Hochschulabsolventen mit den Mitteln der amtlichen Statistik nicht mehr erfaßt werden, da sie weder in herkömmlichen Berufen anzutreffen sind noch als arbeitslos gelten. Eine qualitative Studie an ca. 60 Personen, die dieser Popu-

lation zuzurechnen sind (*Schlegelmilch* 1982; 1987), läßt vermuten, daß diese Gruppe durch Wertorientierungen gekennzeichnet ist, wie sie in den Untersuchungen zum Wertwandel als kennzeichnend für Personen mit „alternativem Engagement“ erfaßt wurden: *Schlegelmilch* hat ihre Personen-Gruppe aus alternativen Betrieben und unter den „Neuen Selbständigen“ (*Vonderach* 1980) rekrutiert.

Beruflichen Wertorientierungen von Hochschulabsolventen kommt also zentrale Bedeutung bei der Selbstselektion zu. Das bestätigt auch eine Studie von *Minks & Reissert* (1985). Nach deren Befunden spielt bei Hochschulabsolventen v. a. der „Handlungs- und Entfaltungsspielraum“ als berufliche Wertorientierung eine wichtige Rolle. Danach folgen in der Rangskala „materielle Sicherheit“ und „außerberufliche Orientierung“. Karriere- und Statusorientierung spielen im Vergleich dazu eine geringere Rolle. Während der Wunsch nach Handlungs- und Entfaltungsspielraum fachrichtungsübergreifend ist, besteht bei den anderen Wertorientierungen ein Zusammenhang mit dem Studienfach. Diese Ergebnisse stimmen mit den in der Wertwandel-Diskussion festgestellten Tendenzen überein.

3.1.3 Fremdselektion

Unter den aktuellen Bedingungen des Arbeitsmarktes mit einem Überangebot an Stellenbewerbern gehen die Organisationen immer mehr dazu über, die Risiken von Fehlentscheidungen bei Einstellungen durch verschärfte Qualifikationsanforderungen zu verringern (*Busch & Hommerich* 1982). Dabei geraten Ansprüche an **Verhaltensstile, soziale Kompetenzen** und vor allem bestimmte **Wertorientierungen** in den Mittelpunkt des Interesses. Dies gilt in besonderem Maße für künftige Führungskräfte (*Windolf & Hohn* 1984, S. 83 ff.).

Aufgrund der relativen **Stabilität** von Wertorientierungen räumen *Weber & Martin* (1987) der Selektion von Führungskräften hohe Bedeutung für das Unternehmen ein. Dies muß allerdings nicht zu einer klaren Strukturierung und Reglementierung der Bewerberauswahl führen. *Teichler* (1984) stellt aufgrund einer Befragung fest, daß die Selektion von Hochschulabsolventen je nach Unternehmen in verschiedener Weise und selten anhand eindeutiger Kriterienkataloge erfolgt. In amerikanischen Unternehmen zeigte sich (*Cohen & Pfeffer* 1986), daß die Existenz formaler Rekrutierungskriterien nicht nur von technischen und fachlichen Bedingungen, sondern auch von politischen Faktoren abhängt. Es kommt also auch darauf an, ob bestimmte Gruppen im Unternehmen solche Kriterien wünschen und durchsetzen können.

Obwohl unterschiedliche Auswahlkriterien von den Unternehmen eingesetzt werden, läßt sich die Tendenz feststellen, daß zunehmend **Werte** die Auswahl gerade von Hochschulabsolventen mitbestimmen. Aber nicht nur bei der Auswahl von Top-Führungskräften (vgl. hierzu *Niederfeichtner* 1987) sind

Wertorientierungen und Einstellungen des Bewerbers von Bedeutung. *Groenewald* (1980, S. 52) sieht auch für die Einstellung von Lehrstellenbewerbern die Notwendigkeit, im Vorstellungsgespräch etwas über die Motive und Wertorientierungen des Bewerbers in Erfahrung zu bringen.

Auch aufgrund der im Zuge der **Bildungsexpansion** gewachsenen Zahl gleichwertiger Bildungsabschlüsse, die sich notenmäßig deutlich verbessert haben (*Hitpaß & Trosien* 1987), dürften andere Kriterien der Selektion verstärkt herangezogen werden (*Klose* 1987, S. 166). Angesichts des Überangebots von Akademikern wird die Einstellung zunehmend unabhängig vom Studium oder von Studienleistungen erfolgen. Es werden Persönlichkeitsmerkmale immer wichtiger (*von Landsberg* 1985). Gerade bei der Einstellung von Hochschulabsolventen als Führungsnachwuchs, aber auch allgemein für den kaufmännisch-administrativen Bereich, werden **außerfachliche** Qualifikationen wie Leistungskompetenzen, Arbeitstugenden und Persönlichkeitsmerkmale relevant. In ähnlicher Weise stellen Leistungsorientierung und berufsbezogene Einstellungen im Sinne sozialer Qualifikationen (*Blaschke* 1986, S. 536 ff.) Selektionskriterien dar.

3.1.4 Verbleib der Hochschulabsolventen nach Selbst- und Fremdselektion

Selbst- und Fremdselektion laufen vermutlich selten unabhängig voneinander ab, sondern bestimmen gewöhnlich interaktiv den Verbleib von Hochschulabsolventen. Dementsprechend reagieren die Hochschulabsolventen auf die Arbeitsmarktsituation, die ihnen direkt durch die Fremdselektion, speziell durch Ablehnung ihrer Bewerbung, vermittelt wird, mit **Flexibilität** und **Anpassung** (*Kaiser* 1983). Ebenso wie die ersten Monate nach der beruflichen Ausbildung für die ausgebildeten Lehrlinge durch betriebliche, berufliche oder Status-Mobilität gekennzeichnet sind (*Hofbauer & Nagel* 1987), beweisen Hochschulabsolventen Anpassungsfähigkeit v. a. durch Erwerb von Zusatzqualifikationen, begrenzte räumliche Mobilität, Akzeptanz kurzfristiger Arbeitslosigkeit oder finanzieller Einbußen (*Minks & Reissert* 1985).

Als Verbleibsformen (unterschiedlicher Fristigkeit) für Hochschulabsolventen kann man v. a. **Erwerbstätigkeit** und **Arbeitslosigkeit** feststellen. Von der Arbeitslosigkeit waren 36% der von *Stegmann & Kraft* (1987) befragten Hochschulabsolventen direkt nach dem Studium betroffen, 33% der von *Kaiser et al.* (1984) befragten Fachhochschulabsolventen waren im Zeitraum von zwei Jahren nach dem Abschluß einmal erwerbslos. In bezug auf das Arbeitslosigkeitsrisiko scheinen auch Wertorientierungen relevant zu sein. Hochschulabsolventen mit sozialer Berufsorientierung sind deutlich häufiger erwerbslos als solche mit Karriereorientierung (*Stegmann & Kraft* 1987, S. 417). Auch nach anderen Befunden (*Lange* 1985, S. 189) unterscheiden sich die berufstätigen Absolventen von den nicht-berufstätigen in ihren studien-, berufs- und gesellschaftsbezogenen Wertorientierungen. Da die Erwerbslosigkeit bei den meisten Hochschulabsolventen kurzfristig ist (*Steg-*

mann & Kraft 1987, S. 418), stellt sie nur ein Übergangsstadium dar und ist weiterhin von Selektionsphasen begleitet.

Bei der Verbleibsform „Erwerbstätigkeit“ kann weiter unterschieden werden zwischen Wirtschaftsbereichen. Allgemein wird erwartet, daß die Aufnahmebereitschaft des öffentlichen Dienstes für Hochschulabsolventen sinkt und die der Privatwirtschaft steigt (*Tessaring & Weißhuhn* 1985; *Hegelheimer* 1985). Die Rekrutierung von Hochschulabsolventen durch Unternehmen ist allerdings keine generelle Tendenz, sondern hängt mit bestimmten Eigenschaften einer Organisation (z.B. Unternehmenswachstum und -größe) zusammen (*Bodenhöfer & Ofner* 1985). Der Beschäftigung im alternativen Bereich bzw. der Schattenökonomie kommt aus der Perspektive der Hochschulabsolventen eine eigenständige Bedeutung zu, da dieser Sektor einen relativ hohen Studenten- und Akademikeranteil aufweist (gerade stark von der Arbeitslosigkeit betroffene Akademikergruppen sind hier überproportional vertreten; *Kreutz & Fröhlich* 1986; *Grottian et al.* 1985) und ein hohes Expansionspotential besitzt.

Der Eintritt der Hochschulabsolventen in die Erwerbstätigkeit kann resümierend als „kritische Phase“ für das weitere Berufsleben verstanden werden, da die getroffenen Auswahlentscheidungen längerfristig bindend sind. Dieser Prozeß wird scheinbar zunehmend durch Werte gesteuert. Individuum und Organisation suchen in dieser Phase durch gezielte Auswahl Konfliktmöglichkeiten zu reduzieren. Da dieses Ziel wohl in der Regel nicht vollständig erreichbar ist, setzen nach dem Eintritt in eine Organisation weitere konfliktreduzierende Prozesse ein: die **Sozialisation** durch die Organisation bzw. individuelle Reaktionen auf Konflikte.

3.2 Sozialisation

Sozialisation kann als Prozeß der Aneignung von Motiven und Orientierungen verstanden werden (vgl. dazu *Hurrelmann & Ulich* 1982). Nach dem Verlassen des Bildungssystems lassen sich zwei wesentliche sozialisierende Bedingungen unterscheiden: Eintritt in **Organisationen** und **Arbeitslosigkeit**. Von der Aufnahme selbständiger Tätigkeit oder der ausschließlichen Übernahme von Hausarbeit als Hausfrau oder Hausmann sei hier abgesehen.

3.2.1 Sozialisation in Organisationen

Sozialisation in Organisationen, die Anpassung des Individuums an die Normen und Wertvorstellungen einer Organisation ist ein sehr komplexer Prozeß, über dessen Verlauf trotz intensiver Forschungsarbeit noch immer relativ wenig bekannt ist. Bereits bei der Frage nach dem zeitlichen Verlauf der Sozialisation besteht Dissens zwischen den Forschern. In der Literatur lassen sich zwei grundsätzliche Positionen unterscheiden, die *Frese* (1983) als „Initialwirkungs-“ bzw. „Expositionsdauer-Position“ charakterisiert. Nach der

Initialwirkungs-Position treten sozialisierende Wirkungen der Organisation vor allem in den ersten Monaten nach Eintritt in eine Organisation auf. Die **Expositionsdauer-Position** unterstellt, daß die Anpassung an die Organisation in einem langfristigen Prozeß stattfindet: Je länger man den Einflüssen der Organisation ausgesetzt ist, desto größer sind ihre Wirkungen auf die Person. Für die Untersuchung des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem ist die „Initialwirkungs-Position“ von besonderer Bedeutung. Im folgenden sollen daher einige, nach dem Eintritt in eine Organisation auftretende Effekte dargestellt werden.

Wanous (1980) nennt fünf verschiedene Strategien, die Organisationen zur Sozialisation neuer Mitarbeiter anwenden. Da sich zwei dieser Strategien (Training und Erziehung) in der Realität kaum trennen lassen, beschränken wir uns hier auf die vier grundlegenden Ansätze, die wir noch um eine neuere Erscheinung, die Unternehmenskultur erweitern möchten:

- Zunächst sind die Aus- und Weiterbildung, das **Training**, zu nennen. Durch Training sollen Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch erwünschte Verhaltensweisen und Einstellungen vermittelt werden. In letzter Zeit wurde verstärkt darauf hingewiesen (z. B. *Neuberger* 1987), daß neben diesen offiziellen Zielen eine ganze Reihe impliziter – d. h. nicht bewußter oder nicht bewußtgemachter – Ziele durch Training angestrebt werden, wie z. B. „eigene Positionierung, Erfahrungsaustausch, Kontaktstudio, Showbusiness, Initiationsriten, Kulte, Wir-Gefühl“ (*Neuberger* 1987, S. 76 f.).
- Eine weitere Möglichkeit zur Sozialisation von – betrieblich geforderten – Werten und Einstellungen bietet das **Patensystem** (vgl. z. B. *Kieser et al.* 1985). Der neue Mitarbeiter wird einem erfahrenen Kollegen zugewiesen, der Fragen über die herrschenden Praktiken klärt, den Neuling mit der Arbeitsgruppe vertraut macht und ihn mit „guten Ratschlägen“ unterstützt. Der Neuling, der in der ersten Zeit nach Eintritt in die Organisation auf der Suche nach seiner Rolle im Unternehmen ist, übernimmt durch Vermittlung von Einsicht und/oder Lernen am Modell (*Bandura* 1969) die für das Unternehmen zentralen Werte. Einige persönlichkeitspsychologische Bedingungen für die Übernahme von Arbeitswerten via Modellernen werden bei *Weiss* (1978) erörtert.
- Nimmt der Berufsanfänger die Realität in Organisationen auf unangemessene Weise vorweg, erlebt er nach dem Eintritt in eine Organisation häufig einen „Realitäts“- oder „Praxis-Schock“ (z. B. *Müller-Fohrbrodt et al.* 1978). Wird der **Praxis-Schock** gezielt zur Sozialisation von Mitarbeitern eingesetzt, so spricht man von der Vermittlung **erschütternder Erfahrungen** („debasement experiences“; *Porter et al.* 1975). Die Unsicherheit über die Verhaltensanforderungen, die mit der neuen Rolle verbunden sind, macht den Neuling besonders empfänglich für die sozialisierenden Bemühungen der Organisation. Bei der Untersuchung von Traineeprogrammen im Bankbereich (*Gehring* 1986) fanden sich deutliche Hinweise auf die ver-

unsichernde Wirkung solcher – speziell für akademische Berufsanfänger konzipierter – Programme zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Zum einen werden die Trainees z.B. in Seminaren und auf Empfängen als künftige Führungskräfte hofiert, zum anderen läßt man sie bei der konkreten Einarbeitung spüren, daß ihre akademische Ausbildung nicht einmal dazu befähigt, ein Zahlungsformular auszufüllen. Solche das Selbstbild der Betroffenen erschütternden Erfahrungen begünstigen die Beeinflussung durch die Organisation.

- Eine sehr viel subtilere Strategie als die Vermittlung von erschütternden Erfahrungen wird als **Verführung** (Wanous 1980, S. 170) bezeichnet. Diese Strategie wirkt über das psychologische Prinzip der Reduktion kognitiver Dissonanz (Festinger 1957). Zunächst werden dem Neuling verschiedene reizvolle Wahlmöglichkeiten bezüglich seiner Arbeitssituation geboten. Tatsächlich handelt es sich dabei um Schein-Alternativen, da jeweils eine Möglichkeit deutlich attraktiver ist. Es wird also die Illusion einer Wahlmöglichkeit vorgegaukelt. Entscheidet sich der Neuling für die im Sinne der Organisation richtige Alternative, so wird er im Nachentscheidungskonflikt zur Vermeidung kognitiver Dissonanz verstärkt darum bemüht sein, seine Entscheidung zu rechtfertigen. Da die Entscheidung aber mit den Werten der Organisation konform war, übernimmt der Neuling die ihm offerierten Werte.
- Schließlich ist in diesem Zusammenhang noch auf das in Mode gekommene Konzept der **Unternehmenskultur** zu verweisen. Unter diesen Passepartout-Begriff wird eine Vielzahl unscharfer Konzepte subsumiert, von denen einige auch zur Erklärung der Sozialisation von Werten bzw. der Identifikation mit Organisationen geeignet sein sollen (einen Überblick verschaffen z.B. Neuberger & Kompa 1987). Vor allem in Mythen und Legenden verdichten sich nach verbreiteter Deutung die in einem Unternehmen hochgehaltenen Werte. Welche psychischen Mechanismen von der bloßen Rezeption solcher Mythen und Legenden zur Internalisierung von Werten führen, scheint beim momentanen Stand der Diskussion aber noch unklar (Nerdinger et al. 1988 a).

3.2.2 Sozialisation durch Arbeitslosigkeit

Die zweite sozialisierende Bedingung, die nach dem Verlassen des Bildungssystems auftreten kann, ist die **Arbeitslosigkeit**. Der Prozeß, in dem Arbeitslosigkeit erlebt wird, wurde immer wieder als Ablauf verschiedener Phasen beschrieben (vgl. z.B. Pelzmann et al. 1985): Nach dem Verlassen des Bildungssystems setzt eine Phase intensiven Bemühens um einen Arbeitsplatz ein. Bleibt die Arbeitssuche erfolglos, so stellen sich Angst, Resignation und Erschöpfung ein. Nach dieser – besonders qualvoll erlebten – Phase entwickelt sich ein Stadium des Fatalismus, in dem Ansprüche und Interessen reduziert werden und schließlich die Anpassung an die Dauerarbeitslosigkeit er-

folgt. Die dramatischen Erfahrungen haben nicht zu übersehende Folgen für das Selbstbild der Betroffenen (Frey & Haußer 1987).

Ein wichtiger Teil des Selbstbildes sind die **Wertorientierungen**: Was uns im Leben wichtig ist, gehört untrennbar zu dem Bild, das wir uns von uns selbst machen. Findet nun ein Absolvent keinen Arbeitsplatz, so sieht er sich mit gesellschaftlichen Anforderungen konfrontiert, die zum Teil den in Elternhaus und Universität vermittelten Werten widersprechen. Wurde er in der Familie und an der Hochschule gezielt auf die Erfordernisse eines bestimmten Berufs vorbereitet, so ist nun plötzlich flexibles Jobdenken gefordert.

Ähnlich verändern sich Werte in anderen Bereichen des Lebens (vgl. dazu Thomsen & Grau 1987, S. 195 f.):

- Konsumbedürfnisse und Verbesserungen des Lebensstils werden als überzogene Anspruchshaltung geißelt,
- Freizeitwünsche als Arbeitsscheu diffamiert,
- Status- und Prestigesymbole gelten bald als Anmaßung,
- Inanspruchnahme öffentlicher Leistungen erscheint als Parasitentum.

Der Arbeitslose gerät immer mehr in eine „Beziehungsfalle“ (Stierlin 1985). Reagiert er resigniert mit sozialem Rückzug, so bringt ihm das bestenfalls Mitleid ein – Mitleid grenzt aber aus. Sucht er sich mit seinem Schicksal zu arrangieren, so gerät er leicht in den Verdacht, arbeitsunwillig zu sein.

Selbstbild und Wertorientierungen kommen durch das Erlebnis der Arbeitslosigkeit also stark unter Druck. Daraus läßt sich aber keine einheitliche oder gesetzmäßige Änderung der Wertorientierungen ableiten. „Die Arbeitslosen“ gibt es nicht; die Gruppe der Arbeitslosen ist in sich zu unterschiedlich, als daß einheitliche Reaktionsmuster nachweisbar wären (Wacker 1985). Vielmehr lassen sich verschiedene Muster der Bewältigung nachzeichnen, die zum Teil zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Wacker (1976; vgl. auch Thomsen & Grau 1987) z.B. unterscheidet vier Strategien im Umgang mit Arbeitslosigkeit:

– **Verfestigung bestehender Deutungsmuster**

Diese Verarbeitungsstrategie mutet paradox an – sie äußert sich darin, daß Arbeitslosigkeit als gesellschaftliches Phänomen durch Hinweise auf andere Personen erklärt wird, die „wirklich“ nicht arbeiten wollen. Indem man vorherrschende Erklärungen übernimmt, kann man sich der Mehrheit der Bevölkerung wenigstens durch Teilhabe an ihren Ansichten verbunden fühlen. Die Abgrenzung gegenüber anderen Erwerbslosen hat gleichzeitig eine erleichternde, selbstentlastende Wirkung. Allerdings werden dadurch gesellschaftliche Vorurteile durch die Betroffenen selbst sogar noch zementiert.

– **Umzentrierung der Lebensinteressen**

Im Zuge der Arbeitslosigkeit kann eine Ablösung von überkommenen Vorstellungen, in denen die geregelte Berufsarbeit das zentrale Lebensin-

teresse darstellt (*Dubin* 1956), stattfinden. Zum einen zeigt sich diese Strategie bei solchen Personen, die auf gesellschaftlich akzeptierte Alternativrollen ausweichen können (z.B. Umschüler, Studenten eines Zweitstudiengangs, Hausfrauen), zum anderen bei arbeitslosen Akademikern und Mitgliedern der Alternativszene, die auch ohne Integration in den traditionellen Arbeitsprozeß ihre Wertorientierungen und ihr Selbstbild bewahren können.

– Scheitern

Hier handelt es sich um die geradezu klassische Form der psychischen Verarbeitung von Dauerarbeitslosigkeit: die Anpassung an das Stereotyp vom unmotivierten, sozial isolierten und psychisch labilen Erwerbslosen. Diese Anpassung kann dann selbstentlastend wirken, wenn sie im Sinne des „self-handicapping“ (*Krahé* 1987) wirkt. Der Arbeitslose legt sich vorbeugend bestimmte Handicaps zu, die es ihm erlauben, weitere – subjektiv gewisse – Mißerfolge bei der Arbeitssuche zu erklären. So kann er bewußt nachlässig gekleidet zum Vorstellungsgespräch erscheinen. Wird er dann abgelehnt, dann hat er die Bestätigung, daß es an seiner Kleidung (und nicht an ihm als Person) liegt.

– Gesellschaftliches Engagement

Eine sehr kleine Gruppe der Arbeitslosen beschränkt sich nicht auf eine individuelle Lösung ihres Problems, sondern sucht das politische Engagement (z.B. in Arbeitslosenselbsthilfegruppen). In dieser Gruppe dominieren Jüngere (18 bis 35 Jahre); Akademiker sind überrepräsentiert (*von Kardoff & Koenen* 1985).

Sozialisation durch Arbeitslosigkeit ist demnach kein einheitlicher Prozeß. Die destruktiven Wirkungen der Arbeitslosigkeit sind stark von individuellen Eigenschaften der Betroffenen abhängig (vgl. *Frese* 1985). Die Wahrscheinlichkeit, daß sich Änderungen der Werthaltungen gerade bei Hochschulabsolventen, die keine Anstellung finden, auf aggregiertem Niveau nachweisen lassen, erscheint eher gering.

3.3 Organisationsveränderung

Für Organisationen sind Veränderungsprozesse überlebensnotwendig, denn nur dann sind Erfolge am Markt letztlich gewährleistet. Anstöße zur Veränderung können von verschiedenen Seiten erfolgen: Gesellschaftliche Wandlungsprozesse, wie sie sich z.B. im Phänomen des Wertwandels niederschlagen, tangieren Organisationen ebenso wie der internationale Wettbewerb. Doch Veränderungsprozesse können nicht nur von außen, sie können auch in den Organisationen initiiert werden: durch Umstrukturierungsmaßnahmen von oben, durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen, durch Einflußversuche von unten oder z.B. auch durch neue Mitarbeiter.

3.3.1 Rolle des Individuums

Wie Organisationen gezielten Einfluß auf Individuen, ihre Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen nehmen, ist ausführlich geschildert worden. Damit wird nun fast der Eindruck erweckt, als wären Organisationen übermächtige Größen, die sich die in sie eintretenden Individuen willenlos gefügigmachen würden. Doch die in Organisationen Eingetretenen und Arbeitenden haben Wünsche und Pläne, die sich u. U. zunächst nicht so ohne weiteres mit den Zielen der Organisationen verbinden lassen. Die neue Berufsrolle, in die der Berufsanfänger in Organisationen hineinwächst, ist nicht nur „von oben“ oktroyiert und führt zu einer **passiven Rollenübernahme** im Sinne eines „role-taking“. Vielmehr sieht sich das Individuum auch aufgefordert, **eigeninitiativ** seine Rolle im Sinne des „role-making“ (Neuberger 1987 a) zu gestalten. Das Individuum möchte nicht nur Befehlsempfänger und Vollzugsorgan der Organisationsziele sein, sondern seine eigenen Erwartungen und Werthaltungen möglichst in der Organisation und mit ihr verwirklichen.

Wanous (1980) nennt den Lernprozeß des Individuums in Organisationen **Personalisation**. Die Stationen eines solchen Lernprozesses können z. B. Schwierigkeiten umfassen, mit anderen im Team zu arbeiten. Die Erwartungen an die Organisation sind zu hoch oder völlig anders gelagert. Der Neuankömmling muß lernen, mit Widerständen gegen seine – oft im guten Glauben – vorgetragenen Veränderungsvorschläge umzugehen. So mag die neue Idee sachlich richtig sein und genau den schwachen Punkt im Organisationsplan treffen, den schon stets jeder ärgerlich findet. Doch daß ausgerechnet der „Neue“ diese Schwachstelle zur Sprache bringt, interpretieren Kollegen und Vorgesetzte als Angriff auf ihre Person. Sie unterstellen dem „Neuen“ Profilierungssucht, fühlen sich unter Leistungsdruck und lehnen den Vorschlag ab.

Organisationen prägen Individuen – dennoch reagieren nicht alle Individuen gleich auf den Druck der Organisation. Dies belegen nicht zuletzt auch die Typologien von *Presthus* (1966) und *Schein* (1968):

- Die Idealtypen eines „Aufsteigers“, eines „Indifferenten“ und eines „Ambivalenten“ (*Presthus* 1966) beziehen sich auf Muster eines schon in Organisationen vollzogenen **Anpassungsprozesses**. Die Typologie von *Presthus* beinhaltet insofern ein **pessimistisches Weltbild**, da sie für Individuen in Organisationen wenig Handlungsspielräume annimmt.
- *Schein* (1968) dagegen setzt seine Typologie in Beziehung zu **Veränderungsprozessen** in Organisationen. Da gibt es den „Rebellen“, der alle Werte und Normen der Organisation ablehnt und extrem auf seiner Individualität beharrt. Drei Folgen sind denkbar: Die Organisation entläßt den jungen Rebellen, sie „besticht“ ihn mit einer verantwortungsvolleren und besser dotierten Position, oder aber er schafft es, tiefgreifende Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. Der andere Extremtyp ist der „Konformist“: Er akzeptiert alles, was die Organisation an Normen und Werten

vorgibt, selbst die lächerlichsten Insignien der Macht. Zunächst mag es scheinen, als ob dies der „ideale Mann“ für die Organisation ist. Doch auf längere Sicht handelt es sich um einen Pyrrhus-Sieg: Veränderungsprozesse, die auch in dieser Organisation notwendig sind, sind von diesem Typus nicht zu erwarten. Sie sind am ehesten vom „kreativen Individualisten“ zu erwarten, der die notwendigen Normen akzeptiert, andere, ihm irrelevant erscheinende und sinnlos gewordene Normen aber ablehnt. Dadurch kann er Einfluß in der Organisation erringen und u. U. durch seine neuen Ideen Veränderungsprozesse in Gang bringen.

Innovatives Verhalten wird in engem Zusammenhang mit dem psychologischen Konstrukt der „Kreativität“ gesehen (*Gebert* 1979). Einer kreativen Person werden Merkmale wie intensives Explorationsbedürfnis, höhere Ambiguitätstoleranz, flexibleres Denken und größere Unabhängigkeit in der Urteilsbildung zugeschrieben. Werden diese Eigenschaften in Organisationen sinnvoll eingebracht, kann das Innovationen beschleunigen. Doch sind solche Schritte erst nach einem längeren Zeitraum, den das Individuum in der Organisation verbringt, anzunehmen (*Schein* 1972).

3.3.2 Ansätze von Veränderungsprozessen

Wie sind nun Veränderungsprozesse in Organisationen geartet, wie vollziehen sie sich? Wer sind die Träger, wer sind die Initiatoren? *Gebert* (1974) unterscheidet zwei verschiedene Ansätze der Organisationsveränderung: Der **personale Ansatz** strebt Veränderungen der Personen an, der **strukturelle Ansatz** setzt dagegen an der äußeren Situation an. Ein Beispiel für den personalen Ansatz wäre die Entwicklung von Teamfähigkeit, während beim strukturalen Ansatz mehr Flexibilität der Organisation angestrebt wird. Zwar bedingen sich beide Ansätze wechselseitig, doch gibt es unterschiedliche Gewichtungen: Historisch gesehen wurde der personale Ansatz lange Zeit präferiert. Erinnert sei an die „gruppensdynamische Bewegung“, die auf *Kurt Lewin* zurückgeht und das Ziel hatte, letztendlich demokratisches Verhalten zu initiieren. Sie machte auch vor den Unternehmen nicht Halt: In ad hoc zusammengesetzten Gruppen, die nach den Regeln des „Hier und Jetzt“ agierten, verschaffte man sich über in Gruppen ablaufende Prozesse Bewußtheit (*Gebert & von Rosenstiel* 1989). Neuere Teamentwicklungsprogramme berücksichtigen inzwischen wieder stärker die **Situation**, in der eine Gruppe agiert. Denn Gruppen sind über Arbeitsprozesse in organisationale Abläufe eingebunden und dienen daher in diesem Kontext nicht nur der reinen Selbstfindung. So stellt die „Survey-Feedback-Methode“ einen Versuch dar, Organisationsentwicklung voranzutreiben, indem z. B. die Situation der Organisation standardisiert erfaßt wird und die Ergebnisse zurück an die Gruppe gegeben werden, um so Veränderungsprozesse zu stimulieren.

Inzwischen scheint das Pendel fast wieder ins Gegenteil umzuschlagen: in die Überbetonung des strukturalen Ansatzes. *Watzlawczik* (1986) thematisiert

das Dilemma der Innovationsforschung so, daß die Einführung bzw. Durchsetzung von Neuerungen „von oben“ installiert wird und die meisten Ansätze die Subjekte der Innovationen ausklammern. Dies gilt besonders für die **technokratisch** ausgerichteten Innovationsbestrebungen. Vielfach werden unter Innovation nur die technologischen Prozesse verstanden, die die Wettbewerbsfähigkeit moderner Unternehmen garantieren sollen. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Individuen im organisationalen Geschehen erscheinen dagegen als marginale Größe. Dies ist besonders aus psychologischer Sicht eine stark vereinseitigende Betrachtungsweise, denn schließlich beruhen Erfolge und Leistungen der Organisation auf der Bereitschaft der in sie eingebundenen Individuen.

Auf der personalen Ebene erscheint besonders der Aspekt des Einflußprozesses von „unten nach oben“ interessant. Dies gilt vor allem für den **Berufsanfänger**, denn dieser befindet sich beim Organisationseintritt erst am Beginn eines noch ungewissen Karriereprozesses. Traditionelle Führungstheorien thematisieren weitgehend den Einfluß von „oben nach unten“ („top down“) – Veränderungsprozesse scheinen nur denkbar, wenn an der Spitze der Unternehmen Einsichten und neue Ideen Fuß fassen. Dabei wird jedoch die **Interaktion** zwischen Führungskräften und Geführten vernachlässigt (*von Rosenstiel & Einsiedler* 1987). Besonders die Erwartungen der Geführten prägen die Rolle des Führenden entscheidend mit.

Die systematische Einflußnahme auf den Führenden („bottom up“) entspricht den Formen **sozialen Einflusses in Gruppen** (*von Rosenstiel & Einsiedler* 1987). So besteht eine Strategie darin, Informationen, die für den Vorgesetzten wichtig sind, selektiv auszuwählen, um so seine Entscheidung zu determinieren. Dies kann den Zielen der Organisation zuwiderlaufen, es kann sie aber auch befördern – je nach Sachkompetenz der Mitarbeiter. Diese gewinnen so die Rolle von „gate keepern“ und können dadurch Führungsentscheidungen steuern. Eine weitere Möglichkeit der „Führung von unten“ ist das Feedback über Führungsverhalten durch standardisierte Fragebögen. Dies kann im Rahmen einer Betriebsklima-Untersuchung (vgl. z. B. *von Rosenstiel* 1985) oder einer Mitarbeiterbefragung geschehen.

Andere Formen strukturierter Einflußnahmen stellen die **Lernstatt** (*Dunkel* 1983), das **betriebliche Vorschlagswesen** (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung 1984) oder der **Qualitätszirkel** (z. B. *Bungard* 1988) dar. In diesen Fällen werden zielgerichtete Vorschläge des Mitarbeiters aufgegriffen und realisiert. Allerdings geht in den zuletzt genannten Fällen die Initiative von der Organisation aus und nicht von den Mitarbeitern. Dies führt insbesondere am Beispiel des Qualitätszirkels zu kontroversen Bewertungen dieser Organisationsentwicklungsmaßnahme.

Welches sind nun die Bedingungen seitens der Organisationsstrukturen, die innovatives Verhalten fördern? *Gebert* (1979) nennt die **Komplexität der Aufgabe** und die Art der vorherrschenden **Kommunikationsstrukturen**. Eine in-tem-

sive Regelvorgabe dagegen hemmt eher die Kreativität. Dem entspricht das Bild von Organisationen als „offenen Systemen“, das *Alderfer (1976)* entwirft. Im Gegensatz zu den geschlossenen Systemen sind die offenen Systeme durch rege Austauschprozesse mit der Umwelt gekennzeichnet. Sie zeigen hohe Lebendigkeit, Systemvitalität und Grenzdurchlässigkeit. Rigide Grenzen und schlechte zwischenmenschliche Beziehungen sind hingegen für geschlossene Systeme typisch.

Viele Interventionsmaßnahmen setzen an der Gestaltung der Situation an (*Gebert & von Rosenstiel 1989; Weinert 1981*). Es sind die Bemühungen um die Humanisierung von Arbeitsplätzen (z.B. von *Rosenstiel & Weinkamm 1980*) und die menschengerechtere Gestaltung der Organisationen (z.B. *Likert 1967; Becker & Langosch 1984*). Aufgaben, die weniger monotones Arbeiten erforderlich machen, Ablauforganisationen, die durch flexible Regelungen die Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsinhalt und Arbeitsmenge im Ansatz freistellen, Aufbauorganisationen, die dysfunktionale Hierarchien beseitigen und Handlungsspielräume erweitern, sind Wege in die bezeichnete Richtung. Offen ist freilich vielfach, ob dies in erster Linie zum Wohle der arbeitenden Menschen erfolgt oder ob auch hier ein indirekter Weg zu dem Ziel gesehen wird, der Organisation dabei zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Kommt es – um den polemischen Ausdruck aufzugreifen – hier zum Wiederaufleben des Gedankens, daß „glückliche Kühe mehr Milch geben“? Zumindest dürfte wohl meist angenommen werden, daß durch derartige Maßnahmen „Humanität und Produktivität“ zu versöhnen sind (*Becker & Langosch 1984*).

In den letzten Jahren sind „Qualitätszirkel“ besonders von den Praktikern der Wirtschaft als neues Zaubermittel der innerbetrieblichen Innovation und Motivation der Mitarbeiter angesehen worden. Sie sind jedoch – gerade von wissenschaftlicher Seite aus, die auch diesem Phänomen der Praxis „hinterherhinkt“ – nicht unumstritten: So sprechen *Becker & Langosch (1984)* von einer Organisationsentwicklungsstrategie von „unten nach oben“, die einen gelungenen Versuch darstellt, partizipatorische und mitarbeiterorientierte Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren. *Volpert (1985)* hingegen spricht von den Qualitätszirkeln als „Vehikel“ zur Enteignung von Mitarbeiterwissen.

Die nachfolgende kurze Skizzierung dessen, was Qualitätszirkel darstellen, welche Funktion sie in Unternehmen haben und wie sie bewertet werden, diskutiert exemplarisch die Vor- und Nachteile einer der jüngsten Maßnahmen von Organisationsentwicklung.

3.3.3 Organisationsveränderung am Beispiel des Qualitätszirkels

Sind nun Qualitätszirkel die „Wunderwaffe aus Japan“, als die sie vielfach angepriesen werden? Zweifelsohne sind entscheidende Impulse aus der wirtschaftlichen Konfrontation der westlichen Industrienationen mit Japan zu Beginn der 70er Jahre (*Bungard 1988*) erwachsen. Die Motivation der japa-

nischen Arbeiter und Manager erschien vorbildlich und den Bundesdeutschen wurde gleich der Schimpf der Faulheit zuteil. Die spezifische **Kulturverbundenheit** der neuen Methode interessierte zunächst weniger. So verlangt im Unterschied zu westlichen Unternehmen, in denen Person und Organisation zumindest begrenzt eine Autonomie gegeneinander bewahren, das japanische Unternehmen die ganze Person des Mitarbeiters. Es wird von „Holismus“ gesprochen, d. h. dem Anspruch der Organisation auf die ungeteilte Loyalität der Mitglieder. Dies wird anhand verschiedener Merkmale deutlich: So wird in der Rekrutierungspolitik der Unternehmen Wert auf den sozialen und kulturellen Hintergrund des Bewerbers gelegt, wird die Ausbildung japanischer Manager ausschließlich im Unternehmen und als Prozeß der moralischen Integration in die Firmengemeinschaft vollzogen, und es besteht eine weniger berechenbare Arbeitszeitpraxis (*Deutschmann* 1987).

Was sind nun die wesentlichen Merkmale der Qualitätszirkel? Qualitätszirkel sind innerbetrieblich installierte Gesprächsrunden, die aus 5 bis 10 Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen bestehen. Sie besprechen freiwillig arbeitsbezogene Probleme und versuchen eigenverantwortlich Lösungswege zu finden. Damit stellt der Qualitätszirkel den Versuch dar, bisher verborgenes Mitarbeiterwissen für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Dabei wird gleichzeitig auch eine höhere Motivation und Identifikation der Mitarbeiter über Partizipation erhofft. Vielfach wird dies als eine neue Führungstechnik zur Erhöhung der Produktqualität bezeichnet.

Die Ursache für den Qualitätszirkel-Boom sieht *Bungard* (1988) vor allem im Einzug der **neuen Technologien**, die eine flexiblere Arbeitsorganisation erfordern, in der **veränderten Wettbewerbssituation** der Bundesrepublik zu Beginn der 70er Jahre und den **veränderten Einstellungen zur Arbeit**, wie sie *Noelle-Neumann & Strümpel* (1984) diskutieren. Nun vermutet *Bungard* nicht ganz zu Unrecht, daß sich hinter der ganzen Qualitätszirkel-Euphorie eine alte führungspsychologische Absicht verbirgt, nämlich die Mitarbeiter mehr zu motivieren und die Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu erhöhen. Dieses Ziel ist nicht neu, sondern steht in der Tradition der humanistischen Psychologie, die versuchte, die Partizipation der Arbeitsgruppen, besonders der unteren Hierarchieebenen, zu erhöhen. So fällt dann letztlich die Qualitätszirkelbewegung mit den Bemühungen um die Humanisierung der Arbeit zusammen (vgl. z. B. *von Rosenstiel & Weinkamm* 1980).

Nach *Wiendieck* (1988) begünstigen die tayloristischen Organisationskonzepte bürokratische Verkrustungen in den Organisationen und die „innere Kündigung“ der Mitarbeiter. Er sieht die Qualitätszirkel hoffnungsfroh als Versuche einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung, die motivationale Energien freisetzt, aber auf der anderen Seite auch die Gefahr unzureichender Steuerung der freiwerdenden Handlungspotentiale in sich birgt.

Nun bemerken verschiedene Autoren (u. a. *Bungard* 1988), daß aus psychologischer – speziell der arbeits- und organisationspsychologischen – Sicht ein

großes Defizit an empirischen Untersuchungen zum Problemfeld Qualitätszirkel existiert. Das liegt u. a. auch daran, daß die Philosophie des Qualitätszirkels mit der Durchführung einer zentralistischen Datenerhebung in Konflikt gerät. So werden z. B. **Kontrollbedenken** laut. Erste Schritte zur Überwindung dieses Defizits an wissenschaftlichen Begleitstudien und Evaluationen stellt eine Studie von *Marks et al.* (1986) aus den USA dar. Sie veranschaulicht zugleich auch die Problematik der Qualitätszirkel, ohne diese als weiteres Manipulationsinstrument des Kapitals zu denunzieren.

Die Autoren stellen kritische Fragen, die vor allem die vielfach behaupteten positiven Wirkungen betreffen: Werden tatsächlich wachsende Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten erreicht? Beeinflußt die Mitarbeit in einem Qualitätszirkel die wahrgenommenen Jobeigenschaften, trägt sie zur Bedürfnisbefriedigung bei und fördert zugleich die Produktivität? In der Feldstudie wurden zwei Befragungen durchgeführt, eine kurz vor Einführung des Qualitätszirkelprogrammes, für das sich von 109 Maschinenoperatoren ca. die Hälfte freiwillig gemeldet hatten, eine andere 20 Monate später. Als zentrales Ergebnis wird eine positive Beziehung zwischen dem Entschluß, am Qualitätszirkel teilzunehmen, und einer erhöhten Arbeitszufriedenheit festgehalten. Die Diskussion der Daten zeigt allerdings auch die Schattenseiten des Programmes: So wurden im Zeitablauf die Nichtteilnehmer am Programm unzufriedener, wobei hier externe Einflüsse vermutet werden. Denn gleichzeitig erfolgte im Unternehmen eine Umstrukturierung, bei der sich viele Mitarbeiter übergangen und um Aufstiegschancen betrogen sahen. Die Autoren der Studie vermuteten, daß in Zeiten von Unsicherheit Qualitätszirkel eine Quelle von **Information** und **emotionaler Unterstützung** darstellen können.

Qualitätszirkel bieten also in begrenztem Umfang Mitarbeitern Möglichkeiten, ihr Wissen und ihre Kreativität in den Unternehmen einzubringen und damit auch **Chancen der Einflußnahme**. Sicherlich sind Qualitätszirkel keine basisdemokratischen Einrichtungen, die spontan auf Initiative der Belegschaft entstanden sind. Sie stehen im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen und können auch etwaige Konfliktherde reduzieren und bewältigen helfen.

3.4 „Aus-dem-Felde-Gehen“

Nicht immer verläuft die Sozialisation des Individuums in Organisationen idealtypisch so, daß der „junge Aufsteiger“ oder „kreative Individualist“ senkrecht die „Karriereleiter nach oben fällt“. Die Typologien von *Presthus* (1966) und *Schein* (1968) kennen auch die Schattenseiten der organisationalen Sozialisation: Der „Indifferente“, der seine ganzen Ambitionen außerhalb der Arbeitszeit ansiedelt, oder der „Konformist“ – von beiden sind kreative

Impulse nicht (mehr) zu erwarten. Ihr Verhalten entspricht dem der „inneren Kündigung“. Der Extremfall, der für den „Rebellen“ angenommen wird, ist das Verlassen der Organisation und die Suche nach anderen, sinnstiftenden Betätigungen. Einige Berufsanfänger scheinen inzwischen diesen Fall schon zu antizipieren: Sie vermuten, daß in den Großorganisationen der Wirtschaft ihre Ziele und Lebenspläne schlecht aufgehoben sind, und beschließen, sich erst gar nicht in ihnen zu bewähren. Sie werden „Neue Selbständige“ (*Vonderach* 1980) oder versuchen, in alternativen Kleinbetrieben ihre Ideale zu verwirklichen.

In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse einer Längsschnittstudie über die Entwicklung alternativer Projekte im Zeitraum von 1982 bis 1985 von *Kreutz & Fröhlich* (1986) interessant. Für das Selbstverständnis spielt das Moment der Selbstverwaltung eine große Rolle. Dabei stellen die Autoren nun einen paradoxen Lerneffekt fest: Für viele alternativ Engagierte, die ursprünglich mit wirtschafts- und staatsfernen Einstellungen und Werthaltungen angetreten sind, haben sich Notwendigkeiten der Aneignung von Qualifikationen und Arbeitstugenden ergeben, um sich innerhalb des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems zu bewähren. Dies führt allerdings nicht zu einer Abkehr von der Alternativbewegung, sondern vielmehr zu einer differenzierteren Identitätsfindung.

Zugleich erscheint es offensichtlich, daß die Alternativprojekte ein Auffangnetz für Hochschulabsolventen aus geisteswissenschaftlichen Fächern darstellen und für diese quasi nachsozialisierende Bedeutung haben. Zum Teil haben sie eine wichtige Übergangsfunktion. Eine weitere Funktion dieser Projekte besteht in der Eröffnung von Handlungschancen für innovative Persönlichkeiten. Das herkömmliche Beschäftigungssystem bietet ihnen aufgrund einer falschen Studienwahl keine Möglichkeiten der Bewährung. Als Neue Selbständige (*Vonderach* 1980) haben sie eventuell doch noch Chancen, kreativ und innovativ zu werden. Allerdings sollten diese Möglichkeiten nicht zu dem Fehlschluß führen, daß das alternative Erwerbsverhalten gesamtgesellschaftliche Arbeitsmarktprobleme lösen könnte (*Schlegelmilch* 1982).

Sehr viel seltener sind die Fälle, in denen Personen aus wohl dotierten Positionen die Organisation verlassen und sich im alternativen Bereich engagieren. Der „Fall“ *Hans A. Pestalozzi*, der seinen Posten als Manager aufgab und sich als freier Publizist in den Dienst der Friedensbewegung stellte, ist eine solche spektakuläre Ausnahme. Viele Menschen, die vielleicht durchaus heimlich mit einem solchen radikalen Schritt liebäugeln, verbleiben in den Organisationen. Dort wird ihnen immerhin ein gewisses Maß an Sicherheit und Ansehen geboten und die Hoffnung, in den vorgegebenen Bahnen aufsteigen zu können. Dennoch gibt es weiter zahlreiche Quellen, die Anlaß zur Unzufriedenheit geben: Arbeitsbedingungen und ein miserables Betriebsklima können ebenso wie ungerecht empfundene Bezahlung oder Divergenzen

zwischen der Realität und der Firmenphilosophie Ausgangspunkte für Konflikte bilden.

Darauf kann sowohl von seiten des Individuums als auch von seiten der Organisation reagiert werden. Intrapersonelle Reaktionen können die Änderung des Anspruchsniveaus sein, die Herausbildung von Abwehrmechanismen, die Reduzierung kognitiver Dissonanz oder aber schließlich – im Sinne Lewins – das „Aus-dem-Felde-Gehen“, die Kündigung.

In leistungsorientierten, emotionsarmen Organisationen ist zwar **Konfliktverschiebung** oder **Konfliktumgehung** häufig, doch haben die Organisationen ebenfalls verschiedene Methoden, interne Konflikte zu mildern (vgl. z.B. *Königswieser 1987*). „Sozial-reduktive“ Formen der Konfliktaustragung sind Sanktionen durch den Vorgesetzten bzw. passiver Widerstand durch den Mitarbeiter. „Sozial-produktive“ Konflikt-handhabungen sind durch Prozesse des Verhandeln, Konsens- und Kompromißbildens gekennzeichnet. Vielfach werden von Organisationen präventive Maßnahmen zur **Konfliktprophylaxe** eingeleitet, z.B. durch organisatorische Gestaltungsmaßnahmen oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Dennoch erscheint es unwahrscheinlich, daß dies zu einer Konfliktlösung im Sinne vollkommener Harmonie führt. Es ist hier an die Vorstellung eines „psychologischen Kontraktes“ zwischen Person und Organisation (*Berkele 1984*) zu erinnern, in dem wechselseitige Erwartungen und Anforderungen aneinander gestellt werden, wobei sich durchaus unterschiedliche „Vertragspartner“ mit z.T. kontroversen Ansprüchen und Rollendefinitionen gegenüberstehen. Nicht nur die Rollenübernahme in einer Organisation ist ein konfliktgeladener Prozeß (*Graen 1976*), auch der **Alltag in Organisationen** enthält stets verborgene oder offene Konfliktpotentiale. Nicht immer müssen sich Konflikte destruktiv auf Individuum und Organisation auswirken, Konflikte können auch **produktiv** sein und neue Wege eröffnen.

Konfliktbewältigung beinhaltet die Berücksichtigung der personalen und strukturellen Ebene. *Berkele (1984)* schildert Konfliktbewältigung als einen Vorgang, in dem Personen für sich und mit anderen verschiedene Perspektiven und Deutungsmuster durcharbeiten. Damit werden zusätzliche, bisher u.U. nicht berücksichtigte Handlungsalternativen eröffnet – für das Individuum und die Organisation.

3.5 Sekundäre Fremdselektion: Beruflicher Aufstieg

Mit dem Begriff „Sekundäre Fremdselektion“ bezeichnen wir die Entscheidungen, die von seiten der **Organisation** nach dem Eintritt speziell der potentiellen Führungskräfte in die Organisation getroffen werden. Diese Entscheidungen sind von großer Tragweite für die Person, aber auch für die Organisation. Mit ihr werden Weichen gestellt, die sich auf die Motivation der

Mitarbeiter auswirken und für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ausschlaggebend sind.

Die Auswahl und der Aufstieg von Führungskräften in Organisationen wurden als „homosoziale Fortpflanzung“ bezeichnet (*Kanter 1983*). Damit wird auf folgendes Phänomen angespielt: Führungskräfte der Wirtschaft vermitteln in ihrem ganzen Habitus – Auftreten, Kleidung, spezifische Verhaltensweisen etc. –, aber auch in ihrem Denken und ihren Werthaltungen häufig einen geradezu genormten Eindruck. Diese **Uniformität** entsteht – so wird unterstellt (*Kanter 1983*) – aufgrund gezielter Beförderungen. Wer die Möglichkeit hat, über den Aufstieg von Mitarbeitern zu entscheiden, wird aufgrund der bestehenden Unklarheit darüber, was denn eine „gute Führungskraft“ ausmacht, immer von einer impliziten Führungstheorie (vgl. dazu *Schönhammer 1985*) ausgehen. Diese **implizite Führungstheorie** ist aber maßgeblich durch die Wahrnehmung der eigenen Eigenschaften geprägt: Man nimmt sich selbst gewissermaßen als **Prototyp** der Führungskraft wahr. Folglich wird man denjenigen Mitarbeiter als besonders geeignet ansehen, der dem Beurteiler möglichst ähnlich erscheint. Um dem Effekt der homosozialen Fortpflanzung begegnen zu können, müssen vor allem klar definierte Beförderungskriterien bestehen. Dieses Problem soll im folgenden kurz beleuchtet werden.

Versucht man die **Kriterien für Beförderungen** zu gliedern, so bietet sich zunächst die Unterscheidung in formelle und informelle Beförderungskriterien an:

- Als **formelle** Kriterien können diejenigen bezeichnet werden, die – sofern vorhanden – in den offiziellen betrieblichen Festlegungen von Beförderungsrichtlinien auftauchen.
- Als von **informellen** Kriterien geleitet lassen sich entsprechend alle Entscheidungen charakterisieren, die durch wenig durchschaubare, innerbetriebliche politische Prozesse zustande kommen. Dazu zählen z.B. das berühmt-berüchtigte „Vitamin B“, die Beziehungen, aber auch das bekannte „Peter-Prinzip“, die personale Beziehungsstruktur (vgl. *Peter & Hull 1970*).

Obwohl die Bedeutung der informellen Kriterien für konkrete Beförderungsentscheidungen kaum zu unterschätzen ist, beschränken wir uns – aus naheliegenden Gründen – im folgenden auf die besser dokumentierten wichtigsten formellen Kriterien (vgl. dazu *Marr & Stitzel 1979; Wallach 1975*).

Hier sind zunächst die **Dauer der Betriebszugehörigkeit** und das **Alter** zu nennen. Der Zeitfaktor findet vor allem in staatlichen und militärischen Organisationen Anwendung, aber auch in marktwirtschaftlich organisierten Unternehmen entwickelt längere Betriebszugehörigkeit ein gewisses Anspruchdenken, dessen sozialem Druck man sich häufig nicht entziehen kann. Häufig sind aber auch bestimmte Positionen in den Unternehmen nur dann erreichbar, wenn der betreffende Anwärter über eine mehr oder weniger genau

definierte Zeit hinweg im Unternehmen tätig ist. Gerechtfertigt wird dieses Verfahren dann gewöhnlich mit dem Argument, daß eine bestimmte Position ein gewisses Maß an „Erfahrung“ voraussetzt. Für die Organisation hat dieses Auswahlverfahren den Vorteil, daß es sehr kostengünstig sowie eindeutig nachprüfbar ist und damit konfliktreduzierend wirkt. Zudem erfüllt das Verfahren die Bedürfnisse des Arbeitnehmers nach Sicherheit. Der Haupteinwand gegen das Alter bzw. die Dauer der Betriebszugehörigkeit als Beförderungskriterium liegt in der – unterstellten – leistungshemmenden Wirkung, die gerne am Beispiel des öffentlichen Dienstes exemplifiziert wird (*Siedentopf* 1978).

Ein stärker auf das Anforderungsprofil einer Position bezogenes Kriterium bildet die fachliche Qualifikation eines Anwärters. Dazu zählen sowohl Schulbildung, Ausbildungsabschlüsse, Studium, Praktika, inner- und außerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen, Auslandsaufenthalte, Sprachkenntnisse, aber auch die Teilnahme an bestimmten innerbetrieblichen Stellenrotationen. Auch diese Kriterien lassen sich relativ leicht und objektiv erheben und gewährleisten somit eine gute Vergleichbarkeit potentieller Bewerber. Über die Umsetzung des erworbenen Wissens im betrieblichen Alltag und die Bewährung des Kandidaten darin wird durch die bloße Erhebung der fachlichen Qualifikation jedoch nichts ausgesagt.

Der marktwirtschaftlichen Ideologie entsprechend, wonach allein Leistung für den Berufserfolg entscheidend sei, wird vor allem die Leistungsbeurteilung als entscheidendes Beförderungskriterium betont. Ausschlaggebend ist die Bewährung eines Aufstiegs kandidaten in seiner bisherigen Position. Diese Bewährung sucht man durch vielfältige Daten zu ergründen, z. B. durch Aussagen von Mitarbeitern oder – weit häufiger – von bisherigen Vorgesetzten. Meist werden im Rahmen institutionalisierter Beurteilungsverfahren Daten erhoben zu Fehlzeiten bzw. Fluktuationsraten, zur Umsatzentwicklung, zur Entwicklung der Auftragsgänge und zur Zahl der bearbeiteten Vorgänge im Bereich des Aufstiegs kandidaten etc. In letzter Zeit werden auch verstärkt Leistungsdaten, die im Rahmen von Assessment Centern erhoben werden, für Aufstiegsentscheidungen herangezogen (z. B. *Schirks* 1987).

Auch das scheinbar so gerechte Leistungskriterium erweist sich aber im betrieblichen Alltag als nicht unproblematisch. So sind die meisten Personalbeurteilungen fehlerbehaftet (*Neuberger* 1980) bzw. die erhobenen objektiven Leistungsdaten nur schwer vergleichbar. Darüber hinaus rügt *Wunderer*:

„Selbst wenn die Personalbeurteilung relativ objektive Aussagen über Leistungserfolg und -befähigung am Arbeitsplatz liefern würde, sind damit nicht zuverlässige Prognosen zur Bewährung in einer anderen funktionalen und personalen Beziehungsstruktur (Peter-Prinzip) gesichert“ (*Wunderer* 1973, S. 23).

Zwar entspricht die Beförderung aufgrund von Leistungskriterien der Ideologie marktwirtschaftlicher Organisationen am meisten, betrachtet man aber gängige Beurteilungsverfahren (vgl. z. B. *Schuler* 1982), so kommt einem

anderen Kriterienbereich sehr viel größere Bedeutung zu: **Verhaltens- und Charaktereigenschaften**. Dazu zählen Entschlußkraft, Zuverlässigkeit, Güte und Toleranz, Strenge, Besonnenheit, Unternehmergeist, Teamfähigkeit, Kreativität, Innovationsfreudigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Beharrungsvermögen, Leistungsbereitschaft, funktionales Denkvermögen, Flexibilität, Dynamik, Motivationsvermögen, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick etc. (vgl. z. B. *Pulling & Stührenberg* 1985). Der Vagheit dieser Begriffe und der damit verbundenen geringen Zuverlässigkeit der Beurteilungen sucht man häufig durch mehr oder weniger ausführliche Umschreibungen zu begegnen (vgl. z. B. *Rytz* 1987, S. 273), wodurch aber die Zuverlässigkeit der Beurteilung nur geringfügig verbessert wird. Aber auch die systematische Erhebung solcher Persönlichkeitsdaten im Rahmen sogenannter „Führungspotential-Beurteilungen“ bzw. „Assessment Center“ wird zunehmend kritisch bewertet (*Maukisch* 1986). Der Haupteinwand lautet, daß mit diesen Verfahren mehr das „impression management“, die Fähigkeit zur strategischen Selbstdarstellung (*Goffman* 1959) als faktische Persönlichkeitseigenschaften erfaßt werden.

Besonders problematisch wird diese Kategorie von Beförderungskriterien im Falle der Einstellungen und Wertorientierungen der Aufstiegsanwärter. Zum Problem der impressionistischen, unzuverlässigen Erhebung gesellt sich in diesem Fall noch die Frage der Bewertung. Wer entscheidet eigentlich mit welchem Recht, welche Einstellungen und Werte von Mitarbeitern beförderungswürdig sind? Neben der ethischen Fragwürdigkeit dieser Kriterien können sie außerdem zu ökonomischen Problemen führen. Werden Einstellungen und Werte als Beförderungskriterien herangezogen, haben häufig die „angepaßten Aufsteiger“ i. S. von *Presthus* (1966) die besten Chancen. Damit aber verschließt sich die Organisation gegenüber gesellschaftlichen Wandlungsprozessen, fördert ihre Tendenz zur Erstarrung und verfügt irgendwann nicht mehr über das kreative und innovative Potential an Führungskräften, das den durch gesellschaftliche Änderungen an die Unternehmen herangetragenen Forderungen gerecht werden kann.

4 Umsetzung der Überlegungen in ein Untersuchungskonzept

Im vorhergehenden Kapitel haben wir verschiedene Effekte geschildert, die beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem auftreten können und als Folge des **Grundkonflikts** zwischen Individuum und Organisation zu verstehen sind. Wenn nun unsere These stimmt, daß sich dieser Grundkonflikt im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen – speziell aufgrund gewandelter Werte – verschärft hat, dann sollten sich solche Effekte auch empirisch nachweisen lassen. Tritt **Selektion** auf, werden Führungsnachwuchskräfte (in Organisationen oder in Arbeitslosigkeit) **sozialisiert** oder „gehen sie aus dem Felde“? Über diese zentralen Fragen haben wir nicht nur spekuliert, sondern haben versucht, sie zu überprüfen. Bevor wir die Ergebnisse unserer Forschungen darstellen, wird kurz unser konkretes Vorgehen skizziert.

4.1 Untersuchungsplan

Der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem kann nur durch eine **Längsschnittstudie** angemessen erfaßt werden, deren erste Befragung zu einem Zeitpunkt stattfindet, zu dem die Befragten noch an der Universität sind. Wir setzten daher die erste Befragung an, nachdem sich die Studenten bei den Prüfungsamtern zum Examen angemeldet hatten. Die zweite und dritte Befragung erfolgten dann jeweils nach Ablauf von einem Jahr. So war gesichert, daß die Mehrzahl bei der zweiten Befragung die Universität verlassen hatte. Bei der dritten Befragung hofften wir, daß bereits einige Berufsanfänger erste „Schritte hinauf“ bzw. „Schritte hinaus“ gemacht hatten, d.h. beruflicher Aufstieg oder aber Verlassen der Organisation (in eine andere Organisation, in die Selbständigkeit oder Arbeitslosigkeit) stattgefunden hat.

Sozialwissenschaftliche Forschung birgt trotz der mittlerweile relativ hochentwickelten statistischen Methodik einige Probleme. So kann z.B. für eine Stichprobe ein statistisch signifikantes Ergebnis ausgewiesen werden, das sich in einer vergleichbaren Kontrollgruppe nicht nachweisen läßt. Will man daher zu verallgemeinerbaren Ergebnissen kommen, so ist es unabdingbar, dieselbe Untersuchung auch an einer vergleichbaren **Kontrollgruppe** durchzuführen. Für unseren Untersuchungsplan bedeutet das: Wir haben jeweils im Abstand von einem Jahr eine neue Stichprobe von Studenten befragt, die sich zum Examen angemeldet hatten. Tabelle 4 (vgl. S. 56) zeigt schematisch unser Vorgehen.

Dieser Untersuchungsplan ermöglicht nun differenzierte Auswertungen (vgl. *Schaie* 1965; *Trautner* 1978; *Nerdinger* et al. 1988). Für unsere Zwecke

wird es aber genügen, bei der Ergebnisdarstellung die erste mit der zweiten Stichprobe – soweit möglich – zu vergleichen. Für den Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem, mit den möglichen Effekten „Primäre Selektion“ und „Sozialisation“ lassen sich die Ergebnisse der ersten Stichprobe an denen der zweiten überprüfen. Nur wenn beide zumindest tendenziell übereinstimmen, wird im folgenden darüber berichtet.

Tab. 4: Untersuchungsplan

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

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

4.2 Untersuchungsinstrument

Der Kern des Untersuchungsinstruments blieb zu allen Befragungszeitpunkten unverändert. Nur so konnten etwaige Veränderungen in den Einstellungen der Befragten festgestellt werden. Mit folgenden Fragekomplexen wurden alle Befragten zu allen drei Zeitpunkten konfrontiert. (Wir beschränken uns hier auf einige zentrale Variablen; tatsächlich umfaßten die Fragebögen sehr viel mehr Fragen; vgl. dazu *von Rosenstiel & Stengel* 1983; *von Rosenstiel et al.* 1985; *Nerdinger et al.* 1986, 1988; *Spieß et al.* 1987).

Werthaltungen

Die Werthaltungen wurden durch 28 Fragen erfaßt, die zum Teil modifiziert und erweitert aus der deutschen Fassung des „Work Values Inventory“ von *Seifert & Bergmann* (1984) stammen. Sie fragten nach wichtigen Lebenszielen auf einer Skala von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“. Zwei Beispiele: „Wie wichtig oder unwichtig ist es für Sie, ...“

„... neue Ideen entwickeln zu können?“

„... sich ab und zu beansprucht zu fühlen?“

Durch ein bestimmtes statistisches Verfahren (die Faktorenanalyse) konnten diese Fragen zu folgenden zwölf Werten verdichtet werden:

- Umweltschutz
- gute Beziehungen zu den Kollegen
- Gesundheit
- Altruismus
- kreative Arbeitsmöglichkeiten
- gute Beziehungen zu Vorgesetzten

- Wohlstand
- beanspruchende Tätigkeiten
- Führungsmöglichkeiten
- autonome Gestaltung der Freizeit
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Religiosität.

Identifikationsbereitschaft

Bei der Variable „Identifikationsbereitschaft“ haben wir – im Vergleich zu der in Kapitel 2.2 dargestellten Operationalisierung – geringfügige Änderungen vorgenommen. Zwölf Unternehmensziele werden je zweimal in unterschiedlicher Reihenfolge dargeboten. Einmal ist einzustufen, in welchem Ausmaß diese Ziele – nach Meinung der Befragten – von den Unternehmen der Wirtschaft verfolgt werden (Ist-Ziele), das zweite Mal, wie sehr diese Ziele verfolgt werden sollten (Soll-Ziele). Sowohl bei den Ist- als auch bei den Soll-Zielen finden sich zwei Faktoren. Der erste Faktor umfaßt i. S. *Ingleharts* (1977) postmaterialistische Unternehmensziele. Dazu zählen z. B. „Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter“ und „gutes Betriebsklima“. Zum zweiten Faktor gehören materialistische Unternehmensziele wie „Steigerung des Gewinns“ und „internationale Konkurrenzfähigkeit“. Als Indikator der Identifikationsbereitschaft verwenden wir die Diskrepanz zwischen wahrgenommenen und gewünschten, d. h. zwischen Ist- und Soll-Zielen pro Faktor. Die Diskrepanzen werden so normiert, daß ein Wert von 1 maximale, ein Wert von 0 minimale Identifikationsbereitschaft bedeutet.

Berufsorientierung

Ein weiterer wichtiger Teil der Befragung bildet die „Typenfrage“, die *von Rosenstiel* (1982) entwickelt hat (vgl. Kapitel 2.4). Leider wurde sie erst ab dem zweiten Befragungszeitpunkt, also 1985 und 1986 verwendet.

Aufstiegserwartung

Die Erwartung zukünftiger beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten erschien ebenfalls bedeutsam, denn sie kann Indikator für Zukunftsoptimismus oder -pessimismus sein. In Prozentangaben sollte die Wahrscheinlichkeit, mit der man glaubt beruflich aufzusteigen, angegeben werden.

Attribution

Die Attribution, d. h. auf welche Ursachen der einzelne seine berufliche Situation zurückführt, ist zur Erklärung der Erwartung, beruflich aufsteigen zu können, eingeführt worden. In Anlehnung an *Heckhausen* (1980) und *Weiner* (1976) wurden Fragen formuliert, die der Arbeitsplatzfindung und dem beruflichen Aufstieg verschiedene Ursachen zuschreiben. Mehrere Aussagen sollten auf einer Skala von 0 (lehne ganz ab) bis 5 (stimme völlig zu) beurteilt werden; z. B.: „Um einen gewünschten Arbeitsplatz zu bekommen, braucht

man viel Glück“ oder „Ein begabter Mensch wird auch beruflich aufsteigen“.

Die Untersuchung der Fragen mit Hilfe einer Faktorenanalyse zeigte zwei Erklärungsrichtungen: Man kann z. B. glauben, daß es von der eigenen Person abhängt, ob man einen Arbeitsplatz findet oder beruflichen Aufstieg macht. Dies nennt man „internale Attribution“. Oder aber man glaubt, das Finden eines Arbeitsplatzes bzw. der Aufstieg hängt von anderen, von der eigenen Person unabhängigen Größen ab (sogenannte „externale Attribution“; wir beschränken uns dabei auf den Fall, daß „Glück“ als wesentliche externe Bedingung angesehen wird).

Soziodemographische Daten

Bei der ersten Befragung wurden die wichtigsten soziodemographischen Merkmale abgefragt:

- Geschlecht
- Alter
- Familienstand (ledig, Partner/in, verheiratet, geschieden)
- Konfession (katholisch, evangelisch, sonstige, konfessionslos)
- Wohnort (eine offene Frage, die nachträglich aufgrund der Größe des Wohnorts skaliert wurde)
- Berufsausbildung (Wurde vor dem Studium eine berufliche Ausbildung absolviert?)
- Studienrichtung (eine offene Frage, die nachträglich den Fachbereichen „Technik“, „Wirtschaft“ und „Sozialwissenschaften“ zugeordnet wurde)
- Schicht (wiederum eine offene Frage zum Beruf von Vater und Mutter, die nachträglich – nach dem Schema von *Kleining & Moore* (1969) – einer von fünf Schichteinteilungen zugeordnet wurde).

Fragen zum Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem

Bei der jeweils ersten Befragung (kurz vor dem Examen) haben wir erfragt, was bereits unternommen wurde, um einen Arbeitsplatz zu finden. Sieben verschiedene Aktivitäten – von „ich habe die Berufsberatung aufgesucht“ bis „ich habe mich auf Vorstellungsgespräche vorbereitet“ – waren hier vorgegeben.

Im Fragebogen der zweiten Untersuchungswelle (ein Jahr später) wurde der Übergang ins Beschäftigungssystem sehr differenziert überprüft. Die wichtigsten Fragen bezogen sich auf:

- Anzahl der Bewerbungen, Ablehnungen und Vorstellungsgespräche
- Ablauf der Vorstellungsgespräche
- Einkommen
- Hochschulabschluß (Note)
- selbständige Erwerbstätigkeit
- den Erfolg der Stellensuche (Hier erfolgte eine Filterführung – Arbeitslose

mußten im weiteren Verlauf der Befragung andere Fragen beantworten als Beschäftigte.)

- die Position, z. B.:
 - „Entspricht die Position der Ausbildung?“
 - „Haben Sie Aufstiegsmöglichkeiten?“
 - „Welcher Art ist Ihre Tätigkeit (vorwiegend leitend oder ausführend)?“
- Unternehmen, z. B.:
 - „Zu welcher Branche gehört das Unternehmen?“
 - „Welche Größe hat das Unternehmen?“

Die wichtigsten dieser Fragen wurden schließlich auch in der dritten Untersuchungswelle gestellt. Zusätzlich fragten wir danach, ob seit der letzten Befragung die Organisation bzw. die Position gewechselt wurde und ob dieser Wechsel als beruflicher Aufstieg interpretiert wird.

4.3 Befragte

Im Herbst 1984 wurden durch geschulte Interviewer 497 Studenten kurz vor Studienabschluß das erste Mal befragt. Die Studenten entstammten den Studienrichtungen „Sozialwissenschaften“ (vorwiegend Psychologie und Soziologie), „Wirtschaftswissenschaften“ (VWL und BWL) sowie technischen Studiengängen (v. a. Maschinenbau und Elektrotechnik). In der zweiten Befragung dieser Stichprobe im Jahre 1985 konnten 365 Personen wieder erreicht werden, der Rest verweigerte die Mitarbeit oder war unauffindbar. Gleichzeitig wurden 382 neue Examenkandidaten der drei Studienrichtungen befragt. In der dritten Befragungswelle schließlich ist der größte Schwund bei der ersten Stichprobe zu verzeichnen – und zwar besonders bei den Wirtschaftswissenschaftlern (dies ist u. a. auf die hohe Mobilität dieser Gruppe zurückzuführen). Außerdem wurde eine dritte Stichprobe von 253 Examenkandidaten gewonnen. Die folgende Tabelle 5 zeigt die Anzahl der zu allen drei Zeitpunkten Befragten.

Tab. 5: Anzahl der Befragten differenziert nach Studienrichtung und Befragungszeitpunkt

Studienrichtung \ Befragungszeitpunkt	1984	1985		1986		
	S 1	S 1	S 2	S 1	S 2	S 3
Technik	150	122	145	86	92	79
Wirtschaft	230	152	141	96	101	120
Soziales	<u>117</u>	<u>91</u>	<u>96</u>	<u>60</u>	<u>58</u>	<u>54</u>
	497	365	382	242	251	253

Da wir uns in der weiteren Ergebnisdarstellung auf die beiden ersten Stichproben beschränken, sollen diese anhand ihrer wichtigsten **soziodemographischen** Merkmale – getrennt nach den Studienrichtungen – gekennzeichnet werden (vgl. Tabelle 6).

Tab. 6: Soziodemographische Merkmale der Befragten

Merkmale \ Studienrichtung	Technik		Wirtschaft		Sozial	
	S 1	S 2	S 1	S 2	S 1	S 2
<i>Geschlecht (in %):</i>						
weiblich	9	4	34	33	53	63
männlich	91	96	66	67	47	37
<i>Alter:</i> (1. Befragung)	ca. 26	ca. 26	ca. 26	ca. 26	ca. 27	ca. 27
<i>Religion (in %):</i>						
katholisch	63	71	65	68	59	58
evangelisch	30	25	26	22	27	28
ohne Konfession	7	4	9	10	14	14
<i>Familienstand (in %):</i>						
ledig	55	56	53	54	42	46
Partner(in)	34	32	35	28	45	34
verheiratet	11	12	12	15	10	18
geschieden	–	–	–	3	3	2
<i>Schicht (in %):</i>						
Oberschicht	2	1	3	5	2	3
obere Mittelschicht	42	31	32	34	32	27
Mittelschicht	42	50	42	48	41	53
untere Mittelschicht	12	16	22	11	18	15
Unterschicht	2	2	1	2	7	2

Die wichtigste Information, die man vorstehender Tabelle entnehmen kann, lautet: Die beiden Stichproben sind sich in ihren wesentlichen soziodemographischen Merkmalen sehr ähnlich. Sollten sich daher für beide Stichproben ähnliche Ergebnisse in unserer Untersuchung nachweisen lassen, so können diese durchaus verallgemeinert werden.

Im Detail können die Befragten getrennt nach der Studienrichtung so charakterisiert werden:

- **Techniker** sind vorwiegend männlich, ca. 26 Jahre alt, in der Regel ledig, ohne Partner(in), katholisch (hier zeigt sich, daß die Untersuchung in Bayern durchgeführt wurde) und kommen aus Elternhäusern der oberen Mittel- bzw. der Mittelschicht.
- Zwei Drittel der **Wirtschaftswissenschaftler** sind männlich. Das Durch-

schnittsalter beträgt ca. 26 Jahre, im Familienstand und der Religion sind sie den Technikern vergleichbar und haben – geringfügig – die höchste soziale Herkunft.

- **Sozialwissenschaftler** unterscheiden sich davon relativ stark: Sie sind in der Mehrzahl weiblich, durchschnittlich beim Examen ein Jahr älter und am häufigsten verheiratet. Außerdem entstammen sie etwas niedrigeren sozialen Schichten.

Diese Kennzeichen sind bei der folgenden Analyse unserer Ergebnisse zu beachten.

5 Ergebnisse

5.1 Grundlegende Zusammenhänge

Als Einstieg in die Analyse der Ergebnisse unserer Untersuchungen wollen wir zunächst kurz die Auswahl der Variablen begründen und die Zusammenhänge darstellen. Weitverbreitet sind implizite Annahmen darüber, welche Merkmale günstige Voraussetzungen für beruflichen Ein- und Aufstieg sind: Studienfach, Geschlecht, Studienleistung und möglicherweise das Alter – das sind nach allgemeiner Ansicht die entscheidenden Kriterien. Ingenieurwissenschaften sollte man studiert haben, männlich und jung sein und ein sehr gutes Diplom vorweisen können, dann steht einem nichts im Wege. Aber wehe der älteren Politologin, die es nur auf eine Drei im Magister brachte!

Wir gehen also im weiteren Verlauf zunächst einmal den Hypothesen nach, die implizit in den entsprechenden Annahmen stecken. Als prüfungswert erschienen uns dabei:

- **Studienfach** (Technik, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften)
- **Studienleistung:** Da allerdings sowohl die Fama als auch die minutiöse Analyse von Studienabschlüssen zeigen, daß die Prüfer der Wirtschaftswissenschaften strengere Kriterien als ihre ingenieurwissenschaftlichen oder gar sozialwissenschaftlichen Kollegen anlegen (*Hitpaß & Trosien* 1987), normierten wir die Noten für die drei Studiengänge getrennt, um Vergleichbarkeit herzustellen.
- **Geschlecht:** Die Aufnahme dieser Variablen ist geradezu zwingend, da vielfältige Analysen zeigen – z.B. *Friedel-Howe* (1985) –, daß die Einstellungs- und Aufstiegschancen von Frauen deutlich schlechter sind als die ihrer männlichen Kollegen.
- **Lebensalter:** Auch die Aufnahme dieser Variablen erschien ratsam, da in der Wirtschaft immer wieder über das zu hohe Lebensalter der Bewerber geklagt wird und entsprechend jüngere Bewerber präferiert werden.

Weiter vermuteten wir, daß nicht nur „harte“ soziodemographische Variablen, sondern vor allem auch solche psychologischen Größen, die im Zuge des Wertwandels Änderungen unterworfen waren, den Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem beeinflussen. Gegenstandsbezogene Einstellungen, die ein Absolvent Organisationen der Wirtschaft gegenüber hat, dürften wesentlichen Einfluß darauf haben, ob der Bewerber eine Stelle findet oder nicht und wie sich sein weiteres berufliches Schicksal gestaltet. Der **Wirkmechanismus** kann dabei auf **Selbst-** oder **Fremdselektion** zurückgehen. So ist es beispielsweise denkbar, daß der Karriereorientierte im Vorstellungsgespräch jenen so hochgeschätzten „Biß“ zeigt, der den Einstellenden als

dynamisch und selbstsicher imponiert und ihn entsprechend bei der Fremdselektion begünstigt. Es ist andererseits vorstellbar, daß der wenig Identifikationsbereite von sich aus auf ganz bestimmte Bewerbungen verzichtet oder aber Angebote von seiten der Organisation zurückweist, weil die von ihm erlebte Distanz zwischen Ist- und Soll-Zielen einfach zu groß ist; hier würde Selbstselektion wirken. Ähnliche Überlegungen ließen sich für die Sozialisation und das weitere berufliche Schicksal formulieren.

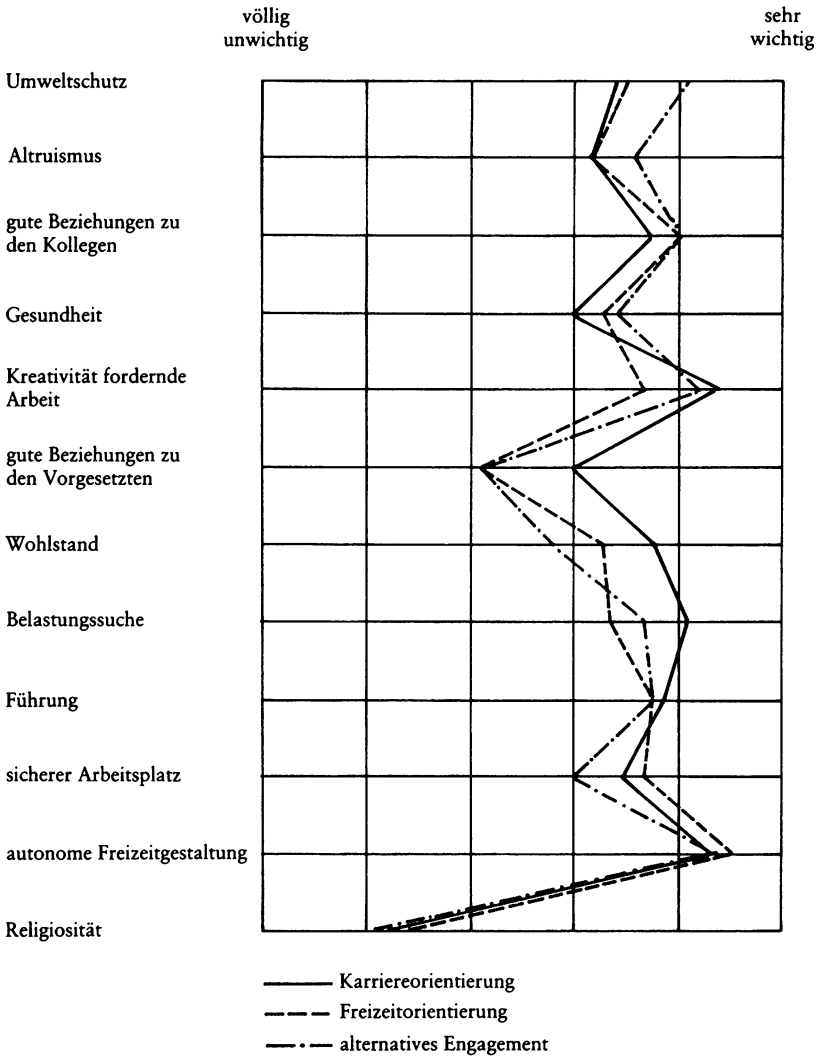
Die hier exemplarisch genannten Konstrukte „Berufsorientierung“ und „Identifikationsbereitschaft“ sind selbstverständlich bei jedem einzelnen in das psychische Gefüge integriert. Sie hängen damit auch von den Wertorientierungen ab. Diese Wertorientierungen allerdings sind nicht gegenstandsbezogen, sondern auf abstrakterem Niveau als die Einstellungen angesiedelt. Sie können außerdem von Individuum zu Individuum unterschiedlich die Berufsorientierung oder die Identifikationsbereitschaft bestimmen, so daß es kaum denkbar erscheint, auf der Basis der Wertorientierungen Hypothesen zur Selektion und zur Sozialisation zu formulieren. Dafür sind konkretere und gegenstandsbezogene – und zwar direkt auf Wirtschaftsorganisationen bezogene – Konzepte sehr viel geeigneter. Wir erwarteten, daß vor allem vier der von uns erfaßten psychologischen Variablen sich dafür eignen:

- **Berufsorientierung** (karriere-, freizeit- oder alternativ orientiert)
- **Identifikationsbereitschaft**
- **Aufstiegserwartung**
- **Attribution**, d. h. ob jemand glaubt, selbst sein (berufliches) Leben gestalten zu können (internale Attribution), oder sich dem „Glück“ ausgeliefert sieht (externale Attribution).

Der **Berufsorientierung** kommt dabei besondere Bedeutung zu. Da in dieser Variablen die verschiedenen Interpretationen des Wertwandels (vgl. Kapitel 1.3) operationalisiert wurden, sollte die Berufsorientierung auch einen engen Zusammenhang zu den individuellen Wertorientierungen zeigen. Die Abbildung 9 (vgl. S. 64) belegt dies für die erste Befragung der zweiten Stichprobe, zu einem Zeitpunkt, als alle Befragten sich zum Examen gemeldet hatten.

Den alternativ Engagierten sind „Umweltschutz, Altruismus, gute Beziehungen zu den Kollegen und Gesundheit“ besonders wichtig. Karriereorientierte legen großen Wert auf „Kreativität fordernde Arbeitsaufgaben, gute Beziehungen zu Vorgesetzten, materiellen Wohlstand, herausfordernde und durchaus belastende Tätigkeiten“ und auf „Führung anderer Menschen“ (hierin unterscheiden sich – unerwartet – die drei Berufsorientierungen nicht). Die Freizeitorientierten schließlich zeichnen sich so aus: Ihnen sind „ein sicherer Arbeitsplatz“ und natürlich „die Möglichkeit, Freizeit autonom gestalten zu können“, besonders wichtig. Der Religiosität kommt dagegen keine große Bedeutung bei der Unterscheidung der Berufsorientierung zu.

Abb. 9: Werthaltungen in Abhängigkeit von der Berufsorientierung (erste Befragung der zweiten Stichprobe)



Man sieht also, wer sich durch eine bestimmte Berufsorientierung auszeichnet, der ist auch durch eine spezifische Wertstruktur gekennzeichnet. Allerdings läßt sich die Wertstruktur nicht vollständig aus der Berufsorientierung ableiten. Der alternativ Engagierte gibt z. B. an, daß er einmal in einer konkreteren, nichtentfremdeten Arbeitswelt arbeiten möchte. Solche Personen messen aber gleichzeitig dem Wert „Umweltschutz“ besondere Bedeutung

bei (ohne daß dieses Thema in der Operationalisierung der Berufsorientierung angesprochen wäre).

Die Berufsorientierung korreliert aber nicht nur mit einer bestimmten Wertstruktur, ihr korrespondiert insgesamt ein je spezifisches psychisches Gefüge. Dies sei anhand der von uns für die weitere Analyse ausgewählten Variablen gezeigt (vgl. Tabelle 7).

Tab. 7: Durch welche psychologischen Merkmale (1985) sind die drei Ausprägungen der Berufsorientierung charakterisiert? (Durchschnittswerte)

Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Psychologische Merkmale			
	Identifikationsbereitschaft ²	Aufstiegs- erwartung ³	Attribution ⁴ internal external	
Karriereorientierung (n = 92) ¹	.68	3.0	3.3	2.8
Freizeitorientierung (n = 76) ¹	.55	2.0	2.7	2.8
alternatives Engagement (n = 79) ¹	.33	2.1	2.4	2.9
<i>Signifikanz</i>	<i>ja</i>	<i>ja</i>	<i>ja</i>	<i>nein</i>

¹ Die Anzahl n der Befragten je betrachteter Bedingung differiert in den folgenden Tabellen aufgrund unterschiedlich häufig fehlender Werte (missing values).

² Ein Wert von 0 bedeutet „minimale Identifikationsbereitschaft“, ein Wert von 1 „maximale Identifikationsbereitschaft“.

³ Ein Wert von 0 bedeutet „keine Aufstiegs-erwartung“, ein Wert von 5 „absolut sichere Aufstiegs-erwartung“.

⁴ Ein Wert von 0 bedeutet „nicht internal bzw. external“, ein Wert von 5 „völlig internal bzw. external“.

In drei der vier geprüften Variablen unterscheiden sich die Berufsorientierungstypen signifikant: Karriereorientierte sind die bei weitem Identifikationsbereitesten, haben die höchste Erwartung beruflichen Aufstiegs und schreiben sich selbst beruflichen Erfolg zu. Die alternativ Engagierten bilden in diesen psychologischen Merkmalen den Gegentyp.

Für die weitere Analyse wird es auch von Bedeutung sein, ob die Berufsorientierungstypen durch bestimmte soziodemographische Merkmale gekennzeichnet sind. Tabelle 8 zeigt dies zunächst für den Zusammenhang mit der Studienrichtung.

Tab. 8: Verteilung der Berufsorientierung auf die Studienrichtungen (in Prozent)

Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Studienrichtung		
	Technik	Wirtschaft	Soziales
Karriereorientierung (n = 92)	37	55	8
Freizeitorientierung (n = 76)	41	37	22
alternatives Engagement (n = 79)	35	21	44

Unter den Karriereorientierten dominieren die Wirtschaftswissenschaftler, bei den Freizeitorientierten sind es die Techniker und bei den alternativ Engagierten die Sozialwissenschaftler. Darüber hinaus läßt sich feststellen, daß die alternativ Engagierten relativ am ältesten sind (29 Jahre; im Vergleich die Karriereorientierten 28 Jahre, Freizeitorientierte 27,5 Jahre). Relativ die meisten Frauen finden sich in der Gruppe der alternativ Engagierten (43%). Bei den Karriereorientierten sind die Frauen dagegen am seltensten vertreten (17%). Die Noten verteilen sich so: Am besten (Mittelwert: 2,0) sind die alternativ Engagierten, gefolgt von den Freizeitorientierten (2,4) und den Karriereorientierten (2,5). Das ist nicht darauf zurückzuführen, daß Sozialwissenschaftler relativ häufiger alternativ engagiert sind und bessere Noten haben. (Die Noten wurden für die Studienrichtungen standardisiert.)

5.2 Wer findet den Weg in die Organisation (Primäre Selektion)?

Wir hatten zuvor darüber gesprochen, daß durch die starke Zunahme der akademisch Gebildeten deren Chancen deutlich zurückgehen, eine ausbildungsadäquate Anstellung zu finden. Warum bekommen viele keine Anstellung? Sind ihre Ansprüche zu hoch? Können sie sich mit den Inhalten der Tätigkeit, die ihnen angeboten wurde, nicht anfreunden? Dies wäre als **Selbstselektion** zu interpretieren. Oder werden sie von den Organisationen zurückgewiesen, weil man dort – aus welchen Gründen auch immer – keinen Bedarf hat? Hier läge **Fremdselektion** vor.

Unsere Daten lassen keine exakten Aufschlüsse darüber zu, ob es primäre Selbst- oder Fremdselektion war, die den Weg in die Organisation bahnte oder versperrte. Was wir allerdings recht gut erkennen, sind die Merkmale, die jene Personen auszeichnen, die eine Position gefunden haben, verglichen mit ihren offensichtlich weniger glücklichen Kommilitonen.

5.2.1 Soziodemographische Merkmale der primären Selektion

Tragen die von uns ausgewählten soziodemographischen Merkmale der Personen zu der Prognose bei, ob eine Position gefunden wird oder nicht?

Lebensalter

Tab. 9: Wieviel Prozent je Altersgruppe haben eine Stelle gefunden?

Altersgruppe	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Altersgruppe	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
jünger (n = 168)	79	21	jünger (n = 112)	88	12
älter (n = 107)	69	31	älter (n = 72)	85	15

nicht signifikant

nicht signifikant

Die Tabelle 9 zeigt, daß die Beziehungen bei beiden Stichproben in die erwartete Richtung gehen: Tatsächlich finden die **Jüngeren** mit etwas größerer Wahrscheinlichkeit eine Anstellung als die Älteren. Allerdings sind die Ergebnisse bei beiden Stichproben nicht signifikant (hier und im weiteren gehen wir immer von einem Signifikanz-Niveau von $p = .05$ aus). Das allerdings kann in diesem Zusammenhang nicht sonderlich überraschen, da die Altershomogenität der von uns untersuchten Stichproben relativ groß ist. Wenn man bedenkt, daß die als jünger Eingestuften der ersten Stichprobe im Durchschnitt 25,9 Jahre alt waren, die als älter Eingestuften im Durchschnitt 29,3 Jahre, dann wird angesichts der relativ geringen Altersdifferenz deutlich, daß dem Lebensalter in unserer Untersuchung wohl eine nachgeordnete Bedeutung zukam.

Geschlecht

Nicht nur kämpferische Stimmen aus den Interessenvertretungen der Frauen, sondern auch Daten aus wissenschaftlichen Untersuchungen geben Anlaß zu der Vermutung, daß bei der Einstellung Frauen häufig benachteiligt werden (z. B. Lee 1987; Friedel-Howe 1985). Auch die Aussagen von Personalleitern, die für die Einstellung junger Akademiker verantwortlich sind, weisen häufig in die gleiche Richtung. Nicht selten hört man dabei das Argument, daß die Einarbeitungskosten für weibliche Nachwuchskräfte für den Betrieb verloren seien, da diese nach der Gründung einer Familie, spätestens aber nach der Geburt des ersten Kindes mit hoher Wahrscheinlichkeit ohnehin aus dem Beruf ausscheiden. Eine entsprechende Tendenz läßt sich in den Richtlinien mancher Unternehmen erkennen, die beinhalten, daß mindestens 50% aller vom Ausbildungssystem Kommenden Männer sein sollen, selbst wenn der Eindruck in der Vorstellungsrunde oder die Zeugnisnoten zu einem größeren

Frauenanteil führen würden. Was zeigt sich in unseren Daten? Die Tabelle 10 dokumentiert dies nun wiederum für die beiden Stichproben.

Tab. 10: Wieviel Prozent der Männer, wieviel Prozent der Frauen haben eine Stelle gefunden?

Geschlecht	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Geschlecht	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
weiblich (n = 78)	58	42	weiblich (n = 53)	81	19
männlich (n = 196)	82	18	männlich (n = 131)	89	11

nicht signifikant

nicht signifikant

Die Daten entsprechen den Erwartungen. Für beide Stichproben zeigte es sich – deutlicher noch bei der ersten Stichprobe –, daß die Männer eine höhere Chance haben, unmittelbar nach dem Examen eine adäquate Position zu finden, als dies für die Frauen gilt. Dieser Effekt ist allerdings mit der **Studienrichtung** konfundiert.

Studienrichtung

Differenziertere Auswertungen in Abhängigkeit von der Studienrichtung zeigen, daß beispielsweise Studentinnen der Wirtschaftswissenschaften nicht signifikant stärker bei den Arbeitslosen vertreten sind als ihre männlichen Kollegen (vgl. *Spieß* 1988). Ebenso ist die Quote von arbeitslosen Frauen und Männern bei den Sozialwissenschaftlern etwa gleich hoch. Das bedeutet, daß die häufig belegte Benachteiligung von Frauen beim Eintritt in Organisationen vor allem auf die Neigung von Frauen zurückzuführen ist, eher wirtschaftsfremde Studiengänge zu wählen (vgl. auch *Bloßfeld* 1985).

Deshalb dürfte – bedenkt man die Anforderungen der Organisation – auch wesentlich sein, was ein Bewerber studiert hat. Die gelegentlich geäußerte These, daß die Studieninhalte doch nicht praxisrelevant seien und es nur darauf ankomme, während des Studiums denken zu lernen und seine Persönlichkeit zu entwickeln, ist wohl doch zu weit von der Realität entfernt. Der promovierte Philosoph oder Theologe, der zum Personalleiter aufsteigt, der Sinologe, der Filialdirektor einer Großbank wird, all diese Fälle gibt es, aber sie sind eben Ausnahmen. Wir jedenfalls gingen von der Vermutung aus, daß diejenigen, die Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften studiert haben, einen deutlichen Startvorteil gegenüber jenen haben, die Sozialwissenschaften studierten. Die Tabelle 11 zeigt, ob unsere Vermutungen zutreffen.

Die Tabelle belegt für beide Stichproben in signifikanter Weise, daß unsere Vermutungen zutreffend sind. Wer **Technik** oder **Wirtschaftswissenschaften** studierte, bekommt mit höherer Wahrscheinlichkeit nach Abschluß seines

Studiums eine Position als der **Sozialwissenschaftler**. Dabei unterscheiden sich Techniker und Wirtschaftswissenschaftler nicht. Offensichtlich korrelieren also Studienwünsche von Abiturienten und Anforderungen der Organisationen nicht sonderlich gut miteinander.

Tab. 11: Wieviel Prozent der Studierenden der einzelnen Studienrichtungen haben eine Stelle gefunden?

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Studienrichtung	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
Technik (n = 100)	87	13	Technik (n = 59)	95	5
Wirtschaft (n = 116)	78	22	Wirtschaft (n = 87)	87	13
Soziales (n = 59)	51	49	Soziales (n = 38)	74	26

signifikant

signifikant

Studienleistung

Nach der gelegentlich geäußerten Auffassung „an der Spitze ist immer Platz“ müßte es der brillante Absolvent eines sozialwissenschaftlichen Studienganges leichter haben, eine adäquate Position zu finden, als derjenige, der mit eher schwachen Leistungen sein wirtschaftswissenschaftliches Studium beendete. Kommt also dem Studienabschluß, der **Examensnote** eine wesentliche Bedeutung beim Selektionsprozeß der Organisationen zu? Immerhin gibt es hier einigen Anlaß zum Zweifel. *Hitpaß & Trosien (1987)* haben gezeigt, daß in mehreren Fächern die Aussagekraft der Examensnoten deutlich zurückgegangen ist, da bei einer meist fünfstufigen Skala der Mittelwert nahe bei 2 – in einigen Fächern sogar mit Tendenz zu 1 – liegt und kaum Streuung beobachtet werden kann. Auch von einigen Personalleitern hört man, daß sie angesichts dieser Entwicklung gar nicht mehr in das Zeugnis schauen, sondern sich vom Absolventen die Diplomarbeit vorlegen lassen und sich darüber hinaus erkundigen, an welcher Universität und bei welchem Professor das Studium absolviert wurde.

Die Tabelle 12 (vgl. S. 70) gibt Aufschluß über die Bedeutung der Examensnote: Die Examensnote hat ihre Bedeutung nicht völlig eingebüßt. Sie spielt als Selektionskriterium nach wie vor eine Rolle; wer ein gutes Examen gemacht hat, findet auch eher eine Anstellung. Dabei soll noch einmal daran erinnert werden, daß eine Konfundierung der Ergebnisse mit der Studienrichtung – Ingenieure haben im Durchschnitt bessere Noten als Betriebswirte, die Sozialwissenschaftler aber die besten – hier keine Rolle spielen kann, da die Noten nach Studienrichtung normiert und standardisiert worden sind.

Tab. 12: Wieviel Prozent der Studenten mit unter- bzw. überdurchschnittlicher Examensnote haben eine Stelle gefunden?

Examensnote	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Examensnote	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
unterdurchschnittlich (n = 150)	66	34	unterdurchschnittlich (n = 100)	85	15
überdurchschnittlich (n = 125)	86	14	überdurchschnittlich (n = 78)	92	8

signifikant

signifikant

Extremgruppenvergleich

Unsere Vermutungen fanden durch die Daten weitgehend Bestätigung. Jüngere männliche Bewerber, die mit gutem Examensergebnis Technik oder Wirtschaftswissenschaft studiert hatten, finden offensichtlich mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Position, als ältere weibliche Bewerberinnen, die mit mäßigem Examensergebnis Sozialwissenschaften studierten. Allerdings zeigte es sich, daß die soziodemographischen Variablen nicht gleichberechtigt und nicht unabhängig voneinander sind. In unserer relativ altershomogenen Stichprobe spielt z.B. das Alter eine nur untergeordnete Rolle, außerdem wissen wir von der Konfundierung zwischen Studienrichtung und Geschlecht.

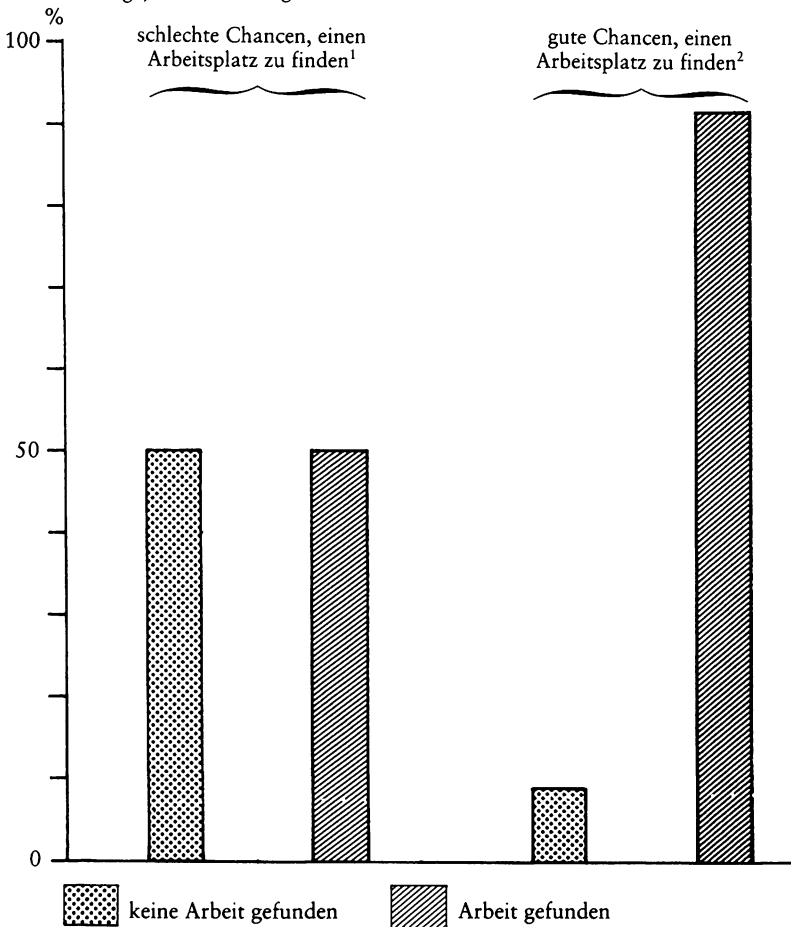
Ein Extremgruppenvergleich zeigt, wie sich die Einstellungschancen bei einer Zusammenschau der Variablen darstellen. Für die erste und die zweite Stichprobe sind jeweils diejenigen Befragten zusammengefaßt, die sich in den von uns berücksichtigten soziodemographischen Merkmalen extrem unterscheiden. In der ersten Extremgruppe sind es also jüngere, männliche Personen mit gutem Examen, die Technik oder Wirtschaftswissenschaften studiert haben; in der zweiten Extremgruppe sind es ältere, weibliche Personen, die mit schlechtem Ergebnis Sozialwissenschaft studierten.

Erkennbar wird in der Abbildung 10, daß sich im Sinne der allgemeinen Vermutung und Plausibilität die Einstellungswahrscheinlichkeiten für Mitglieder der beiden Extremgruppen deutlich unterscheiden (die Ergebnisse der zweiten Stichprobe fallen entsprechend aus). Ganz offensichtlich haben jüngere Männer mit guten Examensergebnissen in technischen oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen wenig Mühe, unmittelbar nach dem Studienabschluß eine adäquate Position zu finden.

Diese Ergebnisse entsprechen also der Erwartung. Auch ein Laie, der sich mit Fragen der Einstellung von Personen in Organisationen ein wenig beschäftigt, hätte wohl bald vergleichbare Vermutungen formuliert. Dies heißt freilich nicht, daß man sie undiskutiert hinnehmen sollte, denn manches könnte

durchaus **problematisiert** werden. Hat die Zeugnisnote – insbesondere wenn die Rohwerte wenig streuen – tatsächlich Prognosekraft? Wird sich wirklich derjenige besser bewähren, der ein gutes Zeugnis hat? Wäre es nicht vielleicht wünschenswert, auch Sozialwissenschaftlern in den Betrieben bessere Chancen zu eröffnen? Wäre es nicht häufig ratsam, auch gerade älteren Personen eine Chance zu geben, um deren Erfahrung zu nutzen? Diese Probleme können hier allerdings nicht ausführlich behandelt werden, sie können aber den Charakter von **Denkanstößen** beinhalten. Dagegen interessiert uns ein anderes, eher heikles Problem, das mit den Werthaltungen bzw. den psychologischen Merkmalen der Bewerber zusammenhängt.

Abb. 10: Vergleich der Extremgruppen nach soziodemographischen Merkmalen in der Frage, ob eine Stelle gefunden wurde



¹ Älter, weiblich, mäßiges Examen, sozialwissenschaftliches Studium

² Jünger, männlich, gutes Examen, Technik- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium

6 Führungsnachwuchs im Unternehmen

5.2.2 Psychologische Merkmale der primären Selektion

Ganz unverblümt wird bei Personaleinstellungen in einigen Ländern, z.B. in Japan (*Deutschmann 1987*), darauf geachtet, ob der Bewerber, was seine Werthaltungen, seine „Ideologie“ betrifft, den Wunschvorstellungen der Organisation entspricht. Ähnliches hat es zumindest im öffentlichen Dienst auch in der Bundesrepublik Deutschland gegeben bzw. wird noch heute praktiziert: Mitglieder „radikaler“ Organisationen erhalten bei der Einstellung keine Chancen. Offensichtlich spielt bei den Vorstellungen in den Organisationen nicht nur das fachliche Qualifikationsprofil des Bewerbers eine Rolle, sondern man fragt auch offen oder versteckt danach, wie er denkt, was er für wünschenswert hält, welche politischen Überzeugungen ihm eigen sind.

Man prüft also, ob der Bewerber „zu uns paßt“, ob er – so die Redeweise in einem großen Dienstleistungsunternehmen – „schon blau gefärbt“ ist. Man kann vermuten, daß die Gespräche mit den Bewerbern auch dahingehend interpretiert werden, ob sie die Ziele der Organisation bejahen, ob sie bereit sind, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, ob sie dafür offen sind, Verantwortung zu übernehmen und entsprechend Erfolg oder Mißerfolg sich selber zuschreiben, ob sie optimistisch sind und für sich selber Chancen in der Praxis erblicken. Derartige Haltungen und Auffassungen potentieller Bewerber haben wir – wie zuvor beschrieben – operationalisiert und erfaßt. Darum soll nachgeprüft werden, ob neben den genannten soziodemographischen Variablen auch die psychologischen Variablen Berufsorientierung, Identifikationsbereitschaft, Attributionsneigung und Aufstiegserwartung dazu beitragen, die Einstellungschancen eines Bewerbers zu prognostizieren.

Berufsorientierung

Hat man vor Augen, daß die Führungskräfte in ihrer überwiegenden Mehrheit karriereorientiert sind, die Nachwuchskräfte dagegen eher alternativ engagiert (vgl. *von Rosenstiel & Stengel 1987*), dann läßt sich unschwer die Hypothese formulieren, daß jene Nachwuchskräfte, die bereits karriereorientiert sind, mit weitaus höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt werden als die alternativ Engagierten. Personen mit freizeitorientierter Schonhaltung – das ergibt sich entsprechend – dürften zwischen diesen Extremen liegen.

Die Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse. Allerdings sind die Ergebnisse der ersten Stichprobe mit Vorsicht zu interpretieren. Hier wurde die Berufsorientierung nicht beim ersten Befragungszeitpunkt erfaßt, sondern lediglich beim zweiten und beim dritten. Die mitgeteilten Werte haben also keine prognostische Kraft, sondern zeigen lediglich die Korrelation der Orientierung mit der faktisch erfolgten Einstellung. Da wir allerdings wissen, daß es sich bei der Berufsorientierung um eine relativ stabile Einstellung handelt (vgl. Kapitel 5.5.1.1), kann man vermuten, daß das prognostische Ergebnis auch für diese Stichprobe ähnlich ausgefallen wäre.

Tab. 13: Wieviel Prozent der Berufsorientierungstypen haben eine Stelle gefunden?

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
Karriereorientierung (n = 97)	81	19	Karriereorientierung (n = 67)	91	9
Freizeitorientierung (n = 88)	73	27	Freizeitorientierung (n = 59)	88	12
alternatives Engagement (n = 82)	69	31	alternatives Engagement (n = 51)	78	22

*signifikant**signifikant*

Die Ergebnisse entsprechen weitgehend unseren Erwartungen. Tatsächlich haben alternativ engagierte Personen faktisch die schlechteren „Karten“, wenn es um die Einstellung in eine Organisation geht. Dagegen fiel der von uns erwartete Unterschied zwischen den Karriereorientierten und den Freizeitorientierten gering aus. Vermutlich wird bereits bei der Einstellung danach differenziert, ob man einen Bewerber für eine künftige Führungskraft hält oder ihm eine Position zuweisen möchte, in der zwar zuverlässige Arbeit erwartet wird, die jedoch kaum Perspektiven bietet. In einer derartigen Position wäre ein Freizeitorientierter plausiblermaßen nicht schlecht aufgehoben. So lange er seine Pflicht tut und nicht frustriert ist, wenn es in seiner beruflichen Entwicklung nicht weiter geht, wäre den Interessen der Organisation und den Bedürfnissen des einzelnen gedient.

Keine Aussagen können wir an dieser Stelle zu der Frage machen, ob die schlechteren Chancen der alternativ Engagierten auf Fremd- oder Selbstselektion zurückzuführen sind. Es ist auch vorstellbar, daß sich die Alternativen bei bestimmten Firmen gar nicht bewerben, weil diese in ihrem Unternehmensimage den eigenen Zielvorstellungen ganz und gar nicht entsprechen, sei es, weil sie auf umweltunverträgliche Weise zu produzieren scheinen, sei es, weil sie stark bürokratisch aufgebaut sind, oder sei es, weil sie Produkte herstellen, zu denen der potentielle Bewerber nicht ja sagen kann (Nerdinger et al. 1988 a).

Da die alternativ Engagierten bevorzugt in der Gruppe der Sozialwissenschaftler aufzufinden sind, könnte man versucht sein, den gesamten hier geschilderten Effekt auf die Studienrichtung zurückzuführen (man erinnere sich: Die Sozialwissenschaftler haben schlechtere Einstiegschancen). Wir prüften daher für alle drei Berufsgruppen getrennt, ob auch dort die alternativ Engagierten benachteiligt erscheinen. In den getrennt analysierten Gruppen der Wirtschaftswissenschaftler und der Techniker haben die alternativ Engagierten ebenfalls die schlechteren Aussichten!

Identifikationsbereitschaft

Die Identifikationsbereitschaft, wie wir sie operationalisierten, ist – wie bereits gezeigt (vgl. Kapitel 5.1) – von der Berufsorientierung psychologisch und statistisch nicht unabhängig. Der Karriereorientierte befürwortet die Ziele der Organisationen, wie er sie wahrnimmt, eher, d.h. die Diskrepanz zwischen wahrgenommenen Ist-Zielen der Organisation und gewünschten Soll-Zielen ist bei ihm geringer. Mit ein Grund seiner höheren Karrieremotivation liegt vermutlich darin, daß er bereit ist, sich – wie man es von einer Führungskraft erwartet – nach innen und außen für die Ziele der Organisation einzusetzen (vgl. von Rosenstiel & Nerdinger 1986; von Rosenstiel 1987).

Darüber hinaus berührt die Identifikationsbereitschaft aber psychologisch noch andere Facetten als die Berufsorientierung. Die Berufsorientierung hängt nicht allein davon ab, welche Organisationsziele man wünscht und welche man wahrnimmt, sondern sie hat eigenständig mit den subjektiven Theorien von Gesellschaft (Scholz 1987) und mit privaten Zielsetzungen zu tun. Entsprechend prüften wir, ob auch die Identifikationsbereitschaft die Einstellungswahrscheinlichkeit von Bewerbern zu prognostizieren in der Lage ist. Die Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse für die beiden Stichproben.

Tab. 14: Wieviel Prozent der hoch bzw. niedrig Identifikationsbereiten haben eine Stelle gefunden?

Identifikations- bereitschaft	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Identifikations- bereitschaft	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 142)	69	31	niedrig (n = 91)	84	16
hoch (n = 129)	80	20	hoch (n = 89)	90	10

signifikant

nicht signifikant

Die Ergebnisse sind eindeutig. Vor allem für die erste Stichprobe, tendenziell aber auch für die zweite Stichprobe gilt, daß Personen mit höherer Identifikationsbereitschaft auch mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Position finden, als Personen mit geringerer Identifikationsbereitschaft. Auch hier muß allerdings offen bleiben, ob es die in der geringen Identifikationsbereitschaft zum Ausdruck kommende latente Distanz zu einer Organisation ist, die im Sinne einer Selbstselektion vor einer Einstellung zurückschrecken läßt, oder ob von den einstellenden Instanzen der Organisationen diese Distanz erkannt wird und in die Personalentscheidung eingeht.

Attributionsneigung

Es ist ein klassischer Befund der Führungsforschung, daß Führungskräfte – zumindest mittlerer hierarchischer Ebenen – eine höhere Leistungsmotivation zeigen, als andere Personen und spezifisch dazu neigen, Erfolge sich selbst und nicht äußeren Umständen zuzuschreiben (vgl. Hofstetter 1980; Schönhammer 1985). Offen bleibt bei den meisten dieser Studien die Klärung des Ursache-Wirkungs-Verhältnisses. Wer eine Führungsposition erreicht, hatte Erfolg; es ist daher naheliegend, daß er im Sinne einer Erhöhung des eigenen Ichs diesen Erfolg sich selber zuschreibt. Die gegenläufige Interpretation könnte dahin gehen, daß der internal Attribuierende aufgrund seiner darin zum Ausdruck kommenden Haltung, seiner Leistungsmotivation und seiner Einstellung zur Organisation den Erfolg unmittelbar herbeiführt. Wir können aufgrund der Anlage unserer Untersuchung einiges Material bereitstellen, das bei der Klärung des Kausalzusammenhangs einen gewissen Beitrag leisten kann (vgl. auch Kapitel 5.5.1).

Unsere Hypothesen gingen dahin, daß **internal Attribuierende** bei der Einstellung eher Erfolg haben, **external Attribuierende** dagegen mit geringerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein werden. Diese beiden Hypothesen sind nicht spiegelbildlich, d. h. aufgrund der von uns gewählten Operationalisierung ist derjenige, der nicht internal attribuiert, nicht „automatisch“ jemand, der einen externalen Attributionsstil hat. Meßtechnisch wurden die beiden Variablen unabhängig voneinander erhoben, und es ist auch psychologisch durchaus vorstellbar, daß jemand weder internal noch external attribuiert, sondern sich überhaupt keine Gedanken über die Verursachung von Erfolgen macht (vgl. Heckhausen 1980). Ebenfalls ist denkbar, daß manche Personen möglicherweise von Situation zu Situation wechselnd einmal zu internaler, einmal zu externaler Attribution neigen. Sagt also die Neigung, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, den Erfolg bei Bewerbungen voraus? Die Tabelle 15 zeigt die Ergebnisse.

Tab. 15: Einfluß der internalen Attributionsneigung auf das Finden einer Stelle (in Prozent)

interne Attribution	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		interne Attribution	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 120)	66	34	niedrig (n = 88)	87	13
hoch (n = 155)	83	17	hoch (n = 94)	86	14

signifikant

nicht signifikant

Hier ist das Bild uneinheitlich: Während für die erste Stichprobe das erwartete Resultat sich signifikant zeigte, ließ sich der gleiche Effekt bei der zweiten Stichprobe kaum als Tendenz erkennen. Es muß also offen bleiben, ob der internale Attributionsstil den Bewerbungserfolg prognostiziert.

Sagt möglicherweise die andere Form der Attributionsneigung – Erfolge oder Mißerfolge situativen Umständen bzw. „Glück“ zuzuschreiben – in unserem Zusammenhang mehr aus? Ist vielleicht derjenige, der den Erfolg relativ regelmäßig dem Glück zuschreibt, weniger anstrengungsbereit, da er sich auch auf „sein Glück“ verläßt? Bereitet er sich auf die Bewerbungssituation weniger vor, zeigt er insgesamt weniger Erfolgsorientierung auf der Basis eigener Anstrengungsbereitschaft? Die Tabelle 16 gibt darüber Auskunft.

Tab. 16: Einfluß der externalen Attributionsneigung auf das Finden einer Stelle (in Prozent)

externale Attribution	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		externale Attribution	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 114)	78	22	niedrig (n = 75)	93	7
hoch (n = 160)	73	27	hoch (n = 108)	82	18

nicht signifikant

signifikant

Die Ergebnisse für beide Stichproben weisen – bei der zweiten in signifikanter Weise – in die erwartete Richtung. Wer dazu neigt, als Ursache für den Erfolg bevorzugt das Glück zu nennen, der hat „kein Glück“, er findet mit geringerer Wahrscheinlichkeit einen Arbeitsplatz.

Aufstiegserwartung

Ob auf eigene Tüchtigkeit oder Glück vertrauend, so oder so attribuierend, kann man Erfolg und Aufstieg erwarten, ihn für wahrscheinlich halten. Ob in mehr reflektierender oder eher naiver Weise, sei hier dahingestellt. Optimismus kann auch zu einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ (*Rosenthal & Jacobson* 1971) werden. Der vom eigenen Erfolg Überzeugte hat ihn eher als derjenige, der glaubt, daß er der „ewige Verlierer“, immer der zweite ist. Als Hypothese formuliert ergibt sich daraus: Wer den eigenen Erfolg – als **Aufstiegserwartung** operationalisiert – für wahrscheinlich hält, der wird auch leichter eine Anstellung finden. Die Überprüfung dieser Hypothese zeigt die Tabelle 17.

Unsere Hypothese wurde gestützt. Tatsächlich wurden jene mit positiveren Aufstiegserwartungen auch eher eingestellt. Bei der ersten Stichprobe war das Ergebnis signifikant, bei der zweiten weist die Tendenz in die erwartete

Richtung. In diese Erwartungen geht wohl auch ein gutes Stück Realismus ein. Denn es sind bevorzugt die Frauen und die Sozialwissenschaftler, die hier eher pessimistisch sind. Diese sind es – wir haben dies vorher gezeigt – aus gutem Grund.

Tab. 17: Wieviel Prozent der Studenten mit hoher bzw. niedriger Aufstiegserwartung haben eine Stelle gefunden?

Aufstiegserwartung	(1. Stichprobe) Stelle gefunden		Aufstiegserwartung	(2. Stichprobe) Stelle gefunden	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 154)	69	31	niedrig (n = 99)	85	15
hoch (n = 118)	83	17	hoch (n = 84)	91	9

signifikant

nicht signifikant

Extremgruppenvergleich

Wir hatten uns eben mit vier psychologischen Prognosevariablen auseinandergesetzt, die weder logisch noch psychologisch unabhängig voneinander sind, jedoch verschiedene Facetten einer Haltung widerspiegeln, die möglicherweise für den Erfolg und spezifisch für den späteren beruflichen Aufstieg wichtig sein dürften. Um zu prüfen, wie das Zusammenspiel, die Kombination dieser Variablen wirkt, bildeten wir auf ihrer Basis wiederum **Extremgruppen**. Wir verglichen also karriereorientierte, hochidentifikationsbereite, internal attribuierende Personen mit hoher Aufstiegserwartung mit solchen, die alternativ engagiert sind, die sich als wenig identifikationsbereit zeigen, external attribuieren und geringe Aufstiegserwartungen haben. Die Abbildung 11 (vgl. S. 78) zeigt, wie sich in bezug auf den Bewerbungserfolg die Mitglieder dieser Extremgruppen in den beiden Stichproben voneinander unterscheiden.

Die Darstellung belegt das erwartete Ergebnis (bei der zweiten Stichprobe zeigt sich die gleiche Tendenz). Allerdings bringt die Extremgruppenbildung im Vergleich zur prognosekräftigsten Variablen, der Berufsorientierung, keinen so großen Zusatzgewinn, was darum nicht überrascht, weil die **Interkorrelation** der psychologischen Variablen deutlich größer ist als die Korrelation der zuvor verwendeten soziodemographischen Variablen.

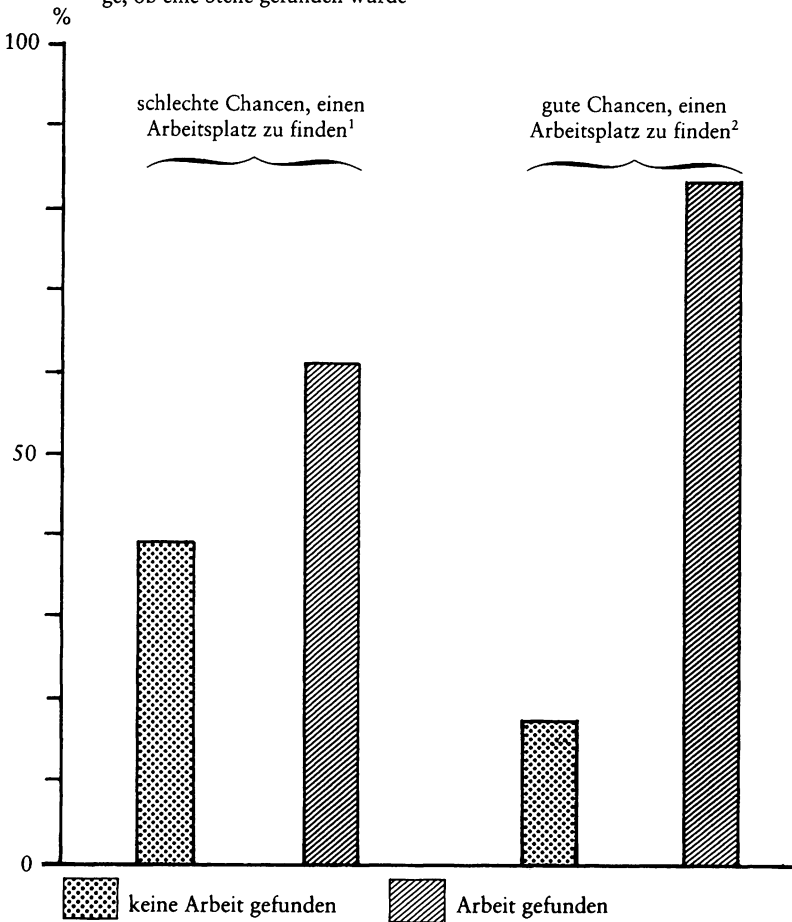
5.2.3 Zusammenfassung: Primäre Selektion durch soziodemographische und psychologische Variablen

Es ist naheliegend zu vermuten, daß eine Extremgruppenbildung aus den soziodemographisch definierten und den psychologisch definierten Extrem-

gruppen die Prognosekraft noch einmal erhöht. Abbildung 12 zeigt diesen Vergleich.

Man erkennt eines: Es sind nicht allein die so plausibel erscheinenden soziodemographischen Daten wie Alter, Geschlecht, Studienfach und Examensnote, die in die Einstellungsentscheidungen eingehen, sondern auch – und relativ unabhängig davon – **psychologische Variablen**, die etwas über die Einstellung und Haltung des einzelnen zum Unternehmen, zur beruflichen Tätigkeit und zum eigenen Erfolg verraten. (Für die Fachwissenschaftler sei angemerkt, daß dieses Ergebnis auch mit multivariaten Verfahren wie der Diskriminanzanalyse bestätigt wird; vgl. dazu *Nerdinger et al.*, i. V.).

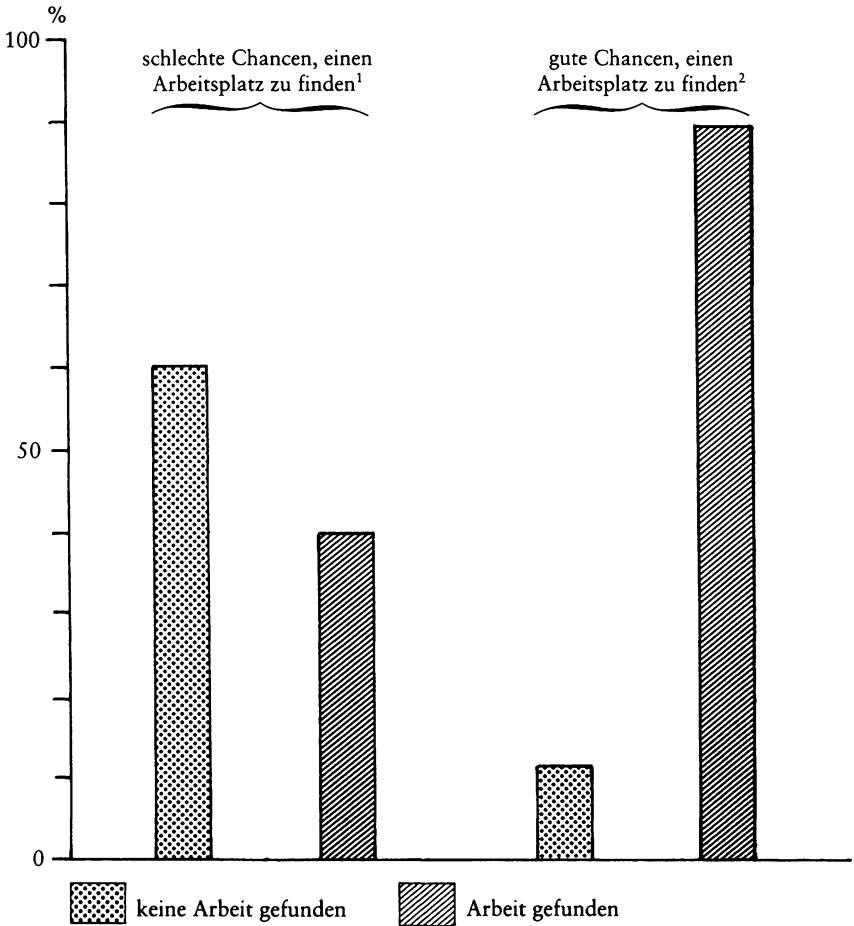
Abb. 11: Vergleich der Extremgruppen nach psychologischen Merkmalen in der Frage, ob eine Stelle gefunden wurde



¹ Alternativ engagiert, wenig identifikationsbereit, external attribuierend, geringe Aufstiegserwartung

² Karriereorientiert, hochidentifikationsbereit, internal attribuierend, hohe Aufstiegserwartung

Abb. 12: Vergleich der Extremgruppen nach soziodemographischen und psychologischen Merkmalen in der Frage, ob eine Stelle gefunden wurde



¹ Merkmale der Gruppen 1 aus Abb. 10 und 11

² Merkmale der Gruppen 2 aus Abb. 10 und 11

5.3 Wer landet wo?

Unsere bisherigen Überlegungen rückten die einstellenden Instanzen in der Organisation ins Zentrum. Welche Bewerber werden ausgewählt? Man muß in diesem Zusammenhang jedoch folgendes sehen: Nicht jeder, der keine Beschäftigung in einer Organisation findet, ist arbeitslos. Es steht innerhalb unserer Wirtschaftsordnung dem einzelnen fachlich Qualifizierten frei, sich selbstständig zu machen. Gerade in der heutigen Zeit, da einerseits – spezifisch durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie – zur Selbstän-

digkeit aufgerufen wird und andererseits die „Neuen Selbständigen“ (Vonderach 1980) in der „alternativen Szene“ eine Existenzgrundlage finden, erscheint diese Gruppe, auch wenn sie klein sein sollte, besonders beachtenswert.

Des weiteren interessiert nicht nur, wer einen Arbeitsplatz in einer Organisation findet, sondern es ist ökonomisch und psychologisch von erheblicher Bedeutsamkeit, „wer wo landet“. Orientiert man sich an gängigen Stereotypen, so könnte es durchaus vorstellbar sein, daß eher freizeitorientierte Personen bevorzugt im öffentlichen Dienst ihre beruflichen Wirkungsmöglichkeiten finden, die Karriereorientierten in den Großorganisationen der freien Wirtschaft, die alternativ Engagierten dagegen in kleineren Organisationen, sei es der Wirtschaft, der Forschung oder der Beratung. Diesen und ähnlichen Fragen sind wir nachgegangen; die Ergebnisse sollen im folgenden skizziert werden. Dabei werden wir wiederum jeweils die vier bereits bekannten soziodemographischen Variablen zur Prognose heranziehen und sodann die vier psychologisch orientierten Größen entsprechend untersuchen.

5.3.1 Wer macht sich selbständig?

Aus der ersten Stichprobe haben sich 21 Personen, in der zweiten zehn nach dem Examen selbständig gemacht. Ihnen haben wir in unserem Fragebogen zusätzlich die Frage gestellt: „Als was haben Sie sich selbständig gemacht?“ Am häufigsten (fünfmal) gaben die Selbständigen (der ersten Stichprobe) an, als Unternehmensberater tätig zu sein. Es finden sich aber auch je zwei selbständige Psychologen und Ingenieure. Außerdem gibt einer der Befragten an, er sei Geschäftsführer in einer eigenen Firma (Verlags- und Vertriebsgesellschaft) für **umweltfreundliche Produkte** – wobei ihm letzteres so wichtig ist, daß er diesen Hinweis unterstreicht. Es gibt also die vielfältigsten Möglichkeiten, sich selbständig zu machen.

Lassen sich die **Selbständigen** durch soziodemographische und/oder psychologische Variablen beschreiben? Für statistische Analysen sind die Gruppen zu klein. Dennoch finden wir bei einem der untersuchten Zusammenhänge ein signifikantes Ergebnis, für eine Variable einen stabilen Trend: die Berufsorientierung (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18 zeigt, daß in beiden Stichproben jeweils die **alternativ Engagierten** sich am häufigsten selbständig machen. In absoluten Zahlen ausgedrückt: Elf der 21 Selbständigen aus der ersten Stichprobe, vier der zehn Selbständigen der zweiten Stichprobe sind alternativ Engagierte. Dieses Ergebnis entspricht nun allerdings völlig der geäußerten Berufsorientierung der alternativ Engagierten. In den Organisationen der Wirtschaft, speziell den großen Unternehmen, sollten sie vermehrt Wertkonflikte und Identifikationsprobleme erleben. Nehmen diese Konflikte eine psychologisch kritische Qualität an, dann zieht der alternativ Engagierte sogar die Unsicherheit der Existenz als Selbst-

ständiger – eine berufliche Situation, die seinen Wünschen nach einer selbstbestimmten und konkreten Arbeitswelt entgegenkommt – der „Geborgenheit“ und dem geregelten Arbeitsleben in einer herkömmlichen Organisation vor. Die Daten belegen damit auch, daß die verbal geäußerten Einstellungen durchaus als Ursache von konkretem Verhalten anzusehen sind.

Tab. 18: Beeinflußt die Berufsorientierung, ob man selbständig oder abhängig beschäftigt wird? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Selbständigkeit		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Selbständigkeit	
	ja	nein		ja	nein
Karriereorientierung (n = 79)	4	96	Karriereorientierung (n = 60)	7	93
Freizeitorientierung (n = 64)	3	97	Freizeitorientierung (n = 52)	4	96
alternatives Engagement (n = 57)	13	87	alternatives Engagement (n = 40)	10	90

signifikant

nicht signifikant

5.3.2 Betriebsgröße

Wenden wir uns jetzt der Größe des Betriebes zu, in dem ein Bewerber seine Stelle findet. Mit der Größe des Betriebes korreliert eine Vielzahl weiterer Organisationsmerkmale. So sind – um nur Beispiele zu nennen – die kleineren Unternehmen häufiger in Familienhand; bei ihnen dominiert das patriarchalische Prinzip – verglichen mit dem meist bürokratischen der Großorganisationen. Die Tätigkeit ist nicht selten im kleinen Unternehmen vielfältiger, während im großen Unternehmen bei stärkerer Arbeitsteilung die Aufstiegschancen und die Möglichkeiten der betriebsinternen Mobilität weitaus besser erscheinen etc.

Wer also findet Arbeit in einem kleinen Unternehmen – bei unseren Untersuchungen durch eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl von ca. 1000 gekennzeichnet –, wer dagegen findet Anstellung in einem größeren Unternehmen (durchschnittliche Mitarbeiterzahl ca. 8000)? Wiederum orientieren wir uns an den vier soziodemographischen und den vier psychologischen Variablen.

Zunächst haben wir geprüft, ob dem Lebensalter dabei ein nennenswerter Erklärungswert zukommt. Das ist offensichtlich nicht der Fall. Zwar zeigt sich in der Tendenz, daß die Jüngeren mit etwas erhöhter Wahrscheinlichkeit von den größeren Unternehmen eingestellt werden, doch ist insgesamt die Beziehung nicht konsistent und daher kaum interpretierbar. Auf die tabellarische Darstellung der Daten wird daher verzichtet.

Zeigen sich geschlechtsspezifische Effekte? Auch hier ist die Antwort verneinend. Es läßt sich z.B. nicht generalisierend sagen, ob Frauen in größeren oder in kleineren Unternehmen die relativ besseren Einstellungschancen haben. Anders allerdings sieht es hinsichtlich des **Studienfaches** aus. Hier gibt es recht eindeutige, in beiden Stichproben deutlich werdende Effekte (vgl. Tabelle 19).

Tab. 19: Landen Studierende unterschiedlicher Studiengänge in Organisationen unterschiedlicher Größe? (in Prozent)

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Betriebsgröße		Studienrichtung	(2. Stichprobe) Betriebsgröße	
	klein	groß		klein	groß
Technik (n = 67)	31	69	Technik (n = 43)	37	63
Wirtschaft (n = 71)	48	52	Wirtschaft (n = 57)	42	58
Soziales (n = 16)	62	38	Soziales (n = 11)	91	9

signifikant

signifikant

Das Ergebnis wäre nicht unmittelbar zu erwarten gewesen und ist keineswegs banal. Die großen Organisationen stellen relativ häufiger Techniker und Wirtschaftswissenschaftler ein, während die Sozialwissenschaftler bessere Chancen in kleineren Unternehmen haben. Dies mag zunächst überraschen, da man – richtet man den Blick auf die freie Wirtschaft – vermuten würde, daß nur in den großen Unternehmen Personal-, Sozial- oder Aus- und Weiterbildungsabteilungen bestehen, die dem Sozialwissenschaftler die Chance geben, seine Fachkompetenz zu nutzen. Erst wenn man die Perspektive ausweitet, wird das möglicherweise zunächst überraschende Ergebnis verständlich: Relativ viele Sozialwissenschaftler finden den Weg in kleinere Forschungs- und Beratungsunternehmen (vgl. Kapitel 5.3.3).

Wird bei der Einstellung in den kleinen bzw. in den großen Unternehmen in unterschiedlichem Maße auf die **Examensnoten** geachtet? Bedeutsam ist dieser Effekt nicht. Allerdings gibt es in beiden Stichproben eine gleichlautende Tendenz: In den großen Unternehmen haben die Hochschulabsolventen mit unterdurchschnittlichen Examensnoten relativ schlechtere Chancen als in den kleinen. Bildet man innerhalb der Gruppe der Unternehmen Extremvarianten, so wird dieser Effekt noch deutlicher: In den sehr großen Unternehmen haben nun tatsächlich nur durch das Zeugnis als „sehr gut“ ausgewiesene Absolventen Chancen, während in den sehr kleinen die Examensnote kaum eine Rolle spielt. Man könnte daraus ablesen, daß die Bedeutung des Zeugnisses in den Personalabteilungen der großen Unternehmen höher einge-

schätzt wird, doch ist dies die eher unwahrscheinliche Interpretation. Vermutlich spielt die Episode von Bewerbungsverläufen hier die zentrale Rolle: Bewerber wenden sich zunächst an die bekannten und großen Organisationen. Die als besser ausgewiesenen Bewerber werden dort beschäftigt, die übrigen bewerben sich weiter und wenden sich nun auch an kleinere, weniger bekannte Arbeitgeber. Diese sehen sich also gewissermaßen der „zweiten Wahl“ gegenüber und stellen entsprechend auch durch das Examen als schwächer ausgewiesene, insgesamt aber erfolgreiche Absolventen ein.

Setzen wir uns nun mit den **psychologischen Variablen** auseinander. Werden **Berufsorientierungen** und **Einstellungen** zum eigenen Erfolg bei der Personalrekrutierung in kleineren Unternehmen stärker beachtet als in größeren? Überprüfen wir dies zunächst am Beispiel der **Berufsorientierung** (vgl. Tabelle 20). Hier sind die Effekte recht deutlich und fallen in beiden Stichproben gleichsinnig aus: Die alternativ Engagierten findet man relativ häufiger in den kleinen Organisationen. Interpretierend darf man folgern, daß hier der Effekt der Selbstselektion eine besonders große Rolle spielte, denn der Vorbehalt den großen Organisationen der Wirtschaft gegenüber ist geradezu konstituierendes Merkmal für die Typenbildung, d.h. für die Festlegung des Typs „alternativ engagiert“.

Tab. 20: Landen Studierende mit unterschiedlicher Berufsorientierung in Organisationen unterschiedlicher Größe? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Betriebsgröße		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Betriebsgröße	
	klein	groß		klein	groß
Karriereorientierung (n = 70)	40	60	Karriereorientierung (n = 46)	46	54
Freizeitorientierung (n = 45)	42	58	Freizeitorientierung (n = 35)	37	63
alternatives Engagement (n = 36)	50	50	alternatives Engagement (n = 25)	56	44

nicht signifikant

nicht signifikant

Die **Identifikationsbereitschaft** hat keinen Einfluß darauf, ob man in einem großen oder kleinen Betrieb landet. Wenden wir uns daher dem **Attributionsstil** zu. Die Unterschiede sind nicht allzu gravierend und bis auf eine Ausnahme – in beiden Stichproben haben Personen, die ihren Erfolg dem Glück zuschreiben, in großen Unternehmen schlechtere Chancen – auch statistisch nicht bedeutsam. Dennoch ist ein relativ einheitlicher Trend in den Daten, die hier nicht differenziert visualisiert werden sollen, erkennbar: In den großen Unternehmen kommen eher jene zum Zuge, die den Erfolg eigener Tüch-

tigkeit zuschreiben und nicht glücklichen Umständen. Ganz offensichtlich entspricht der, der den Erfolg durch eigene Tüchtigkeit herbeizuführen weiß, während des Einstellungsgesprächs eher dem Bild des künftigen Managers in großen Unternehmen. Dem korrespondiert auch, daß tendenziell in beiden Stichproben jene eher in den Großunternehmen eingestellt werden, die eine positivere und stärker ausgeprägte Aufstiegserwartung zeigen.

5.3.3 Branche

Gibt es branchenspezifische Differenzen bei der Selektion? Wir haben angesichts der nicht allzu großen Stichproben hier nicht sehr fein differenziert, sondern lediglich freie Wirtschaft und öffentlichen Dienst, Forschung und Gesundheitswesen gegenübergestellt (im folgenden bezeichnen wir diese Richtung verkürzt als „öffentlichen Dienst“, da der Hauptanteil der in dieser Kategorie Erfassten auch diese Angabe macht). Leider konnte wegen unpräziser Angaben bei nahezu einem Drittel der Befragten die Organisation nicht adäquat zugeordnet werden. Es verblieb eine Restkategorie „Sonstiges“, über die nachfolgend keine Aussagen gemacht werden sollen.

Zunächst wird wieder nach der prognostischen Kraft der soziodemographischen Variablen gefragt. Das Alter spielte hier überhaupt keine Rolle. Es sagte bei keiner der beiden Stichproben etwas darüber aus, wer in der freien Wirtschaft, wer dagegen im öffentlichen Dienst angestellt wird. Ganz anders wird das Bild, wenn man die Geschlechtszugehörigkeit als Prognosevariable verwendet. Die Tabelle 21 macht dies in signifikanter Weise deutlich.

Tab. 21: In welche Organisationen gelangen Männer, in welche Frauen? (in Prozent)

Geschlecht	(1. Stichprobe) Branche			Geschlecht	(2. Stichprobe) Branche		
	Privat- wirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privat- wirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
weiblich (n = 43)	35	26	40	weiblich (n = 42)	45	41	14
männlich (n = 159)	59	18	23	männlich (n = 114)	55	26	18

signifikant

nicht signifikant

Für beide Gruppen gilt, daß die Männer eindeutig von den Unternehmen der freien Wirtschaft bevorzugt werden, die Frauen dagegen die relativ besseren Chancen beim öffentlichen Dienst haben. Die Interpretation macht hier keine allzu große Mühe. Organisationen des öffentlichen Dienstes, der Forschung und des Gesundheitswesens sind – da in der Regel nicht gewinnorientiert – nicht im gleichen Maße wie die Unternehmen der freien Wirtschaft von der Vorstellung erschreckt, daß die Einarbeitungskosten für einen neuen Mitar-

beiter sich nicht amortisieren, wenn ein Ausscheiden nach der Eheschließung oder nach der Geburt der Kinder eintritt. Sie haben zudem den relativ geringeren Bedarf an Wirtschaftswissenschaftlern und vor allem Technikern, d. h. an Absolventen solcher Studiengänge, in denen die Männer einen überproportionalen Anteil haben. Dies wird in der nachfolgenden Tabelle deutlich, in der der Studienrichtung entsprechend differenziert wurde. Die Tabelle 22 zeigt die Ergebnisse für beide Stichproben.

Tab. 22: In welche Organisationen gelangen Studenten aus den unterschiedlichen Studienrichtungen? (in Prozent)

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Branche			Studienrichtung	(2. Stichprobe) Branche		
	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
Technik (n = 87)	60	22	18	Technik (n = 54)	68	28	4
Wirtschaft (n = 88)	59	12	29	Wirtschaft (n = 74)	58	15	27
Soziales (n = 28)	20	34	47	Soziales (n = 28)	7	75	18

signifikant

signifikant

Wie soeben betont, finden die Absolventen technischer oder wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge primär Zugang zu den Organisationen der freien Wirtschaft; die Sozialwissenschaftler dagegen haben ihre Chancen in den Organisationen und Institutionen des öffentlichen Dienstes, der Forschung und des Gesundheitswesens, was zugleich auch den relativ hohen Frauenanteil dort begründet.

Überraschend fallen die Ergebnisse aus, wenn man überprüft, wo in stärkerem Maße auf die Examensnote geachtet wird. Es könnte die Hypothese dahin gehen, daß die freie Wirtschaft, die meist besser zahlt als der öffentliche Dienst, jeweils die erste Wahl hat und den „Rahm“ – dies unter dem Aspekt der Examensnote verstanden – abschöpft. Die Tabelle 23 (vgl. S. 86) zeigt, daß dies nicht der Fall ist.

In beiden Stichproben liegt ein signifikantes Ergebnis vor: Bewerber mit den besseren Noten findet man gehäuft im öffentlichen Dienst wieder, während in der freien Wirtschaft Bewerber mit eher schwächeren Examina dominieren. Wie ist dieser Effekt zu erklären? Zu denken ist wohl an zweierlei: Zum einen erfolgt die Personaleinstellung im öffentlichen Dienst eher bürokratisch, orientiert an formalen Kriterien. Und da spielt die Examensnote eine bedeutsame und in manchen Fällen sogar fast alleinbestimmende Rolle: Man denke an den Zugang zum Lehrerberuf oder zum Richteramt. Auf der anderen Seite muß man sehen, daß in die Kategorie „freie Wirtschaft“ nicht nur

die renommierten Großunternehmen fallen, die bei der Personalrekrutierung häufig die Chance der ersten Wahl haben, sondern auch vielfach kleinere Unternehmen, die sich mit notenmäßig schwächeren Kandidaten zufrieden geben müssen.

Tab. 23: In welche Organisationen gelangen Studenten mit guten, in welche Studenten mit schlechten Examensnoten? (in Prozent)

Examensnote	(1. Stichprobe) Branche			Examensnote	(2. Stichprobe) Branche		
	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
überdurchschnittlich (n = 97)	48	30	22	überdurchschnittlich (n = 71)	45	44	11
unterdurchschnittlich (n = 106)	61	7	32	unterdurchschnittlich (n = 82)	59	19	22

signifikant

signifikant

Differenzieren die psychologischen Variablen prognostisch in ähnlicher Weise, ob der Zugang zur freien Wirtschaft oder zum öffentlichen Dienst gefunden bzw. gewährt wird? Betrachten wir zunächst die **Berufsorientierung**. In plausibler Weise läßt sich erwarten, daß die Karriereorientierten eher in der freien Wirtschaft, die alternativ Engagierten eher im öffentlichen Dienst, der Forschung und dem Gesundheitswesen zu finden sind, da diese Bereiche zum einen das von den alternativ Engagierten meist kritisch hinterfragte Kriterium der Gewinnmaximierung für ihre Entscheidungen kaum anwenden und weil zum anderen die häufiger alternativ engagierten Sozialwissenschaftler eher ihre Berufschancen in diesen Bereichen haben.

Die Tabelle 24 zeigt, daß unsere Vermutungen weitgehend zutreffen: Sie zeigt für die erste Stichprobe signifikant, für die zweite als klare gleichlaufende Tendenz, daß tatsächlich die Karriereorientierten bevorzugt in der freien Wirtschaft, die alternativ Engagierten dagegen verstärkt im öffentlichen Dienst beschäftigt werden.

Ähnlich waren unsere Vermutungen für die **Identifikationsbereitschaft** ausgerichtet. Wer sich von den klassischen Zielen der Organisationen der Wirtschaft – Wachstum, Gewinn, technischer Fortschritt – distanziert, wird geringere Konflikte in einer Organisation des öffentlichen Dienstes haben. Da zudem die im öffentlichen Dienst relativ bevorzugten Sozialwissenschaftler seltener identifikationsbereit sind, ist dies ein zweites Argument dafür, die identifikationsbereiten Personen in der freien Wirtschaft, die weniger identifikationsbereiten Personen im öffentlichen Dienst zu vermuten. Die Tabelle 25 zeigt, daß dies weitgehend zutrifft.

Tab. 24: In welche Organisationen gelangen Studenten mit den unterschiedlichen Berufsorientierungen? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Branche			Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Branche		
	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
Karriereorientierung (n = 79)	70	6	24	Karriereorientierung (n = 58)	52	24	24
Freizeitorientierung (n = 64)	55	27	18	Freizeitorientierung (n = 51)	59	27	14
alternatives Engagement (n = 53)	32	32	36	alternatives Engagement (n = 40)	45	43	12

signifikant

nicht signifikant

Tab. 25: In welche Organisationen gelangen Studenten mit hoher, in welche Studenten mit niedriger Identifikationsbereitschaft? (in Prozent)

Identifikationsbereitschaft	(1. Stichprobe) Branche			Identifikationsbereitschaft	(2. Stichprobe) Branche		
	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
niedrig (n = 87)	45	23	32	niedrig (n = 73)	49	33	18
hoch (n = 114)	61	18	21	hoch (n = 80)	56	26	18

nicht signifikant

nicht signifikant

Unsere Vermutungen treffen insbesondere für die freie Wirtschaft zu: Die Identifikationsbereiten haben dort klar ihre besten Chancen. Beim öffentlichen Dienst werden zwar die wenig identifikationsbereiten Personen nicht gerade bevorzugt, doch spielt hier die Identifikationsbereitschaft aus den verschiedenen – soeben angedeuteten – Gründen auf aggregiertem Niveau keine beachtenswerte Rolle für die Einstellungsentscheidungen.

In der freien Wirtschaft – so die allgemeine Vorstellung, die auch ihren wahren Kern hat – muß man sich durchkämpfen; im öffentlichen Dienst erreicht man die Karriere durch „Zuwarten“. Entsprechend würde man vermuten, daß die Neigung zur **internalen Attribution** verbunden mit **positiven Aufstiegserwartungen** den Zugang zur freien Wirtschaft begünstigt, während Personen, die den Erfolg eher dem Glück zuschreiben und **geringe Aufstiegserwartungen** haben, häufiger im öffentlichen Dienst zu finden sind.

Wir prüften diese Hypothesen in der gewohnten Weise und fanden für beide Stichproben bei der Neigung zur externalen Attribution und bei den Aufstiegserwartungen einen Trend in der vorhergesagten Richtung. Signifikant allerdings waren die Ergebnisse nur beim internalen Attributionsstil, wie die Tabelle 26 zeigt.

Tab. 26: In welche Organisationen gelangen Studenten, die hoch, in welche Studenten, die niedrig internal attribuieren? (in Prozent)

internale Attribution	(1. Stichprobe) Branche			internale Attribution	(2. Stichprobe) Branche		
	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstige
niedrig (n = 77)	42	29	30	niedrig (n = 75)	41	40	19
hoch (n = 126)	61	15	24	hoch (n = 79)	64	21	15

signifikant

signifikant

In der Tabelle 26 wird klar erkennbar, daß Personen mit internalem Attributionsstil überwiegend in der freien Wirtschaft beschäftigt werden, während dieser Personenkreis relativ selten – in beiden Stichproben jeweils weniger als ein Viertel – im öffentlichen Dienst anzutreffen ist. Im öffentlichen Dienst gibt es eben keine implizite oder explizite Forderung, Leistungen eigener Tüchtigkeit zuzuschreiben.

5.3.4 Position

Für einen Bewerber ist es keineswegs allein interessant, ob er in einem kleineren oder größeren Unternehmen, ob er in der freien Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst eine Beschäftigung findet. In großen wie in kleinen Unternehmen, im öffentlichen Dienst und in der freien Wirtschaft gibt es „gute“ und „schlechte“ Stellen. Hier haben wir unter dem Aspekt von vier Kriterien überprüft, wo unsere Bewerber „landen“. Wir haben sie danach gefragt, ob ihre Position

- der universitären Ausbildung entspricht
- vorwiegend leitend oder vorwiegend ausführend ist
- besser oder schlechter bezahlt ist
- gute oder geringe Aufstiegsmöglichkeiten verspricht.

Diese vier Kriterien sind weitgehend unabhängig voneinander. Nur ein relativ enger Zusammenhang findet sich in beiden Stichproben: Eine Stelle, die gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet, wird auch besser bezahlt. Die Interkorrelationen zeigt Tabelle 27.

Tab. 27: Interkorrelationsmatrix der Positionsmerkmale (in Klammern: 2. Stichprobe)

	Art der Tätigkeit	Einkommen	Aufstiegs- möglichkeit
Stelle entspricht der Ausbildung	.13 (-.03)	.12 (-.07)	-.02 (.14)
Art der Tätigkeit		.00 (.00)	.00 (.02)
Einkommen			.28* (.33*)

* *signifikant für $p = .01$*

Prüfen wir nun, welche soziodemographischen bzw. psychologischen Variablen in der Lage sind, zu **prognostizieren**, wer eine im genannten Sinne „gute“ und wer eine „schlechte“ Position findet. Da ist zunächst das **Alter**. Es hat wenig Einfluß darauf, ob man eine „gute“ oder „schlechte“ Position erreicht. Dennoch verdienen eine in beiden Stichproben gleichlautende Tendenz und ein signifikantes Ergebnis Mitteilung. Zunächst die Tendenz: Je älter der Eingestellte, desto höher ist – und dies gilt für beide Stichproben – das Einkommen. Das ist ein wenig überraschendes Ergebnis, denn zwei Effekte könnten vor allem zuständig sein. Bewerber, die in den öffentlichen Dienst eintreten, haben aufgrund ihres Lebensalters finanzielle Vorteile. Bei älteren Bewerbern kann mit höherer Wahrscheinlichkeit damit gerechnet werden, daß sie bereits verheiratet sind und Kinder haben und somit die entsprechenden Zulagen zum Gehalt bekommen.

Signifikant für beide Stichproben stellte sich heraus, daß die Älteren eher Positionen bekommen, in denen leitende Aufgaben integriert sind. Die Tabelle 28 zeigt dies.

Tab. 28: Erhalten Absolventen unterschiedlicher Altersgruppen unterschiedliche Positionen? (in Prozent)

Altersgruppe	(1. Stichprobe) Art der Tätigkeit		Altersgruppe	(2. Stichprobe) Art der Tätigkeit	
	leitend	ausführend		leitend	ausführend
jünger (n = 133)	31	69	jünger (n = 94)	38	62
älter (n = 73)	46	54	älter (n = 60)	43	57

signifikant

signifikant

Das Ergebnis ist zwar nicht unplausibel, bedarf aber der genaueren Interpretation. Wir hatten gezeigt, daß die Jüngeren sich leichter tun, eine Position zu

finden, als die Älteren. Man darf allerdings annehmen, daß die Älteren, die es dennoch schaffen, dann spezifische Vorteile haben. Lebensalter und Lebenserfahrung führen dazu, daß man ihnen bereits Leitungsaufgaben überträgt, die man den Jüngeren nicht anvertrauen würde.

Keinen Einfluß hatte das Alter darauf, ob man in eine Position gerät, die für die Zukunft spezifische Karrierechancen verspricht. Während diese plausiblen und wenig überraschenden Effekte des Alters im ganzen gesehen unseren Vermutungen entsprachen, haben wir bezüglich des Geschlechtseinflusses ausgeprägtere Hypothesen. Hier erwarten wir in Übereinstimmung mit der Literatur (zusammenfassend *Friedel-Howe* 1985), daß die Männer bessere Chancen haben, in die attraktiveren Positionen zu gelangen, daß sie also Tätigkeiten finden, die der Ausbildung entsprechen, dabei bereits mit Führungsaufgaben betraut werden, besser bezahlt werden und zugleich bessere Karrierechancen haben.

Diese Hypothesen wurden weitgehend im Sinne stark ausgeprägter Tendenzen oder signifikanter Ergebnisse bestätigt. Für beide Gruppen gilt, daß die Männer häufiger eine ausbildungsadäquate Stellung gefunden haben, die zudem auch besser bezahlt ist. Jedoch fand sich entgegen den Erwartungen in beiden Stichproben hinsichtlich der Führungsanteile kein zu beachtender Unterschied. Frauen und Männer haben gleich häufig Positionen, in denen – der eigenen Aussage gemäß – Führungsanteile enthalten sind. Dennoch zeigen sich deutliche Unterschiede, wenn man die wahrgenommenen Aufstiegsmöglichkeiten in der jeweiligen Position vergleicht. Hier sehen die Männer weit größere Möglichkeiten als die Frauen, wie die Tabelle 29 bestätigt.

Tab. 29: Sehen Männer im Unterschied zu Frauen unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten in ihrer Position? (in Prozent)

Geschlecht	(1. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeit		Geschlecht	(2. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeit	
	ja	nein		ja	nein
weiblich (n = 44)	70	30	weiblich (n = 43)	63	37
männlich (n = 160)	84	16	männlich (n = 115)	88	12

signifikant

signifikant

Dieses erwartungskonforme Ergebnis ist vor allem über zwei Effekte interpretierbar. Zum einen werden Frauen in den meisten Organisationen bei gleicher Qualifikation die „schlechteren“ Stellen gegeben, sei es mit diskriminierender Absicht oder – was als wahrscheinlicher gelten darf – weil man vermutet, daß sie nicht allzu lange in dieser Position bleiben werden, sondern

sich nach der **Familiengründung** aus der beruflichen Laufbahn zurückziehen. Der zweite zentrale Punkt hängt mit der **Ausbildung** zusammen. Da die Frauen relativ seltener Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaften studieren, haben sie objektiv geringere Chancen, da Aufstieg in den Organisationen der Wirtschaft häufig an die entsprechenden beruflichen Laufbahnen gebunden ist, zumindest aber durch diese begünstigt erscheint.

Damit ist die **Art der Ausbildung** angesprochen. Auch hier haben wir spezifische Erwartungen. Wir vermuten, daß Techniker in der Anfangsphase am ehesten ausbildungsadäquate Positionen finden und auch besonders gut bezahlt werden. Wir vermuten aber auch, daß diese Positionen – als typische Spezialistentätigkeiten – besonders selten leitende Tätigkeiten beinhalten und auch weniger Aufstiegschancen bieten. Hinsichtlich dieser beiden letzten Kriterien würden wir Vorteile für die Wirtschaftswissenschaftler vermuten, die – in typischen Managementfunktionen – langfristig die Techniker in bezug auf Einfluß und Gehalt überflügeln, was in vielen Großunternehmen, z. B. der chemischen Industrie, zu den klassischen Konflikten zwischen Natur- und Wirtschaftswissenschaftlern führt bzw. diese zumindest mitbedingt.

Was zeigen die Ergebnisse? Zunächst: Für Techniker, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler unterscheiden sich die Anfangspositionen nicht in den Anteilen an Führungstätigkeit. Dasselbe gilt – für uns etwas überraschend – hinsichtlich der Frage, ob die Position dem an der Universität Gelernten entgegenkommt. Etwas anders sieht es beim Einkommen aus (vgl. Tabelle 30).

Tab. 30: Stufen Absolventen verschiedener Studienrichtungen ihr Einkommen verschieden hoch ein? (in Prozent)

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Einkommen		Studienrichtung	(2. Stichprobe) Einkommen	
	niedrig	hoch		niedrig	hoch
Technik (n = 84)	33	67	Technik (n = 56)	27	73
Wirtschaft (n = 84)	50	50	Wirtschaft (n = 72)	43	57
Soziales (n = 29)	55	45	Soziales (n = 28)	79	21

nicht signifikant

signifikant

Die Tabelle 30 bestätigt unsere Vermutungen – für die zweite Stichprobe signifikant, für die erste tendenziell. Demnach haben Techniker deutlich die am besten bezahlten Anfangspositionen, gefolgt von den Wirtschafts- und den Sozialwissenschaftlern.

Die Sozialwissenschaftler sind auch benachteiligt, wenn man danach fragt, ob die Anfangsposition in der Zukunft beruflichen Aufstieg verspricht (vgl. Tabelle 31).

Tab. 31: Sehen Absolventen verschiedener Studienrichtungen unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten in ihrer Position? (in Prozent)

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten		Studienrichtung	(2. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten	
	ja	nein		ja	nein
Technik (n = 87)	77	23	Technik (n = 56)	86	14
Wirtschaft (n = 88)	90	10	Wirtschaft (n = 74)	89	11
Soziales (n = 29)	66	34	Soziales (n = 28)	50	50

signifikant

signifikant

In beiden Stichproben haben die Sozialwissenschaftler demnach die schlechtesten Aufstiegschancen. Und – wie von uns erwartet – die Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, nicht die Techniker, die besten Chancen.

Findet derjenige die bessere Position, der das bessere Examen absolviert? Vermuten würden wir dies, obwohl wir der Note angesichts der Probleme, die mit ihr zusammenhängen (*Hitpaß & Trosien 1987*), nur einen relativ schwachen Einfluß zubilligen. Dennoch, wenn man Erwartungen formuliert, so gehen diese dahin, daß Personen mit den besseren Examen auch die ausbildungsadäquatere Position mit größeren Führungsanteilen, besserer Bezahlung und besseren Perspektiven finden.

Diese Erwartungen wurden nur zum Teil bestätigt, zum Teil aber tendenziell widerlegt. Die Personen mit den schlechteren Examen wurden tendenziell besser bezahlt, und sie erwarteten aufgrund ihrer derzeitigen Position für die Zukunft auch mit höherer Wahrscheinlichkeit Karriere. Erwartungsgemäß fanden dagegen diejenigen mit den besseren Examensnoten Positionen, die ihrer Ausbildung entsprachen. Sie sahen in dieser Tätigkeit auch häufiger Führungsanteile (vgl. Tabelle 32).

Wie könnte man diese zum Teil etwas überraschenden Ergebnisse interpretieren? Wer ein gutes Examen gemacht hat, findet in der Organisation eine Position, die diesen Fachkompetenzen entspricht. Man tut das, was man gelernt hat, und dazu gehören bei einem qualitativ hoch ausgebildeten Akademiker auch erste Führungsaufgaben. Derjenige mit dem schlechteren Examen findet eine eher fachfremde Tätigkeit, muß den normabweichenden,

aber vielleicht originelleren und chancenreicheren Weg gehen. Man denke an ein Beispiel: der in seinen Noten eher „schwache“ Betriebswirt, der aber aufgrund seiner sozialen Kompetenz dennoch eingestellt wird. Man wird ihm kaum eine Tätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Abteilung geben, sondern ihn möglicherweise im Außendienst einsetzen. Wenn er sich bewährt, hat er auch ein gutes Einkommen und aufgrund seiner akademischen Vorbildung Startvorteile, die ihm die Perspektive, bald Verkaufsleiter zu werden, eröffnen.

Tab. 32: Wieviel Prozent der Studenten mit unter- bzw. überdurchschnittlicher Examensnote sehen in ihrer Stelle Aufstiegsmöglichkeiten?

Examensnote	(1. Stichprobe) Aufstiegs- möglichkeiten		Examensnote	(2. Stichprobe) Aufstiegs- möglichkeiten	
	ja	nein		ja	nein
unterdurchschnittlich (n = 106)	89	11	unterdurchschnittlich (n = 83)	84	16
überdurchschnittlich (n = 98)	78	22	überdurchschnittlich (n = 68)	77	23

signifikant

nicht signifikant

Tragen unsere **psychologischen** Variablen zur **Prognose** bei, wer eine gute und wer eine schlechtere Position findet? Auch hier wollen wir zunächst den Einfluß der **Berufsorientierung** untersuchen. Unsere Vermutungen gehen dahin, daß die Karriereorientierten mit größerer Wahrscheinlichkeit ausbildungsadäquate Positionen mit Führungsanteilen, überdurchschnittlicher Bezahlung und Karriereperspektive erreichen. Für die alternativ Engagierten würden wir in allen diesen Punkten den gegenläufigen Trend annehmen.

Was zeigen die Ergebnisse? Die Hypothesen wurden durchweg bestätigt, für die Anteile an Führungstätigkeit in der Anfangsposition etwas modifiziert:

Die Karriereorientierten haben in beiden Stichproben den deutlich höchsten Anteil leitender Funktionen in ihrer Tätigkeit. Es folgen ihnen allerdings nicht die Freizeitorientierten, sondern die alternativ Engagierten. Die Unternehmen ziehen demnach für Positionen mit Führungsanteilen kritische, aber engagierte Mitarbeiter jenen vor, deren zentrales Interesse nicht mit dem Beruf verbunden ist.

Tab. 33: Hängt die Art der Tätigkeit mit der Berufsorientierung zusammen? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Art der Tätigkeit		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Art der Tätigkeit	
	leitend	ausführend		leitend	ausführend
Karriereorientierung (n = 79)	53	47	Karriereorientierung (n = 59)	64	36
Freizeitorientierung (n = 63)	33	67	Freizeitorientierung (n = 50)	44	56
alternatives Engagement (n = 54)	39	61	alternatives Engagement (n = 38)	47	53

*signifikant**nicht signifikant*

Die Ergebnisse zu den drei restlichen Positionsmerkmalen zeigen die Tabellen 34 bis 36.

Erwartungsgemäß entspricht die Anfangsposition der alternativ Engagierten deutlich am wenigsten der Ausbildung. Die Karriereorientierten und die Befragten mit freizeitorientierter Schonhaltung unterscheiden sich in diesem Punkt praktisch nicht. Ihr Einkommen stufen die Karriereorientierten als das relativ höchste ein. Man könnte darin einen Indikator für die Ausbaufähigkeit der Position sehen. Dies trifft partiell auch zu. Tatsächlich geben die Karriereorientierten an, daß ihre Position für die Zukunft Karriere erwarten

Tab. 34: Beeinflußt die Berufsorientierung die Einschätzung der Tätigkeit? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Stelle entsprechend Ausbildung		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Stelle entsprechend Ausbildung	
	ja	nein		ja	nein
Karriereorientierung (n = 79)	73	27	Karriereorientierung (n = 59)	58	42
Freizeitorientierung (n = 64)	73	27	Freizeitorientierung (n = 51)	51	49
alternatives Engagement (n = 56)	54	46	alternatives Engagement (n = 40)	42	58

*signifikant**nicht signifikant*

Tab. 35: Hängt die Einstufung des Einkommens mit der Berufsorientierung zusammen? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Einkommen		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Einkommen	
	niedrig	hoch		niedrig	hoch
Karriereorientierung (n = 72)	24	76	Karriereorientierung (n = 58)	40	60
Freizeitorientierung (n = 62)	48	52	Freizeitorientierung (n = 51)	45	55
alternatives Engagement (n = 56)	59	41	alternatives Engagement (n = 40)	50	50

*signifikant**nicht signifikant*

Tab. 36: Hängt die Einstufung der Aufstiegsmöglichkeiten mit der Berufsorientierung zusammen? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten		Berufsorientierung	(2. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten	
	ja	nein		ja	nein
Karriereorientierung (n = 78)	89	11	Karriereorientierung (n = 59)	85	15
Freizeitorientierung (n = 64)	82	18	Freizeitorientierung (n = 52)	83	17
alternatives Engagement (n = 55)	70	30	alternatives Engagement (n = 40)	70	30

*signifikant**nicht signifikant*

läßt. Doch unterscheiden sie sich hierin weniger von den Freizeitorientierten als von den alternativ Engagierten, die unter diesem Aspekt die zurückhaltendsten Aussagen machten.

Für die Identifikationsbereitschaft, d. h. für eine geringe Diskrepanz zwischen den Wunschzielen und wahrgenommenen Zielen der Organisation, hatten wir vermutet, daß sie den Weg in die attraktiven Positionen in der Organisation erleichtert und wahrscheinlicher macht. Hier wurden wir fast durchgehend enttäuscht. Zwar weisen die Ergebnisse – zum Teil signifikant – bei der ersten Stichprobe in die erwartete Richtung, d. h. Identifikationsbereite fin-

den eher ausbildungsadäquate Positionen mit Führungsanteilen, die gut bezahlt sind und Perspektiven für die Zukunft eröffnen. Generalisieren dürfen wir dieses Resultat jedoch nicht, da es in der zweiten Stichprobe keine Bestätigung fand und die Ergebnisse sogar zum Teil in der Tendenz gegenläufig erscheinen.

Hat der **Attributionsstil** Einfluß auf die Position, in die man gelangt? Wir vermuten, daß eine interne Attributionseigenschaft den Zugang zu attraktiven Positionen erleichtert, ein Stil dagegen, der darin besteht, die Erfolge eher dem Zufall zuzuschreiben, den Zugang erschwert.

Die Ergebnisse entsprechen mehrheitlich in der Tendenz den Erwartungen. Tatsächlich hat der Attributionsstil aber wohl nur einen bescheidenen Einfluß darauf, in welche Position man gelangt. Für die Neigung zu externaler Attribution ließ sich kein signifikanter Zusammenhang nachweisen. Für den internen Attributionsstil läßt sich – wenn man die Tendenzen vorsichtig interpretiert – vermuten, daß die Neigung, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, es begünstigt, eine Position zu finden, in der man besser bezahlt wird und die der universitären Ausbildung entspricht (vgl. Tabelle 37). Wenig beeinflußt vom Attributionsstil ist dagegen, ob in der ersten Position bereits Führungsaufgaben wahrgenommen werden bzw. ob man Aufstiegsmöglichkeiten sieht.

Tab. 37: Beeinflußt die Art der internen Attribution die Wahrnehmung der Tätigkeit als der Ausbildung entsprechend? (in Prozent)

interne Attribution	(1. Stichprobe) Stelle entspricht Ausbildung		interne Attribution	(2. Stichprobe) Stelle entspricht Ausbildung	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 78)	60	40	niedrig (n = 75)	51	49
hoch (n = 128)	74	26	hoch (n = 78)	60	40

signifikant

nicht signifikant

Wie sieht es mit der **Aufstiegswahrscheinlichkeit**, den subjektiven Aufstiegserwartungen aus? Hier vermuten wir, daß jene mit positiven Aufstiegserwartungen, die zugleich als Ansprüche zu interpretieren sind, eher in Positionen gelangen, die Führungsbestandteile beinhalten und für die Zukunft mehr davon versprechen. Die Ergebnisse bestätigen dies auch zumindest tendenziell. Zwar hat die subjektive Aufstiegserwartung keinen prognostischen Wert, wenn es um die Vorhersage des Einkommens geht. Tendenziell haben Personen mit höherer Aufstiegserwartung aber eher ausbildungsadäquate Tätigkeiten, die Führungsanteile beinhalten. Am deutlichsten wird der Ef-

fekt, wenn die Ausbaufähigkeit der Position erfragt wird. Die Tabelle 38 belegt dies.

Tab. 38: Beeinflußt die Aufstiegserwartung das Ausmaß, in dem man in der jetzigen Position Aufstiegsmöglichkeiten sieht? (in Prozent)

Aufstiegserwartung	(1. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten		Aufstiegserwartung	(2. Stichprobe) Aufstiegsmöglichkeiten	
	ja	nein		ja	nein
niedrig (n = 107)	75	25	niedrig (n = 83)	77	23
hoch (n = 95)	90	10	hoch (n = 75)	85	15

signifikant

nicht signifikant

Es zeigt sich, für die erste Stichprobe signifikant, daß Personen mit hohen Aufstiegserwartungen nach ihren eigenen Worten auch ausbaufähige Positionen erhalten haben. Die Interpretation ist in zweierlei Hinsicht möglich. Im Sinne einer Wahrnehmungsverzerrung läßt sich interpretieren, daß man in der Position das wahrnimmt, was man erhofft. Es ist aber auch denkbar, daß – hier wäre auch Selbstselektion vorstellbar – Personen mit hohen Aufstiegserwartungen nur einen Arbeitsvertrag eingingen, wenn die angebotene Position auch Perspektiven beinhaltet.

Fassen wir zusammen, „wer wo landet“. Zweifellos haben „objektive“ soziodemographische Merkmale Einfluß darauf, wie der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem abläuft. **Frauen** haben zwar relativ bessere Chancen im öffentlichen Dienst und in den Bereichen der Forschung und des Gesundheitswesens, sie finden aber durchweg schlechter bezahlte Anfangspositionen mit geringeren Aufstiegsmöglichkeiten als ihre männlichen Kommilitonen. Absolventen mit guten Noten landen eher im öffentlichen Dienst und in Positionen mit geringen Führungsanteilen. Während dem Alter kaum eine Bedeutung bei dieser Fragestellung zukommt, erweist sich die **Studienrichtung** als relativ wichtig: Techniker und Wirtschaftswissenschaftler landen bevorzugt in der privaten Wirtschaft, Sozialwissenschaftler im öffentlichen Dienst. Techniker haben das höchste Anfangsgehalt, Wirtschaftswissenschaftler aber die besten subjektiven Aufstiegchancen.

Wie stellt sich im Vergleich dazu der prognostische Wert der psychologischen Variablen dar? Hier ist eine Größe entscheidend: die **Berufsorientierung**. Diese Variable hat Einfluß auf jeden Aspekt des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem und erweist sich so als **wichtigstes Prognosemerkmal der Selektion**. Alternativ Engagierte machen sich am häufigsten selbständig. Fin-

den sie eine Anstellung, dann eher in kleineren Betrieben der Bereiche Forschung und Gesundheit oder aber im öffentlichen Dienst. Ihre Anfangsposition hat seltener – im Vergleich zu Karriereorientierten – Führungsanteile, sie entspricht am seltensten ihrer Ausbildung, läßt kaum Aufstieg erwarten und ist mit dem geringsten Anfangsgehalt ausgestattet.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den soziodemographischen Zusammenhängen, so wird allein aufgrund der Anzahl der Erklärungsanteile deutlich, daß der Berufsorientierung über die Konfundierung dieser psychologischen Größe mit soziodemographischen Merkmalen hinaus ein großer eigenständiger Erklärungswert zukommt. Dies bestätigt auch die detaillierte Analyse. Wir haben gezeigt, daß – verständlicherweise – die Techniker beim Berufseinstieg das höchste Anfangsgehalt haben (vgl. Tabelle 30, S. 91). Aus psychologischer Perspektive sind es die Karriereorientierten, die beim Berufseinstieg am besten verdienen. Das psychologische Ergebnis kann aber nicht so erklärt werden, daß die meisten Karriereorientierten Techniker wären. Tatsächlich (vgl. Tabelle 8, S. 66) studieren sie meist Wirtschaftswissenschaften, die Techniker dagegen sind häufiger freizeitorientiert. Das bedeutet: Die psychologische Grundorientierung, ob berufliche Karriere angestrebt wird, ob der Sinn des Lebens eher in der Freizeit gesucht wird oder ob jemand kritisch gegenüber den Organisationen der Wirtschaft eingestellt ist, entscheidet letztlich in besonderem Maße darüber, „wer wo landet“.

5.4 Wer bleibt draußen?

Gerade bei Adakemikern ist zunehmende Arbeitslosigkeit ein vielbeklagter Zustand. Läßt sich prognostizieren, wer Schwierigkeiten hat, einen Arbeitsplatz zu finden bzw. eine selbständige Existenz aufzubauen, und läßt sich prognostizieren, wer längerfristig arbeitslos bleibt? Auch dieser Frage gingen wir nach. Partiiell mag die Antwort aus einer Umkehrung jener Aussagen bestehen, die wir in Kapitel 5.2 „Wer findet den Weg in die Organisation?“ formuliert hatten. Hier werden wir für die erste Stichprobe diejenigen, die zum zweiten Befragungszeitpunkt noch unbeschäftigt, jedoch beim dritten Befragungszeitpunkt beschäftigt waren, mit jenen vergleichen, die sowohl zum zweiten als auch zum dritten Befragungszeitpunkt ohne Anstellung waren.

Eine Kreuzvalidierung ist hier nicht möglich, d. h. die zweite Stichprobe kann zu Vergleichszwecken nicht herangezogen werden, da wir aufgrund des zeitversetzten Untersuchungsplans bei dieser lediglich zwei Befragungszeitpunkte vorfinden. Dies hat zur Konsequenz, daß wir bei jenen Personen, die zum zweiten Befragungszeitpunkt ohne Beschäftigung waren, nicht differenzieren können, ob sie sich nur kurzfristig schwertaten, eine adäquate Beschäftigung zu finden, oder ob sie der Gruppe der längerfristig Arbeitslosen zuzuzählen sind.

Die abhängig Beschäftigten bzw. die selbständig Tätigen waren, wir hatten dies in den Kapiteln 5.2 und 5.3 dargestellt, vorzugsweise jüngere männliche Personen mit wirtschaftswissenschaftlicher oder technischer Ausbildung, die ihr Studium mit einem guten Examen abgeschlossen hatten. Sie erwiesen sich darüber hinaus als nicht alternativ orientiert, stärker identifikationsbereit mit einer Neigung zur internalen, nicht dagegen zur externalen Erfolgsattribution. Sie waren schließlich in der Tendenz gekennzeichnet durch positive Aufstiegserwartungen.

Aus diesen Ergebnissen, bei denen nicht noch einmal zwischen abhängig Beschäftigten und Selbständigen differenziert werden soll, läßt sich im Umkehrschluß ableiten, durch welche Merkmale diejenigen herausgehoben sind, die zum zweiten Befragungszeitpunkt arbeitslos waren. Dies gilt für die erste und die zweite Stichprobe.

Nun also soll am Datenmaterial unserer ersten Stichprobe, deren Mitglieder wir dreimal befragten, gezeigt werden, was die kurzfristig Beschäftigungslosen von den längerfristig Arbeitslosen unterscheidet. Dabei wollen wir wiederum die Analyse zunächst unter dem Aspekt der objektiven soziodemographischen Daten vornehmen, um dann die psychologischen Variablen in das Zentrum der Beobachtung zu stellen. (Natürlich sind diese Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren, weil ja die Gesamtzahl der betroffenen Personen nicht allzu hoch ist. 26 Personen der ersten Stichprobe waren kurzfristig ohne Beschäftigung, während nur 11 längerfristig arbeitslos blieben.)

Das **Lebensalter** spielte bei der Differenzierung zwischen diesen beiden Gruppen keinerlei Rolle und muß daher hier nicht weiter diskutiert werden. Eine deutliche und erwartete Tendenz dagegen findet sich hinsichtlich der **Geschlechtszugehörigkeit**. Erwartungsgemäß waren es relativ mehr weibliche Absolventen, die längerfristig arbeitslos blieben. Noch etwas deutlicher differenziert der **Ausbildungsgang**, und zwar in erwarteter Richtung. Tabelle 39 zeigt dies.

Tab. 39: Hängt die Dauer der Arbeitslosigkeit von der Studienrichtung ab? (in Prozent)

Studienrichtung	(1. Stichprobe) Dauer der Arbeitslosigkeit	
	kurz	lang
Technik (n = 8)	88	12
Wirtschaft (n = 13)	85	15
Soziales (n = 16)	50	50

signifikant

Diese Tabelle liest sich – wenn auch reduziert auf kleine Zahlen – wie ein Auszug aus der **offiziellen Arbeitslosenstatistik**: Absolventen sozialwissenschaftlicher Studiengänge blieben länger arbeitslos, während nichtbeschäftigte Techniker und Wirtschaftswissenschaftler relativ rasch eine adäquate Position fanden. Die Examensnote mag dabei behilflich sein. Zwar sind die hier gefundenen Unterschiede statistisch nicht signifikant, doch weist die Tendenz relativ deutlich in die Richtung, daß es Personen mit schlechten Examensnoten schwerfiel, nach kurzfristiger Beschäftigungslosigkeit eine adäquate Anstellung zu finden.

Wie steht es um die prognostische Kraft der **psychologischen Variablen**? Die Ergebnisse der Variablen **Beruforientierung** zeigt Tabelle 40.

Tab. 40: Hängt die Dauer der Arbeitslosigkeit von der Berufsorientierung ab? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Dauer der Arbeitslosigkeit	
	kurz	lang
Karriereorientierung (n = 8)	88	12
Freizeitorientierung (n = 7)	86	14
alternatives Engagement (n = 17)	47	53

nicht signifikant

Erwartungsgemäß hatten es vor allem die alternativ Engagierten schwer, dem Zustand der längerfristigen Arbeitslosigkeit zu entgehen, während es zwischen Karriereorientierten und Freizeitorientierten keine Unterschiede gab.

Wir haben bereits gezeigt (vgl. Tabelle 7, S. 65), daß die psychologischen Merkmale signifikant korrelieren – die alternativ Engagierten sind weniger identifikationsbereit, haben geringere Aufstiegserwartungen, attribuieren am wenigsten internal, sondern erklären sich berufliches Schicksal häufig durch „Glück“. Diese Charakterisierungen gelten tendenziell auch für längerfristig Arbeitslose: Bei der zweiten Befragung waren neun Befragte aus dieser Gruppe wenig identifikationsbereit, zehn hatten niedrige Aufstiegserwartungen, nur vier attribuieren hoch internal, acht dagegen hoch external.

Aufgrund der geringen Zahl der längerfristig Arbeitslosen ist natürlich auf statistischem Wege nicht zu klären, ob ihr Schicksal eher durch ihre soziode-

mographischen Merkmale oder aber ihre psychologische Struktur determiniert ist. Die bisherigen Analysen lassen allerdings den Schluß zu, daß auch im Hinblick auf die Dauer der Arbeitslosigkeit den psychologischen Merkmalen eigenständige Erklärungskraft zukommt.

5.5 Sozialisation

5.5.1 Prägung in Organisationen

Der Eintritt eines jungen Menschen in eine **Leistungsorganisation** ist ein **kritisches** und **entscheidendes Lebensereignis**. Zwar hat es in unserer Kultur nicht ganz das Gewicht, das dem entsprechenden Lebensdatum z.B. in Japan zukommt, wo der Eintritt in eine Großorganisation der Wirtschaft oder der Verwaltung in aller Regel eine wechselseitige Bindung für das gesamte Leben ist und innerhalb der Organisation nicht selten darüber mitentschieden wird, wo man wohnt, ob und wen man heiratet (vgl. *Deutschmann* 1987). Dennoch – auch bei uns ist der Organisationseintritt etwas sehr Gewichtiges.

Da es sich bei den von uns untersuchten Personen um **potentielle Führungskräfte** handelt, stehen sie unter dem **Erwartungsdruck**, sich innerhalb und außerhalb der Organisation mit deren Zielen zu identifizieren und deutlich mehr Arbeitszeit zu investieren, als dies von anderen Arbeitnehmern, insbesondere von solchen im tariflichen Bereich, erwartet wird (vgl. *Witte et al.* 1981; *Ulrich et al.* 1985; *Streich* 1985). In einer hoch arbeitsteiligen Gesellschaft dürfte somit die tertiäre Sozialisation in Leistungsorganisationen möglicherweise eine genauso prägende Größe sein wie die Familie oder die Schule. Auf ihre Bedeutung ist deshalb vielfach von der Wissenschaft hingewiesen worden (vgl. *Hurrelmann & Ulich* 1982; *Kohn* 1981; *Lempert et al.* 1980).

Wir gehen nun von folgender Grundüberlegung aus: Wie immer die individuelle Vorgeschichte des einzelnen ist, sie wird in der Organisation weitgehend vernachlässigt. Dies gilt in besonderem Maße auch für die Studienrichtung. Es ist zwar von hoher Bedeutsamkeit für die Selektion, ob man z.B. Informatik oder Politologie studiert hat. Wer dann allerdings den „Flaschenhals“ der Auswahl passiert hat, ist Mitarbeiter der Organisation, wird dort durch Training „on the job“ und „off the job“ für die spezifische Aufgabenerfüllung qualifiziert, muß sich bei der Weiterentwicklung in der Organisation mehr und mehr von dem trennen, was er während des Studiums als Qualifikation erworben hat, so daß es schließlich fast ohne Belang ist, womit er sich an der Universität beschäftigt hat (vgl. die Ausführungen zur Examensnote in Kapitel 5.3.3). Entsprechend werden wir nachfolgend auch die Organisation bzw. deren Differenzierungen als unabhängige Variable betrachten, um gezielt zu analysieren, wie sich unter deren Einfluß die psychologischen Variablen verändern.

Eine leitende Basishypothese begleitet uns dabei. Von *Rosenstiel & Stengel* (1987) hatten gezeigt, daß die Führungskräfte der Wirtschaft in bezug auf die hier interessierenden Variablen eine relativ homogene Gruppe sind: meist karriereorientiert, mit positiven Einstellungen zu Arbeit, Technik und Wachstum gekennzeichnet, in der Regel nur moderate Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zielen der Organisationen erlebend. Bei den von uns Untersuchten handelte es sich um Führungsnachwuchs mit allerdings recht unterschiedlichen Wertorientierungen und starken Differenzen in den wirtschaftsrelevanten Einstellungen. Werden sie, wenn sie einmal die Hürde der Selektion genommen haben, so geprägt, daß sie schließlich jener homogenen Gruppe weitgehend ähneln, für die sie doch als Nachfolger vorgesehen sind?

Allerdings: Obwohl sehr viel über Sozialisation geschrieben und geforscht wird, gibt es über den konkreten Verlauf des Prozesses, in dem ein Berufsanfänger in einer Organisation „sozial gemacht“, d. h. an die dort bestehenden strukturellen und ideologischen Bedingungen angepaßt wird, nur wenige gesicherte empirische Erkenntnisse. Während manche Forscher glauben, die entscheidende Anpassung erfolge im ersten Berufsjahr, der Zeit des „Praxis-“ oder „Realitätschocks“ (vgl. *Müller-Fohrbrodt et al.* 1978), unterstellen andere einen langfristigen Prozeß der allmählichen Anpassung (zusammenfassend *Frese* 1982). Wir wollen im folgenden untersuchen, ob sich zwischen der ersten und zweiten bzw. der ersten und dritten Befragung (nur für die erste Stichprobe) **Wandlungen** in den wirtschaftsnahen Einstellungen – **Berufsorientierung**, **Identifikationsbereitschaft**, **Aufstiegserwartung** und **Attributionsstil** – nachweisen lassen, die als **Sozialisationseffekte** interpretierbar sind.

5.5.1.1 Wandel der Berufsorientierung

Beginnen wir mit der **Berufsorientierung**. Bei der ersten Stichprobe hatten wir beim Einstieg in den Beruf und ca. ein Jahr später die Berufsorientierung gemessen. Bei der zweiten Stichprobe hatten wir die Berufsorientierung kurz vor dem Examen und nach dem Berufseinstieg erfaßt. Schon zuvor war nachgewiesen worden, daß alternativ engagierte Personen eine nur reduzierte Chance haben, Anstellung in einer Organisation zu finden. Dennoch gelangten Vertreter aller drei Orientierungen in die Betriebe, Verbände oder Verwaltungen.

Tabelle 41 zeigt am Beispiel der zweiten Stichprobe, was während des ersten Berufsjahres, d. h. der Zeit des vielbesprochenen Praxisschocks, mit den Berufsorientierungen geschah. Die Tabelle belegt, daß die **Karriereorientierung** relativ stabil blieb, was nicht verwundert, da sie durch vielfache Bedingungen in der Organisation Verstärkung findet. Allerdings – nicht alle Karriereorientierten gelangen in eine Position mit Perspektiven der gewünschten Art, so daß es naheliegend ist, zu vermuten, daß die einen sich in ihrer Enttäuschung verstärkt anderen Lebensbereichen zuwenden, während andere rebellieren und sich auflehnen. So finden wir denn auch bei jenen, die ihre Karriereorien-

tierung verloren, zu etwa gleichen Teilen den Wandel zur Freizeitorientierung bzw. zum alternativen Engagement.

Tab. 41: Veränderung der Berufsorientierung durch den Eintritt in eine Organisation (in Prozent)

Berufsorientierung 1985	(2. Stichprobe) Berufsorientierung 1986		
	Karriereorientierung	Freizeitorientierung	alternatives Engagement
Karriereorientierung (n = 59)	78	8	14
Freizeitorientierung (n = 52)	27	63	10
alternatives Engagement (n = 38)	10	24	66

signifikant

Der überwiegende Teil der **Freizeitorientierten** behielt die Berufsorientierung bei. Auch dies überrascht nicht, da diese Orientierung dadurch gekennzeichnet ist, daß während der Arbeitszeit das Erwartete geleistet wird, jedoch die zentrale Lebensbefriedigung aus anderen Lebensbereichen erwächst. Da die Analyse der Daten zeigte, daß die Freizeitorientierten nach ihrer Selbstaussage die geringsten Anteile an leitender Aktivität in ihrer Tätigkeit haben, allerdings auch den geringsten Aufstiegswunsch, dennoch aber zu einem höheren Prozentsatz als die Angehörigen der anderen Typen in der Organisation bleiben möchten (Nerdinger et al. 1988), erscheint die Vermutung naheliegend, daß hier ein recht guter „job-fit“ vorliegt. Die Organisation braucht Mitarbeiter, die sich auch mit eher ausführender Tätigkeit bescheiden, was den Freizeitorientierten durchaus entgegenkommt. Bei einigen allerdings kommt es zum Wandel, wobei dieser in verschiedene Richtungen geht. Die meisten derer, die sich wandeln, entwickeln eine Karriereorientierung, während nur einige wenige sich in der Tendenz rebellierend auflehnen und nach den ersten Berufserfahrungen alternatives Engagement zeigen.

Schauen wir uns nun die **alternativ Engagierten** an: Bei ihnen dürfte der besprochene Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation besonders ausgeprägt sein; sie erleben auch die größte Diskrepanz zwischen wahrgenommenen und gewünschten Organisationszielen. Wenn wir an die sozialisierende Kraft der Organisation denken, müssen wir also erwarten, daß diese Berufsorientierung kaum Verstärkung in den Organisationen findet und da-

her nur unter erheblichen Schwierigkeiten und bei Erleben großer kognitiver Dissonanz durchgehalten werden kann.

Wenn die alternativ Engagierten ihre kritische Distanz unter dem Druck der neuen Realität nicht durchhalten können, so bleibt ihnen – orientiert man sich z.B. an Lazarus (1967) – der Weg, sich anzupassen, also Karriereorientierung zu entwickeln, oder der Weg, „aus dem Felde zu gehen“ und sich in anderen Lebensbereichen zu engagieren. Man darf vermuten, daß dieser zweite Weg mit geringeren kognitiven Dissonanzen verbunden ist und daher auch häufiger beschritten wird. Tatsächlich zeigt die Wandlungsrichtung, daß von jenen alternativ Engagierten, die ihre Berufsorientierung änderten, mehr als zwei Drittel Freizeitorientierung entwickeln, während nur ein knappes Drittel nach einem Jahr Karriereorientierung zeigte.

Was geschieht nun im zweiten Berufsjahr, in einer Zeit, in der die erste Anpassung an die Organisation bereits zurückliegt, der Praxisschock für die meisten bereits überwunden sein dürfte und erste Weichenstellungen bezüglich einer künftigen Karriere zu erwarten sind? Wir prüften dies an der ersten Stichprobe für die Veränderungen von der zweiten zur dritten Befragung bei denjenigen, die unverändert in derselben Organisation beschäftigt waren (vgl. Tabelle 42).

Tab. 42: Veränderung der Berufsorientierung durch die Berufstätigkeit (in Prozent)

Berufsorientierung 1985	(1. Stichprobe) Berufsorientierung 1986		
	Karriereorientierung	Freizeitorientierung	alternatives Engagement
Karriereorientierung (n = 50)	82	8	10
Freizeitorientierung (n = 44)	21	77	2
alternatives Engagement (n = 40)	15	32	53

signifikant

Vergleicht man die hier dokumentierten Wandlungen mit denen während des ersten Berufsjahres, so fällt eines auf: Die **Freizeitorientierung** bleibt relativ stabil. Wenn eine Änderung auftritt, dann praktisch nur in einer Richtung – die Freizeitorientierten gewinnen Geschmack an Karriere. Rebellion ist etzt wohl nicht mehr ihre Sache. Die **alternativ Engagierten** erleben stärker als die beiden anderen Typen Situationen, die ihren Überzeugungen entgegenstehen.

Da sie aber zentrale ausgesprochene Überzeugungen haben, leisten sie relativ lange Widerstand, ändern sich während des ersten Berufsjahres noch nicht so stark und geben erst nach längerer Zeit dem Druck nach, verlagern aber ihre Interessen in die Freizeit. Keine beachtenswerten Unterschiede in der Quantität und Richtung des Wandels der Berufsorientierung läßt sich bei den **Karriereorientierten** feststellen. Abgesehen von den soeben beschriebenen Unterschieden während des ersten und zweiten Berufsjahres bei den **Freizeitorientierten** und den **alternativ Engagierten** bleiben Wandlungstendenzen konstant, d.h. Karriereorientierte wenden sich, falls sie die Berufsorientierung wechseln, mit gleicher Häufigkeit einer der beiden anderen Orientierungen zu, während die **alternativ Engagierten** verstärkt in die **Freizeitorientierung** ausweichen, was sie auch davor bewahren dürfte, ihre kritischen Grundüberzeugungen aufzugeben.

Fragt man nun danach, welche **Bedingungen der Organisation** bzw. der Position besonders prägend auf die **Berufsorientierung** wirken, so erfordert die Antwort eine sehr differenzierte Analyse der Daten. Wir haben zu diesem Zweck – wie im Kapitel 5.3 – vier Bedingungen unterschieden:

- Selbständigkeit
- Betriebsgröße
- Branche
- Position
 - entspricht der Ausbildung
 - ist vorwiegend leitend oder ausführend
 - besser oder schlechter bezahlt
 - hat gute oder schlechte Aufstiegsmöglichkeiten.

Jede dieser vier Bedingungen kann wiederum differenziert danach werden, ob sie bereits beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem wirksam wird (überprüft an der zweiten Stichprobe) oder aber erst ca. eineinhalb Jahre nach Berufseintritt nachweisbar ist (überprüft an der ersten Stichprobe).

Selbständigkeit

Für diese Bedingung lassen sich keine Sozialisationseffekte – weder kurz- noch langfristig – belegen. Dies kann man natürlich zum einen auf die geringe Zahl der Befragten zurückführen, die sich im Untersuchungszeitraum selbständig gemacht haben. Es kann aber auch so sein, daß selbständige Tätigkeit eben den eigenen Wünschen und Vorstellungen so sehr entspricht, daß kein Anlaß zur Änderung der Berufsorientierung besteht. Und tatsächlich ändern nur zwei der insgesamt 31 Befragten aus beiden Stichproben, die Selbständigkeit angaben, ihre Berufsorientierung.

Betriebsgröße

Die **Betriebsgröße** scheint auf den ersten Blick eine nicht unbedeutende sozialisierende Bedingung zu sein, ist sie doch Indikator für eine ganze Reihe

wichtiger Eigenschaften von Organisationen. So dominiert gewöhnlich in Großorganisationen eher das bürokratische Prinzip mit all seinen negativen Begleiterscheinungen (vgl. Crozier 1968), in kleinen Betrieben herrscht dagegen häufig familiäre Vertrautheit. Diese kann in negativer Hinsicht aber auch zu starker sozialer Kontrolle mit erheblichem Anpassungsdruck führen.

Was zeigen nun unsere Daten? Bei der Karriereorientierung läßt sich kein Veränderungsdruck nachweisen, der mit der Betriebsgröße korreliert. Dieses Ergebnis wird verständlich, wenn man bedenkt, daß die meisten Karriereorientierten durch gezielte Selektion in Betrieben landen, die ihrer Orientierung entsprechen (vgl. Tabelle 20, S. 83). Und das sind eben die größeren Unternehmen.

Anders sieht es für die alternativ Engagierten aus. Beim Übergang von der Hochschule in den Beruf läßt sich eine deutliche Tendenz feststellen: Landen sie in großen Organisationen, dann erleben sie starke Wertkonflikte – die Mehrzahl wechselt daraufhin die Berufsorientierung und verlagert die Interessen in die Freizeit. In kleinen Organisationen bleibt dagegen das alternative Engagement beinahe unverändert. Dieser Trend kann – allerdings abgeschwächt – bei der ersten Stichprobe, d. h. nach ca. eineinhalb Jahren Berufserfahrung, nachgewiesen werden. Wie sich Personen mit freizeitorientierter Schonhaltung unter dem Eindruck der beruflichen Realität – in Abhängigkeit von der Größe des Betriebs, in dem sie eine Stelle haben – ändern, belegt Tabelle 43. (In Tabelle 43 wie in den folgenden Tabellen wurden die beiden Änderungsmöglichkeiten aus statistischen Gründen zusammengefaßt.)

Tab. 43: Wie hängt die Konstanz bzw. Veränderung der Freizeitorientierung von der Größe des Betriebs ab? (in Prozent)

Größe des Betriebs	(2. Stichprobe) Freizeit-orientierung	
	konstant	verändert
groß (n = 21)	95	5
klein (n = 14)	43	57

signifikant

In großen Organisationen behalten die Befragten ihre Freizeitorientierung bei, in kleinen jedoch ist das kaum möglich: Nach ca. eineinhalb Jahren in kleinen Betrieben ist die Mehrzahl karriereorientiert geworden (kurz nach dem Berufseintritt, d. h. bei der zweiten Stichprobe, ist dieser Effekt nicht nachweisbar). Wie kann dieses Ergebnis erklärt werden? In Großorganisatio-

nen gibt es sehr viel mehr Möglichkeiten für weniger ehrgeizige und engagierte Mitarbeiter. Solange man seine Arbeit ordentlich macht und keine große Anspruchshaltung an den Tag legt, drohen Freizeitorientierten keine Sanktionen für ihre berufliche Haltung. In kleineren, überschaubaren Organisationen jedoch wird der wenig engagierte Mitarbeiter schneller entdeckt und dann starkem sozialem Anpassungsdruck ausgesetzt.

Branche

In Abhängigkeit von der Betriebsgröße finden sich wenige, aber psychologisch verständliche Sozialisationseffekte. Spielt dabei auch die **Branche** der Organisation eine Rolle? Diese Frage kann aufgrund unserer Daten nicht schlüssig beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen allerdings einen Trend, der mit den Befunden zur Betriebsgröße korrespondiert. Gehen alternativ Engagierte in den öffentlichen Dienst, in die Forschung oder ins Gesundheitswesen, so erleben sie kaum Wertkonflikte – jedenfalls treten unter dieser Bedingung keine Wandlungen ihrer Berufsorientierung auf. Mehr als die Hälfte derjenigen alternativ Engagierten, die in der privaten Wirtschaft den Berufseinstieg vollziehen, ändern sich dagegen, und zwar in der Regel in Richtung Freizeitorientierung. (Dieser Trend setzt sich im weiteren Berufsverlauf, d.h. zwei Jahre nach der ersten Befragung, nicht fort. Das Ergebnis kann daher als Folge des Praxisschocks interpretiert werden.)

Position

Vier **Positionsmerkmale** haben wir erhoben, die es uns erlauben, den Einfluß der Tätigkeit bzw. der Stellung in der Organisation auf die Berufsorientierung zu untersuchen. Drei davon scheinen – zumindest bei den von uns Befragten – Indikatoren für Sozialisationseffekte zu sein, die mit der Position verbunden sind: das **Einkommen**, die subjektive **Einschätzung der Führungsanteile** in der Tätigkeit und ob die **Stelle der Ausbildung entspricht**. Ob man in der Anfangsposition **Aufstiegsmöglichkeiten** sieht, hat dagegen keinen Einfluß auf Änderungen der Berufsorientierung.

Wenden wir uns zunächst der Frage zu, ob die **Stelle der Ausbildung entspricht**. Dies scheint vor allem für alternativ Engagierte eine zentrale Frage. Bereits beim Übergang in das Beschäftigungssystem (überprüft an der zweiten Stichprobe) zeigt sich in der Tendenz, daß diejenigen alternativ Engagierten, deren Anfangsposition kaum ihrer Ausbildung entspricht, häufiger ihre Berufsorientierung ändern und die Interessen in die Freizeit verlagern. Diese Tendenz wird zwei Jahre nach der ersten Befragung noch deutlicher (vgl. Tabelle 44, S. 108).

Vermutlich sind es gerade die alternativ Engagierten, die ihre berufliche Identität aus der universitären Ausbildung beziehen. Werden sie nun in der beruflichen Praxis mit Problemen konfrontiert, auf die sie sich nicht ausreichend vorbereitet fühlen, so führt dies vermutlich zu besonderen Erschütterungen des professionellen Selbstbildes. Ihre Reaktion darauf scheint gehäuft das

„Aus-dem-Felde-Gehen“ zu sein, in der Verlagerung der zentralen Interessen aus dem Beruf in die Freizeit zu bestehen.

Tab. 44: Wie hängt die Konstanz bzw. Veränderung des alternativen Engagements von der Tatsache ab, ob die Tätigkeit der Ausbildung entspricht? (in Prozent)

Stelle entspricht der Ausbildung	(2. Stichprobe) alternatives Engagement	
	konstant	verändert
ja (n = 25)	68	32
nein (n = 18)	32	72

signifikant

Welche Wirkung zeigt ein hohes Einkommen? Direkt nach dem Übergang in den Beruf findet sich für alternativ Engagierte und Freizeitorientierte die gleiche Tendenz: Wer mit höherem Einkommen startet, wechselt häufiger die Berufsorientierung. Freizeitorientierte wenden sich der Karriere zu, alternativ Engagierte der Freizeit. Bei den Karriereorientierten liegt der Fall dagegen umgekehrt. Wenn sie mit niedrigem Einkommen beginnen, dann ändern sie häufiger ihre berufliche Einstellung und geben zu einem großen Teil alternatives Engagement an.

Wie wir bereits gezeigt haben, korreliert das Einkommen damit, ob man in seiner Anfangsposition Führungsanteile erlebt (vgl. Tabelle 27, S. 89). Es zeigen sich daher für das letztgenannte Positionsmerkmal die gleichen Zusammenhänge wie beim Einkommen – nur etwas ausgeprägter (vgl. Tabelle 45).

Tabelle 45 zeigt den Wandel der Karriereorientierten, wenn die Anfangsposition eher ausführenden Charakter hat. Zwar scheint die Karriereorientierung insgesamt relativ stabil, werden die Führungsambitionen der so gekennzeichneten Personen beim beruflichen Einstieg aber frustriert, so kommt es gehäuft zum Wandel der Berufsorientierung, und zwar zu gleichen Teilen in Richtung Freizeitorientierung und alternatives Engagement.

Bei den Freizeitorientierten dagegen bewirkt die Übernahme von Verantwortung, d.h. eine Anfangsposition mit Führungsanteilen, einen Wandel der Berufsorientierung in Richtung Karriereorientierung. Für sie gilt: „Der Geschmack kommt beim Essen“. (Bei den alternativ Engagierten ist eine ähnliche Tendenz nach dem Berufseinstieg zu beobachten: Wandel der Berufs-

orientierung, wenn Führungsanteile in der Anfangsposition enthalten sind, wobei die Änderung allerdings in Richtung Freizeitorientierung zielt; aufgrund der geringen Zellenbesetzung ist dieser Befund aber mit Vorsicht zu interpretieren.)

Tab. 45: Wie hängt die Konstanz bzw. Veränderung der Karriereorientierung von der Art der Tätigkeit ab? (in Prozent)

Art der Tätigkeit	(2. Stichprobe) Karriereorientierung	
	konstant	verändert
leitend (n = 20)	95	5
ausführend (n = 37)	68	32

signifikant

Zusammenfassend läßt sich feststellen: **Sozialisierende Einflüsse** auf die **Berufsorientierung** treten gehäuft **kurz nach dem Berufseinstieg**, in der Zeit des „Praxischocks“ auf. Im Verlauf der weiteren beruflichen Entwicklung mag sich diese Anpassung weiter verfestigen; dies müßte allerdings in größeren zeitlichen Abständen überprüft werden, als es in unserer Untersuchung möglich war. Einige betriebliche Indikatoren des Änderungsdrucks konnten nachgewiesen werden. **Freizeitorientierte** haben es in **kleineren Betrieben** der privaten Wirtschaft besonders schwer, vor allem wenn ihre Anfangsposition gut bezahlt ist und Führungsanteile enthält. Vermutlich bewirken die stärkere soziale Kontrolle und der positionsbedingte Verantwortungsdruck bei ihnen einen Wandel zur Karriereorientierung. Bei den **alternativ Engagierten** sind es vor allem die **Großorganisationen** der privaten Wirtschaft, die ihnen **Probleme** bereiten. Entspricht dort die – gut dotierte – Stelle nicht der Ausbildung, dann erleben sie vermutlich gehäuft Wertkonflikte, die sie durch Verlagerung der zentralen Interessen in die Freizeit zu lösen suchen. Schließlich die **Karriereorientierten**: Aufgrund gezielter Selektion sind sie bevorzugt in **Großorganisationen** der freien Wirtschaft tätig. Werden dort ihre Ambitionen durch eine weniger gut bezahlte Anfangsposition, die kaum Führungsaufgaben enthält, frustriert, dann kann eine Änderung ihrer Berufsorientierung auftreten.

5.5.1.2 Weitere Sozialisationseffekte

Zeigen sich Sozialisationseffekte in den anderen von uns untersuchten psychologischen Merkmalen – **Identifikationsbereitschaft, Aufstiegserwartung, in-**

ternale und externe Attribution? Hier läßt sich vorweg konstatieren, daß die Werte für diese Merkmale erstaunlich stabil blieben. Zunächst zur **Identifikationsbereitschaft**. Auf aggregiertem Niveau, d.h. nicht differenziert nach Selbständigkeit, Unternehmensgröße bzw. Branche und Positionsmerkmalen, zeigt sich beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem ein uneinheitliches Bild. In der ersten Stichprobe kann bei den Personen, die eine Beschäftigung fanden, ein deutlicher und signifikanter Anpassungseffekt nachgewiesen werden. Die Identifikationsbereitschaft wird hier größer. Bei der zweiten Stichprobe dagegen läßt sich dieser Effekt nicht einmal als Tendenz feststellen. Da sich die beiden Stichproben bei der jeweils ersten Befragung weder in ihren soziodemographischen noch in den psychologischen Merkmalen unterschieden, kann dieser Unterschied weder als Kohorteneffekt noch als Effekt der Zeit (die zweite Stichprobe machte ein Jahr später ihr Examen) verstanden werden. Wir können ihn daher nicht interpretieren.

Untersucht man differenziert die Auswirkungen der Unternehmens- bzw. Positionsmerkmale auf die Änderung der Identifikationsbereitschaft, so findet sich für die längerfristige Sozialisation (erfaßt über die dritte Befragung der ersten Stichprobe) kein Effekt. Kurz nach dem Eintritt ins Berufsleben ist dagegen die Größe der Organisation, in der man zu arbeiten beginnt, Indikator für Sozialisationswirkungen (vgl. Tabelle 46).

Tab. 46: Verändert sich die Identifikationsbereitschaft in Abhängigkeit von der Größe der Organisation? (in Prozent)

Größe der Organisation	(1. Stichprobe) Identifikationsbereitschaft		Größe der Organisation	(2. Stichprobe) Identifikationsbereitschaft	
	höher	niedriger		höher	niedriger
groß (n = 82)	51	49	groß (n = 60)	43	57
klein (n = 64)	69	31	klein (n = 48)	65	35

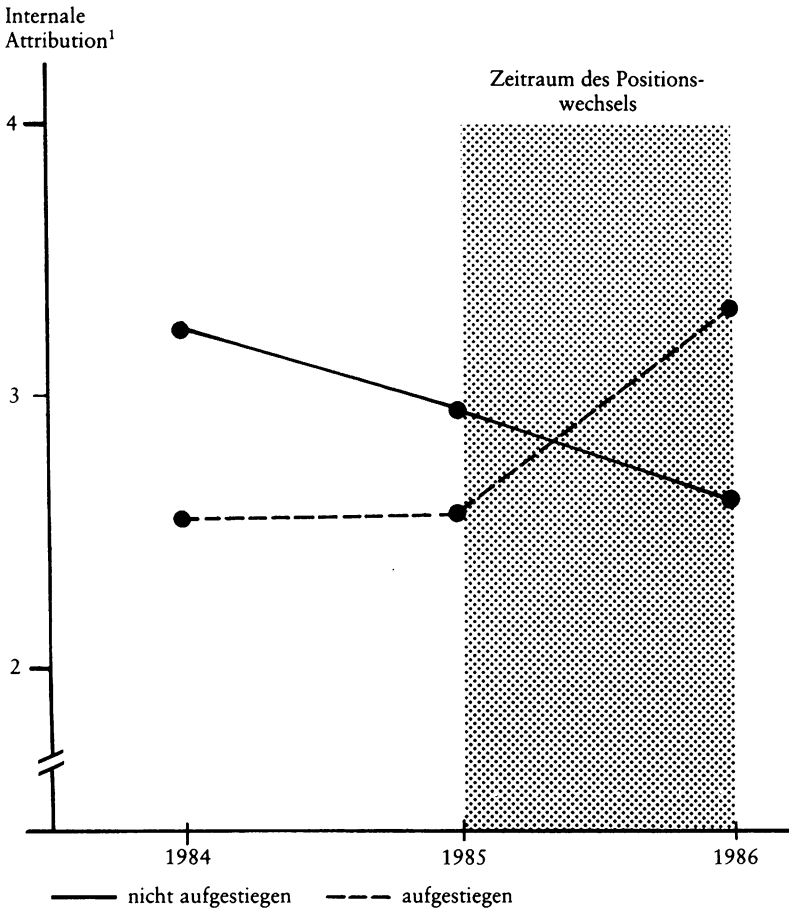
signifikant

signifikant

Für beide Stichproben signifikant zeigt sich in kleineren Betrieben ein deutlicher **Anpassungseffekt**, der in Großorganisationen nicht nachweisbar ist. Die Erklärung korrespondiert mit der für die vergleichbaren Befunde bei der Berufsorientierung: In kleinen Organisationen ist die soziale Kontrolle und damit der Anpassungsdruck größer. Außerdem bieten solche Organisationen allein aufgrund ihrer Überschaubarkeit größere Transparenz der angestrebten Unternehmensziele.

Noch stabiler als die Identifikationsbereitschaft erweist sich die **Aufstiegserwartung**. Hier können wir weder kurzfristige Änderungen – als Folge des Berufseintritts bzw. in Abhängigkeit von bestimmten organisationalen Merkmalen oder Positionsmerkmalen – noch längerfristige (nach ca. eineinhalb Jahren Berufserfahrung) ausmachen. Dies mag zum Teil auch darauf zurückzuführen sein, daß die Aufstiegserwartung in unseren Stichproben durchweg sehr hoch war. Um sie zu beeinflussen, bedarf es scheinbar sehr spezifischer, konkret auf beruflichen Positionswechsel und Aufstieg bezogener Erfahrungen, wie sie Abbildung 13 veranschaulicht.

Abb. 13: Veränderung der internalen Attribution nach einem Positionswechsel, der entweder als Aufstieg oder nicht als Aufstieg wahrgenommen wird



¹ Ein Wert von 0 bedeutet „nicht internal attribuierend“, ein Wert von 5 „völlig internal attribuierend“.

In Abbildung 13 werden die Personen, die zwischen der zweiten und der dritten Befragung ihre Position gewechselt haben und diesen Wechsel als **Aufstieg** bezeichnen, mit denjenigen verglichen, die ebenfalls die Position gewechselt haben, ohne dies als Aufstieg zu empfinden. Man erkennt: Ein Positionswechsel, der nicht als Aufstieg empfunden wird, führt zu einem deutlichen Abfall der subjektiven Wahrscheinlichkeit, einmal aufzusteigen. Umgekehrt erhöht ein subjektiv empfundener Aufstieg die Wahrscheinlichkeit weiteren Vorwärtstommens. Dieses Ergebnis wirft ein neues Licht auf sogenannte „Job-Rotation-Maßnahmen“. Was von den Organisationen häufig als **Erweiterung** des individuellen **Handlungsspielraums** – durch Erfahrungen in möglichst vielen organisationalen Bereichen – gepriesen wird, kann **subjektiv** als **Frustration** und Zurücksetzung erlebt werden.

Schließlich noch zum **Attributionsstil**. Hier gehen die allgemeinen Erkenntnisse dahin, daß sich der Attributionsstil relativ früh in der Kindheit entwickelt und dann zu einem eher stabilen Persönlichkeitsmerkmal wird (vgl. zusammenfassend *Schneewind* 1982). Dies bestätigt auch unsere Untersuchung. Externale, auf Glück abzielende Ursachenerklärungen ändern sich innerhalb der Gruppe derer, die nach dem Examen eine Beschäftigung finden, nicht signifikant. Die interne Attributionsneigung bleibt ebenfalls durchgängig stabil. Eine Ausnahme bildet hier allerdings ein Merkmal der Anfangsposition – nämlich, ob in dieser bereits leitende Aufgaben enthalten sind. Tabelle 47 zeigt die für beide Stichproben signifikanten Wandlungen.

Tab. 47: Hängt die Veränderung der internalen Attribution von der Position ab? (in Prozent)

Art der Tätigkeit	(1. Stichprobe) internale Attribution		Art der Tätigkeit	(2. Stichprobe) internale Attribution	
	höher	niedriger		höher	niedriger
leitend (n = 85)	65	35	leitend (n = 61)	75	25
ausführend (n = 116)	50	50	ausführend (n = 90)	60	40

signifikant

signifikant

Wem in seiner Anfangsposition bereits Führungsverantwortung aufgebürdet wird, der schreibt sich selber größeren Einfluß auf die Gestaltung der beruflichen Realität zu. Im Lichte dieses Ergebnisses erscheint der häufig berichtete Befund, daß Führungskräfte internal attribuieren (*Schönhammer* 1985), eine Folge der konkreten Erfahrung des Anleitens von Mitarbeitern und der damit

verbundenen Macht über sie zu sein. Diese Interpretation wird noch durch ein weiteres Ergebnis verstärkt (vgl. Abbildung 14).

Abb. 14: Veränderung der subjektiven Aufstiegswahrscheinlichkeit nach einem Positionswechsel, der entweder als Aufstieg oder nicht als Aufstieg wahrgenommen wird

Subjektive Aufstiegs-
wahrscheinlichkeit
in %

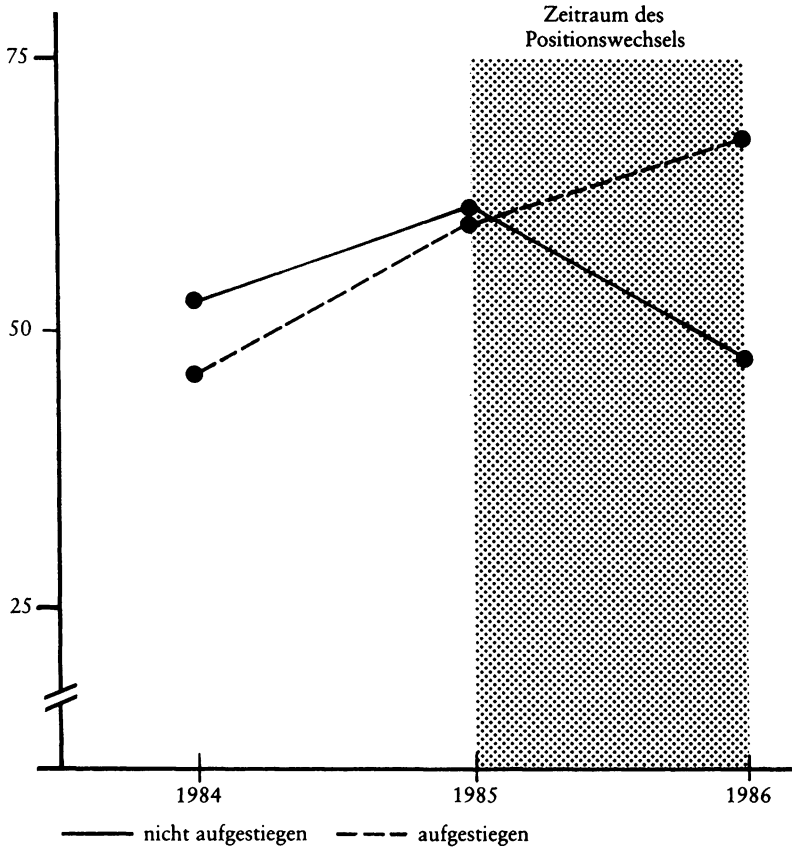


Abbildung 14 vergleicht diejenigen, die angaben, zwischen der zweiten und der dritten Befragung einen ersten Karriereschritt gemacht zu haben, mit denjenigen Beschäftigten, die in derselben Zeit ihre Anfangsposition gewechselt haben, ohne dies als Aufstieg zu interpretieren. Während sich die Ursachenzuschreibung im Laufe der Zeit bei den Positionswechslern konstant abschwächt, bewirkt **beruflicher Aufstieg** eine drastische Zunahme des **subjektiven Machtempfindens**: Man fühlt sich danach als Herr über sein berufliches Schicksal.

Weitet man nun die Perspektive auch auf die Personen aus, die nach dem Examen keine Anstellung fanden, dann zeigt sich allerdings ein Effekt in der Attributionsneigung, der für jede der beiden Gruppen allein – Angestellte und Arbeitslose – nicht statistisch nachweisbar ist. Tabelle 48 veranschaulicht diesen Effekt.

Tab. 48: Beeinflußt die Tatsache, daß man eine Stelle gefunden hat, die interne Attribution? (in Prozent)

Stelle gefunden	(1. Stichprobe) Änderung der internen Attribution		Stelle gefunden	(2. Stichprobe) Änderung der internen Attribution	
	höher	niedriger		höher	niedriger
ja (n = 205)	56	44	ja (n = 157)	66	34
nein (n = 67)	51	49	nein (n = 24)	42	58

nicht signifikant

signifikant

Bei der zweiten Stichprobe signifikant, bei der ersten tendenziell in der gleichen Richtung zeigt sich, daß allein die Tatsache, relativ schnell nach dem Examen eine Anstellung zu finden, die interne Attribution ansteigen läßt. Dies kann als Effekt der Sozialisation in Organisationen gedeutet werden. Aber auch – zumindest bei der zweiten Stichprobe – Sozialisation durch Arbeitslosigkeit ist wirksam, da die interne Attribution abnimmt, wenn keine Anstellung gefunden wurde.

5.5.2 Sozialisation durch Arbeitslosigkeit

Setzt man sich mit klassischen Studien zur **Arbeitslosigkeit** auseinander (Jahoda et al. 1934/1982), so hat man das Bild gebrochener Menschen vor sich, die in Anomie versinken, die Strukturierung ihrer Zeit verlieren und kaum noch Sinn in ihrer Lebensführung entdecken können. Neuere Studien zu den Auswirkungen der Arbeitslosigkeit (Wacker 1978; Kieselbach & Wacker 1985) bestätigen dieses Bild zwar nur noch zum Teil; dennoch ist nach einigen Phasen der Entlastung und der Hoffnung die schließlich erreichte Situation doch eine der Resignation und der Niedergeschlagenheit. In besonderem Maße gilt dies für gewerbliche Arbeitnehmer oder betriebliche Angestellte, die lange in einem Unternehmen tätig waren und dann ihren Arbeitsplatz verlieren. Aber auch bei bestimmten Gruppen, die noch keine vorherige Berufserfahrung hatten – insbesondere bei **jugendlichen Arbeitslosen** (Heinz et

al. 1985) –, zeigt sich ein eher bedrückendes Bild, das die Vermutung begründet erscheinen läßt, daß nach wenigen Jahren ohne geordnete Berufstätigkeit eine Eingliederung in die Arbeitswelt fast aussichtslos erscheint. Sozialisation durch Arbeitslosigkeit ist also hier in einem erschreckenden Maße beobachtbar.

Für junge Akademiker, für die das Studium in einem gewissen Sinne so etwas wie berufliche Tätigkeit war, stellt sich die Situation jedoch meist anders dar (Ulich et al. 1985). Hier dominiert in der Anfangsphase meist die Hoffnung, einen der Ausbildung adäquaten Arbeitsplatz doch noch zu finden, so daß zunächst das Problem nicht so sehr die Angst ist, gänzlich unbeschäftigt zu bleiben, sondern adäquat beschäftigt zu werden. Ein erstes Jahr ohne feste Anstellung nach dem Studium dürfte daher häufig subjektiv gar nicht als Arbeitslosigkeit repräsentiert sein, sondern möglicherweise sogar als eine Zeit der Erholung und des Durchatmens nach dem Examen oder aber auch als Zeit der etwas ausgedehnten Suche. Erst längerfristig sind dann zunehmend erlebter Kontrollverlust, absinkendes Anspruchsniveau oder gar psychosomatische Schädigungen zu erwarten. Vor diesem Hintergrund konnten wir im Rahmen unserer Studie kaum annehmen, dramatische Effekte der fehlenden Beschäftigung bei den von uns untersuchten Personen zu finden.

Wer nach dem Endexamen keine Anstellung findet, wird jedoch – das ist zu vermuten – auf diese Enttäuschung oder auf die erlebten Mißerfolge reagieren. Verschiedene Antworten des einzelnen auf die soeben skizzierte Situation sind denkbar. Zwei akzentuierend beschreibbare entgegengesetzte Reaktionsformen sind vor allem interessant. Reagiert der Arbeitssuchende auf die ersten Mißerfolge mit Verhaltens- und Einstellungsänderungen im Sinne der sozialen Erwünschtheit, d.h. versucht er durch Wandel der Einstellungen und Wertorientierungen eine vorweggenommene Anpassung zu zeigen, um sich bei den potentiellen Arbeitgebern genehm zu machen, oder führt die vermutlich steigende Enttäuschung dazu, daß er die Organisationen unseres Wirtschaftssystems zunehmend kritisch oder gar aggressiv sieht und sich innerlich von ihnen distanziiert?

Diejenigen, die in die Situation des längeren Suchens gerieten, sind sicherlich keine zufällige Auswahl aus der Grundgesamtheit. Die Selektionsmechanismen haben – wie zuvor bereits dargestellt – System. So sind denn die von uns untersuchten Arbeitslosen sowohl in der ersten als auch in der zweiten Stichprobe mit höherer Wahrscheinlichkeit älter, weiblichen Geschlechts, Absolventen eines sozialwissenschaftlichen Studiengangs, durch alternatives Engagement sowie durch geringe Bereitschaft zur Identifikation mit den Organisationen, externalen Attributionsstil und geringere Aufstiegserwartungen gekennzeichnet.

Sind die Nicht-Beschäftigten – was vor dem soeben geschilderten soziodemographischen und psychologischen Hintergrund verständlich wäre – vielleicht deshalb in ihre Situation geraten, weil sie es selbst so wollten? Man hört

diesen Vorwurf oft: „Die wollen ja gar nicht arbeiten, sondern liegen dem Steuerzahler auf der Tasche!“ Bemühen sie sich also gar nicht, bewerben sie sich gar nicht, werden sie nicht zu Vorstellungsgesprächen geladen?

Diese Vermutungen stimmen nicht. Wir konnten bei den **nichtbeschäftigten Akademikern hohe Aktivitäten** finden, die sie mit dem Ziel unternahmen, eine Position zu finden. So gaben die ein Jahr später Arbeitslosen bereits bei der ersten Befragung – als sie noch an der Universität waren – signifikant häufiger als später Beschäftigte an, daß sie zur Berufsberatung gehen bzw. daß sie Stellenanzeigen lesen. Umgekehrt hatten später Beschäftigte häufiger Vorstellungsgespräche und mehr Hinweise aus Firmen erhalten. Ein Jahr später gaben die nunmehr Arbeitslosen an, daß sie sich durchschnittlich 15,5mal beworben hätten, die Beschäftigten hatten sich dagegen nur durchschnittlich zehnmal beworben. Diese Daten sprechen **gegen das Vorurteil**, wonach es sich die Arbeitslosen nur „in der sozialen Hängematte bequem machen wollen“. Die genaue Analyse zeigt vielmehr: Sie bemühen sich sehr wohl um eine Stelle, setzen aber u.U. die falschen Strategien ein.

Sind diese soeben beschriebenen Verhaltensweisen nun auch von einem **Wandel der wirtschaftsbezogenen Einstellungen** begleitet? Zeigen sich Änderungen bei den von uns besonders analysierten Erlebnisbereichen der **Berufsorientierung**, der **Identifikationsbereitschaft**, der **Attribution** und der **Aufstiegserwartung**? Von den dreimal Befragten der ersten Stichprobe waren 37 ein halbes Jahr nach dem Examen arbeitslos (in der zweiten Stichprobe waren es 23). Von diesen 37 Personen hatten ein Jahr später 26 eine Stelle gefunden, d.h. nur elf waren ca. eineinhalb Jahre arbeitslos. Wie erwartet, finden wir kurz nach dem Examen, d.h. bei der zweiten Befragung beider Stichproben, **keine** nennenswerten **Sozialisierungseffekte** innerhalb der Gruppe der Arbeitslosen. Im Vergleich zu den Beschäftigten zeigt sich vor allem eine stärkere Verschiebung der Attributionsneigung hin zu externaler Ursachenerklärung, die als Tendenz zur psychischen Entlastung gedeutet werden kann (vgl. dazu Kapitel 5.5.1.2). Wer ein halbes Jahr nach Beendigung des Examens noch keinen Arbeitsplatz gefunden hat, erlebt sich demnach noch nicht als Arbeitsloser – die Situation zwingt ihn nur zu generell entlastenden Ursachenzuschreibungen.

Wie aber sieht es aus, wenn man ca. eineinhalb Jahre nach dem Examen immer noch keine Anstellung gefunden hat? Um diese Frage zuverlässig beantworten zu können, ist unsere Datenbasis natürlich nicht ausreichend. Wir können daher nur unter Vorbehalt die auffallendsten Ergebnisse wiedergeben. Die Mehrzahl der längerfristig Arbeitslosen scheint nicht kritischer gegenüber den Zielen der Unternehmen zu werden. In beiden Befragungen nach dem Examen überwiegen diejenigen, bei denen die Identifikationsbereitschaft steigt. Damit korrespondiert ein Effekt, der als Schutz- bzw. Trotzreaktion interpretierbar ist: Die Aufstiegserwartung steigt ebenfalls bei beiden Befragungen an. Da aber gleichzeitig die internale Attribution sinkt und die

externale steigt, scheinen die längerfristig Arbeitslosen diese Erwartung nur durch verstärkten Glauben an das Glück vor sich selbst legitimieren zu können.

Diese Trendaussagen sind – wie bereits mehrfach betont – natürlich in unserer Befragung statistisch nicht abzusichern. Sie sollen daher auch nicht überbewertet werden. Dies um so mehr, als unser **wichtigster Indikator** für die Sozialisation – die **Berufsorientierung** – langfristig stabil bleibt: Bei der zweiten Befragung gaben sechs Personen an, sich alternativ zu engagieren. Ein Jahr später hatte sich diese Einstufung bei keinem von ihnen geändert. Wir verlassen daher an dieser Stelle das Problemfeld der Sozialisation und wenden uns erneut der Selektion zu, genauer: der sekundären Selektion – den „Schritten hinauf“.

5.6 Schritte hinauf

Junge Akademiker, die in eine Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung eintreten, gelten zunehmend als die **potentiellen Führungskräfte**. Der steinige und lange Weg vom Lehrbuben hin zum Vorstandssprecher wird immer mehr zum Bestandteil alter Legenden mit drastisch abnehmendem Realitätsgehalt. Zwar gibt es in mittelständischen Unternehmen auch für Nichtmitglieder der eigenen Familie nach wie vor Chancen, ohne akademische Vorbildung ins Management zu gelangen. In den großen Produktions-, Dienstleistungs- oder Verwaltungsorganisationen ist dagegen ein abgeschlossenes Studium in zunehmendem Maße eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung des Aufstiegs (Wildenmann et al. 1982).

Im ersten Berufsjahr, in das die Probezeit fällt und in dem die Anpassung an die neuen Anforderungen erfolgt, wird der neu Eingestellte kaum primär vor Führungsaufgaben gestellt. Wie die Aussagen der von uns Befragten zeigen, haben nur wenige bereits Führungstätigkeit auszuführen, die in eine eher fachliche Aufgabe integriert ist. Allerdings gaben nicht wenige der Befragten an, daß in ihrer derzeitigen Tätigkeit Potentiale lägen, d. h. daß sie glaubten, durchaus Karrierechancen ableiten zu können.

Entsprechend kann es im zweiten Jahr zu ersten Weichenstellungen kommen, die „den Weg hinauf“ anzeigen. Dies konnten wir bei der ersten Stichprobe, d. h. bei den dreimal befragten Personen nachweisen. Jene Teilgruppe der ersten Stichprobe, die dreimal erreicht werden konnte, umfaßte 150 Personen. Von diesen stiegen nach eigenen Angaben 24 auf, während 126 in der bisherigen Position verblieben oder in eine Position gelangten, die nicht durch erweiterten Dispositionsspielraum gekennzeichnet war. Wir wollen nun – orientiert an den vier ausgewählten soziodemographischen und an den vier psychologischen Variablen – fragen, ob man prognostizieren kann, wer diese **Aufsteiger** sind.

Erwarten darf man, daß es – geht es um Führungsaufgaben – eher die älteren, männlichen Personen sind, die ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert und mit einem gutem Examen abgeschlossen haben, die aufsteigen. Denkt man an ihre wirtschaftsbezogenen Einstellungen, so sollten sie durch Karriereorientierung, hohe Identifikationsbereitschaft, internale Attribution und hohe Aufstiegserwartung charakterisiert sein. Haben unsere Vermutungen sich bestätigt?

Für das Alter fand sich ein in der Tendenz unsere Erwartungen bestätigendes Ergebnis (vgl. Tabelle 49). Es ist naheliegend, daß man eher dem Älteren Führungsaufgaben anvertraut, weil der Jüngere in der Regel mit Akzeptanzproblemen rechnen muß und Konflikte in der von ihm geführten Gruppe wahrscheinlicher werden.

Tab. 49: Hängt der Aufstieg vom Alter ab? (in Prozent)

Alter	(1. Stichprobe) Aufstieg	
	ja	nein
jünger (n = 67)	9	91
älter (n = 83)	17	83

signifikant

Die Geschlechtszugehörigkeit trug zur signifikanten Prognose nicht bei, obwohl die Daten im Trend durchaus unserer Erwartung entsprechen. Da es allerdings insgesamt nur relativ wenige Frauen waren, die überhaupt ihre Position wechselten, konnte schon aufgrund dieser niedrigen absoluten Zahlen die statistische Signifikanzgrenze kaum erreicht werden, d. h. der Frauenanteil war für derartige Prüfungen zu gering. Tatsächlich aber waren unter denen, die ihren Positionswechsel als beruflichen Aufstieg interpretierten, mehr Männer als Frauen.

Ein ähnliches Ergebnis findet sich für die prognostische Kraft der Studienrichtung. Obwohl auch hier die statistische Signifikanzgrenze nicht erreicht wurde, zeigt eine Analyse der Daten, daß der relative Anteil der Aufsteiger am höchsten bei den Wirtschaftswissenschaftlern war, gefolgt von den Technikern und Sozialwissenschaftlern. Dieser Trend belegt die Vermutung, daß – wie zuvor gezeigt (vgl. Kapitel 5.3.4) – die Techniker zwar besonders gute Startchancen haben, dann aber – was die Karriere betrifft – von den Wirtschaftswissenschaftlern häufig überflügelt werden.

Zunächst überraschend ist der Trend, der sich in Abhängigkeit von der Examensnote beim Aufstieg herauskristallisierte. Er widerspricht signifikant den allgemeinen Vorstellungen und soll daher in Tabelle 50 dargestellt werden.

Tab. 50: Hängt der Aufstieg von der Examensnote ab? (in Prozent)

Examensnote	(1. Stichprobe) Aufstieg	
	ja	nein
unterdurchschnittlich (n = 71)	20	80
überdurchschnittlich (n = 73)	7	93

signifikant

Der Anteil der Aufsteiger bei den Personen mit den schlechteren Examen war etwa dreimal so hoch, wie bei denen, die ein gutes Examen gemacht haben. Folgende Interpretation scheint denkbar: Während es bei der Einstellung das Examenszeugnis ist, das mangels anderer Information von der Organisation stärker in die Entscheidung einbezogen wird, spielt dies bei Aufstiegsentscheidungen keine Rolle mehr. Hier verläßt man sich auf die Erfahrungen, die man mit dem jungen Mitarbeiter im ersten Jahre seiner Betriebszugehörigkeit gemacht hat. Und da – das darf man folgern – endet die prognostische Kraft des Universitätszeugnisses, das ganz offensichtlich andere Kompetenzen prognostiziert als jene, die sich als Anforderungen an Führungsaufgaben operationalisieren ließen. Geschick in der Selbstdarstellung nach oben, soziale Kompetenz im Umgang mit Kollegen oder Unterstellten sind Dinge, die kaum in die Noten eingehen, die man an der Universität erwirbt.

Diese Interpretation deutet bereits auf die Wichtigkeit der **psychologischen** Eigenart der Person, speziell ihrer **Berufsorientierung** hin. Kann diese Erklärung durch unsere Daten gestützt werden? Durch die psychologischen Variablen lassen sich zusätzliche prognostische Informationen bereitstellen. Dies trifft vor allem für die Berufsorientierung zu. Hier hatten wir angenommen, daß die Karriereorientierung den Aufstieg begünstigt. Die Daten zeigen, daß dies zutrifft, wie Tabelle 51 (vgl. S. 120) veranschaulicht.

Das Ergebnis fällt eindeutig aus: Mehr als zwei Drittel jener, die aufstiegen, waren bei der zweiten Befragung **karriereorientiert**. Freizeitorientierte und alternativ Engagierte kommen dagegen für schnellen beruflichen Aufstieg kaum in Frage. Der Wunsch aufzusteigen, eine karrierepositive Einstellung, die im Verhalten deutlich gemacht wird, scheinen also hilfreich zu sein, rasch erste Aufstiegsschritte zu machen.

Dagegen trug die **Identifikationsbereitschaft** – nicht einmal als Trend – zur Prognose bei. In der möglicherweise vorausgelesenen Gruppe von Personen – jene mit sehr geringer Identifikationsbereitschaft haben den Weg in die Orga-

nisation seltener gefunden – spielt diese Größe, erfasst mit der von uns gewählten Operationalisierung, offensichtlich keine Rolle.

Tab. 51: Hängt der Aufstieg von der Berufsorientierung ab? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Aufstieg	
	ja	nein
Karriereorientierung (n = 55)	24	76
Freizeitorientierung (n = 48)	8	92
alternatives Engagement (n = 44)	7	93

signifikant

Dagegen kommt dem **Attributionsstil** eine gewisse Bedeutung zu. Hinsichtlich der internalen Attributionsneigung, also einer Haltung, die Erfolge der eigenen Tüchtigkeit zuschreibt, unterscheiden sich die raschen Aufsteiger von den übrigen Stellenwechslern nicht. Dagegen ist die Neigung, Erfolge dem Glück zuzuschreiben, prognostisch wesentlich. Wer diesen Attributionsstil hat, steigt mit geringerer Wahrscheinlichkeit auf, wie Tabelle 52 visualisiert.

Tab. 52: Hängt der Aufstieg von der externalen Attribution ab? (in Prozent)

externale Attribution	(1. Stichprobe) Aufstieg	
	ja	nein
hoch (n = 76)	8	92
niedrig (n = 74)	19	81

signifikant

Dies entspricht allerdings auch dem in der Literatur Dargestellten (vgl. *Hofstetter* 1980). Führungskräfte, Personen die erfolgsorientiert sind, schreiben diesen Erfolg nicht dem Glück zu. Dem korrespondiert das Ergebnis der **Aufstiegserwartung**, das – allerdings ohne Signifikanz – in dieselbe Richtung

weist: Drei Viertel der Aufsteiger hatten bei der zweiten Befragung bereits hohe Aufstiegserwartungen geäußert.

Halten wir also zusammenfassend fest: Mit Hilfe **soziodemographischer Merkmale** und vor allem mit Einstellungsvariablen, die ein Jahr zuvor erhoben worden waren, läßt sich recht **gut prognostizieren, wer relativ rasch beruflich aufsteigt**. **Aufstiegsbegünstigt** sind **ältere, männliche Wirtschaftswissenschaftler**, die keineswegs durch besondere Studienleistungen herausragen, aber gekennzeichnet sind durch eine ausgeprägte **Karriereorientierung**, hohe **Aufstiegserwartungen** und die explizit **nicht** dazu neigen, Erfolg durch **glückliche Umstände** zu erklären.

5.7 Schritte hinaus

Bei den Mitgliedern der ersten Stichprobe, d. h. bei jenen Personen, die wir im Laufe von drei Jahren dreimal befragten, konnten wir nicht nur prüfen, wer die Eingangsposition verläßt und dabei erste Schritte nach oben unternimmt, sondern wir konnten auch Informationen über jene gewinnen, die zwar zum zweiten Befragungszeitpunkt eine Position in einer Organisation gefunden, diese aber beim dritten Befragungszeitpunkt wieder verlassen hatten. Was die Gründe dieses Wechsels waren, läßt sich – wegen der hohen sozialen Erwünschtheit auf diesem Gebiete – kaum analysieren, z. B. von wem die Kündigung letztlich ausging oder ob – ohne daß Unzufriedenheit der Person vorlag – andere Perspektiven verlockender erschienen. Wohl aber läßt sich danach differenzieren, was sich für die Person ergab. Und hier unterschieden wir drei Konsequenzen:

- **Organisationswechsel**, d. h. Tätigkeit in einer anderen Organisation
- **Arbeitslosigkeit** nach der Kündigung
- **Start in die Selbständigkeit**.

Auch hier haben wir geprüft, ob die soziodemographischen Merkmale oder die zuvor gemessenen psychologischen Variablen zumindest im Trend eine gewisse prognostische Kraft zeigen. Allzu große Hoffnungen auf statistisch signifikante Ergebnisse können wir hier nicht haben, da die Zahlen innerhalb der drei Gruppen natürlich gering sind. Dies sei belegt: Nur 32 Personen insgesamt verließen den bisherigen Arbeitsplatz und die bisherige Organisation. Von diesen gingen 17 in eine andere Organisation, fünf wurden arbeitslos, zehn wagten den Schritt in die Selbständigkeit.

Betrachten wir zunächst diejenigen, die ihre „Anfangsorganisation“ wechselten. Soziodemographisch fällt hier nur auf, daß **Techniker** überwiegen (insgesamt zehn von 17 Personen haben technische Studiengänge absolviert). Wesentlicher erscheinen dagegen die psychologischen Merkmale: In dieser Gruppe überwogen bei der zweiten Befragung die alternativ Engagierten. Aufschlußreich ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Ergebnis. 1985, bei

der zweiten Untersuchungswelle haben wir gefragt, wer mit dem Gedanken spielt, seine Organisation zu wechseln. Tabelle 53 zeigt die Ergebnisse, differenziert nach den Orientierungstypen.

Tab. 53: Hängt der Wunsch, die Organisation zu wechseln, von der Berufsorientierung ab? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Wunsch, die Organisation zu wechseln	
	ja	nein
Karriereorientierung (n = 56)	45	55
Freizeitorientierung (n = 45)	27	73
alternatives Engagement (n = 32)	60	40

signifikant

Man erkennt: Bei den alternativ Engagierten tritt der Wunsch, die Organisation zu wechseln, kurz nach dem Berufseinstieg am häufigsten auf. Seltener ist dies bei den Karriereorientierten und den Freizeitorientierten. Wer nach einem Jahr tatsächlich seine Anfangsposition verlassen hat, zeigt Tabelle 54.

Tab. 54: Hängt der Organisationswechsel von der Berufsorientierung ab? (in Prozent)

Berufsorientierung	(1. Stichprobe) Organisationswechsel	
	ja	nein
Karriereorientierung (n = 49)	8	92
Freizeitorientierung (n = 48)	15	85
alternatives Engagement (n = 40)	28	72

signifikant

Jeweils rund die Hälfte aller Freizeitorientierten und alternativ Engagierten, die angekündigt haben, die Organisation zu wechseln, haben ihren Wunsch auch in die Tat umgesetzt. Bei den Karriereorientierten setzte dagegen kaum ein Viertel den Wunsch in Verhalten um. Was bedeutet dieses Ergebnis? Wenn es den alternativ Engagierten und den Freizeitorientierten nicht gelingt, die Anforderungen in einer Position mit ihren Einstellungen und Interessen zu verbinden, dann ziehen sie daraus die Konsequenz. Die Karriereorientierten dagegen scheinen – vermutlich aufgrund ihrer hohen Erwartungshaltung was Führung anbelangt – schnell frustriert (sie spielen dann mit dem Gedanken, die Organisation zu wechseln). Nach einer gewissen Eingewöhnungszeit passen sie sich jedoch den realen Bedingungen an, die eben nicht unbedingt sofortigen und rasanten Aufstieg ermöglichen.

Wer hat seine Anfangsposition gekündigt und ist nun arbeitslos? Legt man als Beschreibungskriterium fest, daß mindestens vier der fünf Betroffenen in einem Merkmal übereinstimmen müssen, dann zeigen sich keine soziodemographischen Auffälligkeiten. Bemerkenswert ist lediglich, daß die **Identifikationsbereitschaft** von der ersten zur zweiten Befragung bei allen geringer wurde. Vielleicht konnten sie sich also mit der ersten Organisation nicht identifizieren und ziehen einer solchen Anstellung sogar die – kurzzeitige – Arbeitslosigkeit vor. Außerdem steigt bei allen von der zweiten zur dritten Befragung, d.h. nach der Kündigung, die **internale Attribution** – möglicherweise ein Hinweis, daß man selbst gekündigt hat. Diese Tat verstärkt den subjektiven Eindruck, „Herr“ seiner Entscheidungen zu sein.

Schließlich: Wer wagt den Schritt in die **Selbständigkeit**? Auch hier fallen wieder – bei aller gebotenen Vorsicht – nur psychologische Merkmale auf. Es überwiegen deutlich die **alternativ Engagierten** (7 von 10 Personen), die 1985 bei der zweiten Befragung geringe Identifikationsbereitschaft und kaum Aufstiegserwartungen hatten. Nach dem Schritt in die Selbständigkeit bleiben sie alternativ engagiert und die internale Attribution steigt. Auch hier folgt also das Gefühl, „Herr“ des eigenen beruflichen Schicksals zu sein, einer Tat, die dies demonstriert.

5.8 Zusammenfassung

Versuchen wir, die Vielzahl der berichteten Befunde zusammenzufassen. Wie vollzieht sich der Berufseinstieg? Ob Jungakademiker relativ rasch nach dem Examen eine Anstellung finden, hängt von ihren soziodemographischen und ihren psychologischen Merkmalen ab. **Männliche Absolventen technischer oder wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge mit guten Examensnoten** sind begünstigt. Wer **karriereorientiert** ist und **hohe Identifikationsbereitschaft** signalisiert, der findet mit **höherer Wahrscheinlichkeit** schnell eine Position im Berufsleben. Wie diese Position beschaffen ist, das hängt ebenfalls von bestimmten soziodemographischen Merkmalen, vor allem aber von der **Berufsorientierung** ab.

Bedenkt man, wie ungleich die objektiven Chancen auf dem Arbeitsmarkt für Frauen und Männer, aber auch für Absolventen verschiedener Studiengänge verteilt sind, so ist dies ein erstaunliches Ergebnis. Um so mehr, als die Diagnose psychologischer Merkmale im Selektionsprozeß ungleich schwieriger im Vergleich zur Feststellung grundlegender soziodemographischer Kennzeichen ausfällt.

Was geschieht nach dem Eintritt in eine Organisation bzw. unter dem Einfluß von Arbeitslosigkeit? Vor allem die **Berufsorientierung** gerät in Arbeits-Organisationen unter Sozialisationsdruck; alternativ Engagierte gehen – vor allem in Großbetrieben der freien Wirtschaft – gehäuft „aus dem Felde“, sie verlagern ihre Interessen in die Freizeit. Umgekehrt neigen Freizeitorientierte vor allem in kleinen Betrieben der privaten Wirtschaft dazu, sich verstärkt der beruflichen Karriere zuzuwenden. Karriereorientierte ändern ihre berufliche Einstellung, wenn ihre Aufstiegswünsche in schlechtbezahlten, wenig aufstiegsträchtigen Anfangspositionen frustriert werden.

Insgesamt gesehen erscheinen aber die **Sozialisations-effekte in Organisationen**, aber auch in der Arbeitslosigkeit – hier u.U. bedingt durch die geringe Anzahl der Betroffenen unter den von uns untersuchten Personen – eher **marginal**. Wie ist dieses Ergebnis zu erklären? Zum einen scheint es die Folge der ebenso gezielten wie „erfolgreichen“ **Selektion** zu sein: Da überwiegend die „richtige Person am richtigen Platz landet“, besteht erst gar kein so großer Sozialisationsbedarf. Möglicherweise vollzieht sich aber auch die Anpassung eher langfristig, in unmerklichen Schritten. Darüber hinaus erweisen sich aber die hier operationalisierten psychischen Merkmale als überaus stabil. Das wäre dann allerdings ein deutliches Signal für die Organisationen. Wenn in den nächsten Jahrzehnten die Nachfrage nach Akademikern das Angebot tatsächlich – wie in einigen Prognosen errechnet (vgl. zusammenfassend *Nerdinger et al. 1988*) – übersteigt, dann können die Organisationen der Wirtschaft der „Identifikationskrise“ (*von Rosenstiel & Stengel 1987*) nicht mehr – wie bisher erfolgreich praktiziert – durch gezielte Selektion begegnen. Die Folge wäre dann – bei unterstellter langfristiger Stabilität der Einstellungen –, daß eine kritischere Generation von Führungsnachwuchskräften verstärkt in die Schaltzentralen wirtschaftlicher Macht käme.

Noch vermeiden dies die Organisationen (und die Individuen) aber durch primäre und auch sekundäre Selektion. So zeigt sich in unserer Untersuchung, daß es der **traditionelle Typ der Karriereorientierung** ist, der relativ rasch beruflich aufsteigt. Und es sind eher die alternativ Engagierten, die weniger Identifikationsbereiten, die die Organisationen verlassen und sich selbständig machen (vermutlich ein Effekt der sekundären Selbstselektion).

So stellt sich nach unserem Datenmaterial die Situation zwischen Individuum und Organisation im Zeichen verschärften Konflikts aufgrund des gesellschaftlichen Wertwandels dar. Was ist nun zu tun? Zum Schluß möchten wir einige mögliche Antworten auf diese Frage skizzieren.

6 Wege zum Handeln

Die Vielzahl der Abbildungen und Tabellen, die wir präsentiert haben, lassen sich alle als aktuelle Hinweise auf ein altes Thema interpretieren: den **Konflikt** zwischen dem **Individuum** und der **Organisation**. Eine Grundspannung menschlichen Daseins, die Polarität zwischen dem Wir und dem Ich, der Gemeinschaft und dem einzelnen, findet in diesem Konflikt eine spezifische Ausformung.

Gemeinschaftliches, organisiertes Handeln bietet dem einzelnen unter mancherlei Aspekt höhere Chancen der Bedürfnisbefriedigung und auch der Entfaltung eigener Möglichkeiten, aber er muß dafür bezahlen. Moderne Organisationen erwarten von ihm die Unterwerfung unter ökonomisch orientierte Verhaltensrationalität, die Bereitschaft zu arbeitsteiliger Tätigkeit, Verzicht auf eigene Spontaneität und ein Sich-Beugen vor der hierarchischen Befehlskette der Organisation.

Je reifer und erwachsener der einzelne wird, desto bitterer wird ihm das. Er verleugnet dann die für die Reifung kennzeichnenden größeren Bedürfnisse nach Unabhängigkeit, den Wunsch nach selbstbestimmter Aktivität, die Forderung nach einem höheren Grad an Kontrolle über die eigene Situation, verbunden mit einer längerfristigen Zeitperspektive (vgl. *Argyris* 1957).

Eine Gesellschaft, die **Pflicht-** und **Akzeptanzwerte** hoch einstuft, die dem Gehorsam eine höhere Priorität beimißt als der Selbständigkeit, erleichtert dem einzelnen die **Anpassung** an die Forderungen der Organisation. Demgegenüber verschärft ein **Wandel** der Wertorientierungen, der den **Selbstentfaltungswerten** höhere Bedeutung verleiht und der Selbständigkeit eine deutliche Priorität gegenüber dem Gehorsam zumißt, den **Konflikt** zwischen dem einzelnen und der Organisation.

Manifeste Konflikte sind in der Regel für die Betroffenen subjektiv lästig und unangenehm:

- Die Vertreter der Organisationen und der in ihnen implizit oder explizit geltenden Werte werden nicht selten ärgerlich, verständnislos oder gar verzweifelt darauf reagieren, wenn neu eintretende Mitarbeiter sich z.B. weigern, eine Anweisung zu befolgen, deren Bedeutung und Sinn ihnen nicht erklärt wurde, oder wenn sie anonym den Umweltbeauftragten des zuständigen Ministeriums oder einen Redakteur der Lokalzeitung informieren, weil ihnen routinemäßig durchgeführte und in der Organisation selbst gar nicht problematisierte Vorgehensweisen der Entsorgung von Giftstoffen vorschriftswidrig und umweltbelastend zu sein scheinen.
- Der einzelne seinerseits wird u.U. mit Protest reagieren, wenn der Vorgesetzte z.B. von ihm fordert, einem Kunden niemals in Blue Jeans gegen-

überzutreten; er wird nicht einsehen wollen, weshalb man ihm eines Zu-spätkommens von Minuten wegen Vorwürfe macht, obwohl doch aktuell nichts Dringliches bearbeitet werden mußte.

Der **Konflikt** hat aber, wie dies meist für Konflikte gilt, auch sein **Positives** und **Konstruktives**. Konflikte sind die Triebfeder der **Veränderung**. Konflikte helfen der Organisation und dem einzelnen, kaum bedachte Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und über Veränderungen nachzudenken. Muß die Organisation wirklich darauf bestehen, daß der Kunden bedienende Angestellte auch bei heißem Wetter eine Krawatte trägt? Sollte der einzelne nicht vielleicht doch erkennen, daß seine von zu Hause, von der Universität her gewohnte Unpünktlichkeit – in der Organisation wirklich als Modellfall interpretiert – erhebliche Störungen des Arbeitsablaufs und die Beeinträchtigung anderer bedeutet?

Das **Auftauen** von Einstellungen und Verhaltensweisen auf beiden Seiten wird allerdings nur dann möglich werden, wenn nicht von vornherein die Fronten verhärtet und das Aufgeben eigener Positionen zum Verlust an Status oder gar des „Gesichts“ führen. Wandel wird leichter, wo Frontlinien nicht zu scharf gezeichnet und Positionen nicht unreflektiert verfestigt werden. Der **Wandel der Werte** in der Gesellschaft ist für die Organisationen und die in ihnen beschäftigten Menschen eine **Herausforderung** (vgl. von Rosenstiel et al. 1987). Konstruktiv genutzt kann die Bearbeitung der daraus resultierenden Konflikte in der Organisation zum erkennbaren Nutzen für das Unternehmen und für den einzelnen werden. Es soll daher nachfolgend an Beispielen aufgezeigt werden, was die Organisation leisten, was der einzelne versuchen kann, um die darin liegenden Chancen zu nutzen.

6.1 Sicht der Organisation

Wandel ist für jede Organisation ein Dilemma. Die Notwendigkeit dafür ist jedem reflektierend Verantwortung Tragenden in der Organisation bewußt. Die Organisation ist ein **offenes System**. Ändern sich die Bedingungen der Umwelt, z. B. Gesetze, Auflagen, Techniken, vor allem aber die Anforderungen des Marktes, so ist **Innovation** – sei es als Sozial-, Prozeß- oder Produktinnovation – erforderlich, um zu überleben. Hier ist Stillstand tatsächlich Rückschritt oder gar Untergehen. Auf der anderen Seite – und dies ist immer wieder empirisch belegt worden (vgl. zusammenfassend Kirsch et al. 1979) – ist für jede Organisation kennzeichnend, daß sie zum **Verlust von Flexibilität** neigt und damit zur **Erstarrung** ihrer Strukturen. In den Organisationswissenschaften hat es nicht an Versuchen gefehlt, dies zu erklären bzw. Organisationsformen oder Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, die notwendige Anpassungsprozesse weniger schmerzhaft werden lassen (vgl. Kirsch et al. 1979; Wohlgemut 1984; von Rosenstiel 1989).

6.1.1 Personal-Marketing

Im Regelfall sind Organisationen der Wirtschaft darauf eingestellt, Veränderungen vorzunehmen, wenn der Markt dies erfordert. Die Einsicht ist längst nicht so ausgeprägt, daß sich, wenn im gesellschaftlichen Umfeld nachhaltige Verschiebungen, wie z. B. der Wertwandel, auftreten, die Notwendigkeit von Veränderungen daraus ableitet. Am leichtesten läßt sich dies noch zeigen, wenn man die sich daraus ergebenden Konsequenzen auf den **Personalmarkt** bezieht. Hier sind die Personalabteilungen durchaus bereit, sich mit den Werthaltungen jener Personen auseinanderzusetzen, die sie gern für das Unternehmen gewinnen würden. Analysiert man einschlägige Stellenanzeigen oder Selbstdarstellungen von Firmen an der Universität, so ist auch keineswegs nur vom Anfangsgehalt die Rede, auch nicht allein von der Sicherheit des Arbeitsplatzes oder den persönlichen Entwicklungsperspektiven, sondern zunehmend werden andere Aspekte in den Vordergrund gestellt:

- angenehme **kollegiale** Beziehungen
- **kooperative** Führungskonzeptionen
- **hierarchiefreie** Projektgruppenarbeit
- Weiterentwicklung persönlicher **Qualifikation** durch Schulungen und Kongreßbesuche
- hohes Maß persönlicher Freiheit durch **flexible Arbeitszeitregelung**
- die Herausforderung, an der Entwicklung technisch **innovativer** und **umweltverträglicher Produkte** mitzuwirken
- Stolz auf die bewußte **soziale Verpflichtung** des Unternehmens
- vielerlei Einrichtungen, die geeignet sind, Spannungen zwischen **beruflicher** und **familiärer Welt** zu **versöhnen** – angefangen von der Hilfe der Firma für den Partner, am gleichen Ort eine adäquate Stellung zu finden, bis hin zum Familientelefon, das ausschließlich für private Gespräche am Arbeitsplatz steht und das die Partnerin oder der Partner benutzen kann, wenn etwas Dringendes aus der privaten Sphäre zu berichten ist (*Streich* 1985).

All dies ist in erster Linie **angewandte Marktpsychologie** (vgl. *von Rosenstiel & Neumann* 1982). Sie setzt bei erkundeten oder vermuteten **Wertorientierungen** der Zielgruppe an und versucht, das Unternehmen an diese zu „verkaufen“, es für sie möglichst attraktiv zu machen. Ob es sich auch um „gutes“ Marketing handelt, d.h. ob hinter dem Versprechen auch die Bereitschaft steht, das Zugesagte einzuhalten, ist eine ganz andere Frage. Eine vielzitierte Aussage – als populärwissenschaftliche Definition von Public-Relations-Maßnahmen zu verstehen – heißt „Tue Gutes und rede darüber!“ Dagegen ist kaum etwas einzuwenden. Erhebliches ist dagegen dann einzuwenden, wenn „das Gute“ nicht getan und nur darüber geredet wird. **Kurzfristig** mag man auf dem Personalmarkt damit Personen gewinnen, die dann aber **längerfristig** unzufrieden sind, in der Firma resignieren oder sie wieder verlassen. Langfristig wird das **Image** des Unternehmens auf dem Personalmarkt sogar darunter leiden. **Glaubhaftigkeit** der Argumentation ist also eine Grundforderung; denjenigen, den man gewinnt, soll man auch durch Taten an sich binden.

6.1.2 Selektion

Es gilt vielerorts als Tabuthema, daß nicht nur fachliche Qualifikation, sondern auch **Einstellungen** und **Werthaltungen** ausschlaggebend dafür sein können, wer in einer Organisation aufgenommen wird und wer in ihr vorankommt. Speziell in der Bundesrepublik Deutschland gilt es vielfach als ungeschicklich, derartige Fragestellungen überhaupt zu thematisieren, während es z. B. in vielen osteuropäischen Ländern durchaus akzeptiert wird und allgemein bekannt ist, daß die Vertretung ganz bestimmter Ideologien oder Mitgliedschaft in bestimmten Organisationen dem Einstieg und Aufstieg durchaus förderlich, wenn nicht gar dafür unabdingbare Voraussetzung ist. Aber auch in einigen westlichen Demokratien wird bei Einstellungsgesprächen relativ unverblümt geprüft, wie es um die Werthaltungen des Bewerbers steht. In Österreich war – zumindest in der langen Zeit der früheren „schwarz-roten Koalition“ – das Proporzdenken bei der Vergabe von Posten ein wesentlicher Faktor. „Schwarze“ und „rote“ Stelleninhaber sollten sich in den staatlich kontrollierten Unternehmen in etwa die Waage halten.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es ebenso Fälle, die aus der Grauzone heraustreten und – wenn auch unbestätigt – für jedermann sichtbar machen, daß offensichtlich nicht allein fachliche Kompetenz, sondern auch weltanschauliche Ausrichtung bei der Stellenbesetzung maßgeblich waren. Man denke z. B. daran, daß nach dem Tode des Vorstandsvorsitzenden *Prinz* durch den Aufsichtsrat von Daimler Benz die direkte Nachfolge des allgemein als fachkompetent anerkannten *Edzard Reuter* deshalb verhindert wurde, weil er nicht über das „richtige Parteibuch“ verfügte und als „Sozi“ für den deutschen „Vorzeigekonzern“ nicht tragbar zu sein schien. Erst die nachfolgenden Schwierigkeiten des Konzerns, zu Recht oder zu Unrecht als Führungsproblem diagnostiziert, führten zu einer Korrektur in der ursprünglichen Entscheidung.

Darüber – so scheint uns – sollte man sprechen. Was möglicherweise **implizit** Praxis ist, sollte **explizit** erkennbar und durchschaubar werden. Dies gilt auch für Organisationen der Wirtschaft. Man wird sich kaum der unter Konkurrenzdruck stehenden und der um Marktanteile kämpfenden Argumentation einer Bank verschließen wollen, wenn diese bei der Stellenbesetzung eines Filialleiterpostens nicht nur darauf achtet, daß der favorisierte Bewerber über gute bankfachliche Kenntnisse verfügt und rasch mit anderen Menschen in Kontakt treten kann, sondern auch fragt, ob er in bezug auf seine Einstellungen und Werthaltungen mit den typischen Kunden bzw. mit der „Kultur“ des Unternehmens harmonisiert.

Aber: Die Kriterien sollten **erkennbar** sein. Es sollte z. B. nicht hinter vorgehaltener Hand kolportiert werden, daß der vorgesehene Kandidat „nun wirklich nicht vermittelbar sei“, weil in der Gemeinde das ländlich-konservative Element bei weitem überwiegt und der Kandidat – „seine fachliche Qualifika-

tion in Ehren“ – eine Zeitungsannonce mitfinanziert und mitunterschieden habe, die sich gegen eine Wiederaufbereitungsanlage in der Gemeinde wendet. Wenn dies ein Argument ist, dann sollte man es als Argument verwenden, d. h. aussprechen und zumindest mit dem Kandidaten **offen diskutieren**.

Ulrich et al. (1985) weisen mit Recht darauf hin, daß **Führungskräfte** in großen Organisationen nicht im Detail geführt werden können, sondern im Rahmen mehr oder weniger lockerer Richtlinien über erhebliche **Entscheidungsfreiräume** verfügen. Damit die Entscheidungen der einzelnen Führungskräfte miteinander harmonisieren und ohne äußeren Koordinationsaufwand zusammenstimmen, sind im Grundsätzlichen **ähnliche Werthaltungen** der Führungskräfte notwendig, zumindest aber hilfreich. Erkundung der Werthaltungen derartiger Personen ist somit nicht nur ein legitimes Tun der Wissenschaft (vgl. *Ulrich et al. 1985*; Bertelsmann-Stiftung 1985; *von Rosenstiel & Stengel 1987*), sondern auch der Organisation.

Auf der anderen Seite muß die Organisation darüber reflektieren, wie sie mit den entsprechenden Informationen umgeht. Würde sie nur derartige Personen rekrutieren, die in der Organisation vorherrschende Haltungen bereits zeigen oder unreflektiert übernehmen, so besteht die Gefahr der **Erstarrung**, der Verkrustung. **Innovation** würde zurückgehen und die notwendige Anpassung der Organisationen an Wandlungsprozesse in der Gesellschaft verhindert. Innovation in Organisationen (vgl. *von Rosenstiel 1989*) wird aber wahrscheinlicher, wenn Personen mit Auffassungen, die von in der Organisation Üblichem abweichen, rekrutiert werden und in der Organisation jene Freiräume vorfinden, die sie benötigen, um ihre Vorstellungen umzusetzen. Das „Löcken wider den Stachel“, das bewußte **Rekrutieren** qualifizierten **Führungsnachwuchses**, der nicht nur aktuelle fachliche Wissensbestände mitbringt, sondern auch **Denkhaltungen**, die den in der tradierten Organisation nicht entsprechen, liegt im Interesse der Organisation. Sie erweist sich damit als vorausschauend handelndes offenes System, das den Bezug zur Gesellschaft nicht abschneidet und bereit ist, dort ablaufende **Änderungsprozesse** zu sehen, darauf zu antworten und sie möglicherweise zu integrieren.

Der Teufel steckt auch hier im Detail, d. h. in der Frage nach der Häufigkeit und Intensität des innovativen Potentials. Wenn alle, die als Trainees oder jüngere Führungskräfte der untersten Ebene in die Organisation eintreten, Einstellungen haben, die sich deutlich von den in der Organisation vorherrschenden Wertvorstellungen abheben, dürfte dieses kaum konstruktiv sein, sondern zu schwelenden oder akuten Konflikten mit den älteren Kollegen führen und den ohnehin bestehenden Generationskonflikt unproduktiv verschärfen. Auch wenn die Auffassungen des einzelnen in extremer Weise vom Tradierten abweichen, z. B. wenn ein Forschungsleiter in der Genforschung sich vehement für ein Verbot entsprechender Forschungen einsetzt, sind ähnliche **dysfunktionale Effekte** zu erwarten. **Spannungen** und **Konflikte** sollten also in der Organisation auch durch die Personalselektion begünstigt wer-

den, jedoch sind hier die Fragen nach dem „wieviel“ und „wie intensiv“ von zentraler Bedeutung.

6.1.3 Anpassung der Person an die Organisation

Wenn es gilt, Führungsnachwuchskräfte, möglicherweise zunächst als Trainees eingesetzt, an die Wertvorstellungen der Organisation anzupassen, so ist meist der schnellste Weg die Selektion.

Selektionsmaßnahmen sind ein Weg – nach unseren Ergebnissen ein sehr verbreiteter –, **Sozialisation** im Sinne der **Sozialmachung** ist der andere. Es wird hier, wie z. B. *Schein* (1968) berichtet, zum Teil mit Maßnahmen gearbeitet, die kaum empfehlenswert sind. Den neu mit der Tätigkeit Beginnenden einen heftigen Praxisschock „verpassen“, ihn ohne Vorwarnung ins „offene Messer“ rennen lassen, um ihn dann, wenn er verunsichert, verstört oder verletzt ist, aufzufangen, ihm soziale Stützung für den Preis der Anpassung zu vermitteln, ist Gehirnwäsche übelster Art und sollte keine Nachahmung finden. Es gibt jedoch andere Wege, die ethisch vertretbar erscheinen, der Organisation dienen und möglicherweise nicht gegen die Interessen des einzelnen gerichtet sind.

Einstellungen, die stark **werthaltig** sind und zu Kritik an den Organisationen der Wirtschaft insgesamt oder zu einer kritischen Distanz des Neueingestellten jenem Unternehmen gegenüber führen, in das er – da sich keine Alternative bot – eingetreten ist, beruhen auf direkt oder indirekt vermittelten **Informationen** über die Wirtschaft oder eine ihrer Organisationen. Es kann nun durchaus der Fall sein, daß die Informationen zutreffen; dann wäre darüber zu sprechen, ob die Gegebenheiten zu **modifizieren** sind. Es kann aber auch sein, daß die Informationen falsch sind, so daß es dann im Interesse der Organisation liegen müßte, hier in glaubhafter Weise korrigierend einzuwirken. Es ist faktisch auch nicht unwahrscheinlich, daß das Wissen des einzelnen über die Organisation fehlerbehaftet ist. Zu bedenken ist, daß schon während der schulischen Sozialisation, wenn über Organisationen der Wirtschaft gesprochen wird, die Informationen mit hoher Wahrscheinlichkeit aus zweiter Hand kommen, da die überwiegende Mehrzahl der Gymnasiallehrer einen Industriebetrieb nicht differenziert von innen her kennt. Zwar kann an der Universität in wirtschaftsbezogenen Studiengängen eine erste Korrektur erfolgen, z. B. im Rahmen von Außenpraktika in Unternehmen oder innerhalb eines Projektstudiums, das von Fachleuten im Unternehmen und Dozenten der Hochschule gemeinsam betreut wird, doch bleiben in der Regel auch hier die Distanz zu den Organisationen groß und ein vertiefter unmittelbarer Einblick erschwert.

Der Einführung neuer Mitarbeiter (vgl. *Kieser et al.* 1985; *Kieser & Nagel* 1986) sollte daher gerade bei Trainees und **potentiellen Führungskräften** ganz besonderes Gewicht zugemessen werden. Hier ist den Unternehmen anzuraten, **differenzierte Einführungsprogramme** auszuarbeiten, die nicht nur über

Strukturen, Techniken, Aufgaben, Personen und Märkte informieren, sondern auch die **impliziten Werte** und die daraus folgenden latenten **Wertkonflikte** nicht aussparen. Ein Teil eines derartigen Einführungsprogrammes könnte z.B. darin bestehen, daß in einer Folge von Sitzungen – bezogen auf jene Unternehmensbereiche, die man gerade kennengelernt hat – in anonymisierter Form abgefragt wird, was einem besonders gefallen hat und was mißfallen hat oder doch zweifeln läßt. Die auf diese Weise gesammelten Informationen sollten sodann zu Themenblöcken geordnet und diskutiert werden, wobei als Diskussionsleiter eine Person des Unternehmens mitwirken sollte, von der man annehmen darf, daß sie das **Vertrauen** der jungen Leute genießt. Vertrauen nämlich wird erforderlich, wenn über die Themen gesprochen wird, denn nun ist – soll das Gespräch fruchtbar sein – die Zeit der Anonymität vorbei. Spezifisch das, was **Unbehagen** bereitet, sollte **glaubhaft, offen** und **ohne Vorbehalte** diskutiert werden. Dort, wo es offensichtlich auf **Fehlinformationen** beruht, sollten diese **aufgeklärt** werden. Dort, wo offensichtlich noch ausreichende Information fehlt, sollte diese nachgeliefert werden, u. U. durch Besuche „vor Ort“ oder durch Gespräche mit ausgewiesenen Experten innerhalb des Unternehmens. Dort allerdings, wo die Information ausreichend war und dennoch Vorbehalte bleiben, sollte das Unternehmen diese Vorbehalte der Neuen auch als **legitime kritische Distanz** akzeptieren, erklären warum man es dennoch so und nicht anders macht, bei reflektierter Kritik um **konstruktive Verbesserungsvorschläge** bitten, den Kritisierenden für ihre Offenheit danken und strengstens darauf achten, daß ihnen aus diesen freimütigen Äußerungen **keine Nachteile** erwachsen.

Ausgesprochen hilfreich im Rahmen der Neueinführung können **Patenschaften** sein. Erfahrene Führungskräfte, die sich Offenheit neuen Ideen und jungen Menschen gegenüber bewahrt haben, sollten während des ersten Jahres im Unternehmen den Neueingetretenen als Ratgeber und Gesprächspartner zur Seite stehen. Jeder der Neuen, der – der Vertrauensbasis wegen – die Chance der Patenwahl haben sollte, weiß dann, an wen er sich in Zweifelsfällen wenden kann, mit wem er Probleme, die er wahrnimmt, diskutieren kann und wer ihm glaubhaft Information beschafft, wenn er vermutet, unzureichend oder fehlinformiert zu sein. Daß darüber hinaus auch im Fachlichen der Pate eine wertvolle Hilfe sein kann, der dem Neuen dadurch den erfolgreichen Start in die neuen Aufgaben erleichtert, versteht sich von selbst.

Verwandt mit dem hier skizzierten Programm ist die Ausbildung der erfahrenen Vorgesetzten zum **Coach**, zum **Trainer** der jüngeren Nachgeordneten. Die Entwicklung fachlicher und sozialer Kompetenzen wird dann nicht **Spezialisten** der Personalentwicklung aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung überlassen, sondern geht als **zentrale Führungsaufgabe** an den Vorgesetzten über. Dieser sollte dann auch dahingehend qualifiziert werden, daß er in der Lage ist, **konflikthafte Wertprobleme** mit den Neulingen seines Arbeitsbereiches zu besprechen.

Aber auch **interne Seminare** können hilfreich sein, den einzelnen der Organisation näher zu bringen. Derartige Seminare können ein **Wir-Gefühl** untereinander, aber auch mit der Organisation begünstigen. Allerdings sollten auch die Seminarinhalte dazu beitragen. Dies könnte auf die Weise geschehen, daß bei entsprechender Zentrierung der Wertwandel selbst thematisiert wird oder daß in Arbeitsgruppen während des Seminars Novizen die Aufgabe erhalten, als **konkrete Utopie** das Unternehmen mit seinen Zielen, Strukturen, Techniken und Aufgaben neu aufzubauen. Utopischer Plan und Realität können dann miteinander verglichen und im Beisein und unter Mitwirkung erfahrener Führungskräfte diskutiert werden (*Glasl & De la Houssage 1975*). Es kann sehr wohl sein, daß derartige konkrete Utopien in Teilen gar nicht so utopisch sind, sondern ein gut Teil Verbesserungsvorschläge enthalten. Dann allerdings nähert sich die Arbeitsweise bereits der Anpassung der Organisation an die Person, womit wir uns im folgenden auseinandersetzen wollen.

6.2 Sicht der Person

In Zeiten raschen Wertwandels wird – wie schon mehrfach gesagt – die Distanz zwischen den gewandelten Werten der Person und den möglicherweise erstarrten Strukturen der Organisation besonders groß. Ziel der Organisation muß es sein, die Identifikationsbereitschaft der künftigen qualifizierten Mitarbeiter zu steigern. Ein wichtiger Weg dahin kann darin bestehen, daß man die erlebte Welt der Organisation an die Lebenswelt der Personen annähert. Einige Möglichkeiten, um dies zu erreichen, seien nun skizziert.

6.2.1 Wertorientierte Personalpolitik

Jedes Unternehmen ist so etwas wie eine Gesellschaft im Miniaturformat, mit Regeln und Gesetzen, mit Ordnungsprinzipien, Strukturen und sogar mit einer eigenen Kultur (vgl. *Neuberger & Kompa 1987*). Entsprechend gibt es auch dort mehr oder weniger bewußte **Werthaltungen** oder zu Strukturen geronnene **Werte** (vgl. *von Rosenstiel 1984*). Diese Werte können jenen in der umgebenden Gesellschaft entsprechen oder aber mehr oder weniger stark von ihnen abweichen. Hat man im Unternehmen nun aus einschlägigen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen Informationen darüber, welche Werte in der Gesellschaft dominieren, so kann man relativ einfach – in eingehenden Diskussionen mit sorgfältig ausgewählten unternehmensinternen Experten – vergleichend feststellen, wie es um die entsprechenden Werte in Unternehmen steht. Dort, wo man auffallende **Distanzen** diagnostiziert, kann man dann fragen, ob es die strategische personalpolitische Linie des Unternehmens sein soll, diesem Wandel der Orientierungen im Sinne des gesellschaftlichen Trends zu folgen, beim bisherigen Stand zu bleiben oder gar entgegen dem gesellschaftlichen Trend zu agieren.

Ein besonders markantes Beispiel hierfür ist das Konzept einer wertorientierten Personalpolitik bei BMW (vgl. *Wollert & Bihl* 1983; *Bihl* 1987). Orientiert an diesem Beispiel sei knapp skizziert, was damit gemeint ist. Bei BMW waren es letztlich 15 zentrale Werte, die auf diese Weise analysiert wurden:

- Humanität, d.h. Menschlichkeit der Gesellschaftsordnung und des Verhaltens der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen
- Recht auf persönliche Freiheit
- Selbständigkeit
- Liberalität und Toleranz
- Gerechtigkeitsstreben
- Streben nach möglichst umfangreicher Information in allen Lebensfragen
- Recht auf freie Meinungsäußerung
- Arbeit und Arbeitsinhalt als eigenständige Werte
- Leistungsprinzip, d.h. auch Prinzip von Leistung und Gegenleistung
- Streben nach materieller Sicherheit, Lebensstandard, Besitz, Karriere und Statussymbolen
- Bereitschaft zur Übernahme von persönlicher Verantwortung und Risiko
- Streben nach sozialer Sicherheit
- Anerkennung hierarchischer Strukturen
- durch Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung am Betriebsgeschehen soll der Demokratiedanken auch innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden
- Optimismus bezüglich der positiven Gestaltbarkeit der zukünftigen Lebensbedingungen.

Bezogen auf all diese Werte wurde nun per Expertenurteil auf Skalen eingestuft, wo diese Werte in der Gesellschaft liegen, wo das bisher gewünschte „Soll“ im Unternehmen liegt und was der Ist-Zustand des Unternehmens ist. Auf der Basis unternehmenspolitischer Entscheidungen wurde sodann festgelegt, wo das künftige „Soll“ im Unternehmen auf der Skala anzusiedeln ist. Wenn die unternehmenspolitische Entscheidung eine Annäherung des künftigen Unternehmens-Soll an den diagnostizierten gesamtgesellschaftlichen Stand signalisiert, ist eine Annäherung des organisationalen Lebensfelds an das Lebensfeld der Gesellschaft angesagt. Tabelle 55 (vgl. S. 134) zeigt eine derartige Struktur am Beispiel „BMW“.

Das weitere Vorgehen kann so aussehen, daß man – und hier kann man sich an der einschlägigen Literatur (z.B. *Kmieciak* 1976; *von Klipstein & Strümpel* 1985) orientieren oder Auswertungen durch BMW (*Wollert & Bihl* 1983) vertrauen – die **zentralen Wandlungstendenzen** auf dem Gebiete der Werte in der Gesellschaft zusammenstellt. Der oberste Führungskreis des Unternehmens sollte dann in einer workshop-artigen Diskussionsrunde diese Werteliste thematisieren, um in einem ernsthaften Abwägungsprozeß zu entscheiden, wo man grundsätzlich Maßnahmen einleiten will, die den diagnostizierten gesellschaftlichen Trend ins Unternehmen hereintragen.

Tab. 55: Entwicklung einer Werteskala

* = weniger wichtig
** = sehr wichtig

Werte \ Gewichtung							Bemerkungen
	*	2	3	4	5	**	
Status, Macht, Hierarchie (Streben nach sozialem Aufstieg)				N	T S ₁ S ₂	I	z. B. Organisations- und Führungskräftestruktur
Streben nach sozialen Kontakten/ Gemein- schaftsgefühl		I	T S ₁	S ₂	N		z. B. „Wir“-Gefühl
Information und Kommunikation		T I		S ₁	N S ₂		z. B. Transparenz der betrieblichen Systeme
Freie Meinungsäußerung		I	T S ₁	S ₂	N		z. B. Mitarbeiterbefragungen, aber auch die Bereitschaft, seine Meinung offen und klar zu äußern

(T) = Traditionelle Werte

Quelle: nach Wollert & Bihl 1983, S. 7

(N) = „Neue“ Werte

(S₁) = gegenwärtiges Soll

(I) = tatsächliches Ist

(S₂) = zukünftiges Soll

Sind diese Grundsatzentscheidungen getroffen, so kann der nächste Schritt darin bestehen, daß fachkundige, in der Interessenlage der Mitglieder heterogene Projektgruppen gebildet werden, z.B. aus Personalfachleuten, Mitgliedern der Aus- und Weiterbildungsabteilung, Betriebsratsmitgliedern, Trainees und externen Experten. Diese werden damit beauftragt, die strategische Grundsatzentscheidung in operative Maßnahmen umzusetzen. Dabei kann

zunächst in Form eines Brainstormings vorgegangen werden, d. h. ohne kritische Anmerkung wird alles auf Metaplankarten aufgeschrieben, was den Projektgruppenmitgliedern als Weg zum vorgegeben Ziel erscheint. In einer folgenden Phase, in der das „Kontrollbewußtsein“ der Projektgruppenmitglieder wieder zugelassen wird, sollte man zunächst prüfen, ob sich durch Diskussion ein Konsens herstellen läßt, ob die vorgeschlagenen Wege wirklich akzeptabel sind. Nach einer Einigung könnte der nächste Schritt darin bestehen, zu prüfen, welche dieser Maßnahmen im Unternehmen realisierbar erscheinen und welche nicht. Hat man auf diese Weise jene Maßnahmen herausgefiltert, die mit Aussicht auf Erfolg umsetzbar erscheinen, so kann daraus ein Aktionsplan erstellt werden. Falls nicht das gesamte Konzept bereits delegiert wurde, kann dieser Plan einem entscheidungsbefugten Machtpromotor oder einem entscheidenden Gremium noch einmal erläutert und vorgestellt werden, um daraus dann eine endgültige Entscheidung zu machen, deren Umsetzung Aufgabe der Experten und der Betroffenen ist.

Ein solcher Aktionsplan sei beispielhaft demonstriert. Wie läßt sich z. B. der Wert „Selbständigkeit“ in eine inhaltlich bestimmte personalpolitische Linie umsetzen, welche operativen Maßnahmen der konkreten Personalarbeit ergeben sich daraus? Wie dies am Beispiel BMW für einen der 15 Werte – Individualität und Selbständigkeit – beantwortet wurde, zeigt die Tabelle 56 (vgl. S. 136).

Allerdings erkennt man an diesem Beispiel manches, was sicherlich nur unter den konkreten Gegebenheiten eines großen Unternehmens, zum Teil sogar nur innerhalb eines neu aufgebauten Zweigwerkes (im Fall BMW handelt es sich um das Werk Regensburg) möglich und realisierbar ist. In jeder Organisation müssen vor dem Hintergrund der Gegebenheiten die Zielentscheidungen so getroffen werden, daß sie der Kultur des Unternehmens entsprechen und nicht als Fremdkörper innerhalb des Gewachsenen erscheinen. Es müssen die Mittelentscheidungen so gefällt werden, daß die Maßnahmen auch mit erhöhter Wahrscheinlichkeit realisierbar sind und nicht zunächst hohe Erwartungen aufgebaut und sodann Enttäuschungen erzeugt werden.

6.2.2 Möglichkeiten der Identifikation

Etzioni (1965) hat die Mechanismen beschrieben, die den einzelnen an die Organisation binden:

- Zwang
- Nutzen-Kosten-Kalkulation
- Identifikation.

Während der Kriegsgefangene in einem Arbeitslager durch Zwangsmaßnahmen in dieser Organisation gehalten und zur Arbeit angetrieben wird, sind die Kräfte, die den Außendienstmitarbeiter an den Staubsaugerfabrikanten binden, wohl meist die finanziellen Belohnungen für die erbrachten Leistungen. Dagegen wird die Ordensschwester im günstigen Fall im Kloster jenen

Tab. 56: Umsetzung von Werten in personalpolitische Strategien und Maßnahmen

Gesellschaft/ Mitarbeiter	Personalpolitik		
Grundwert	Ziele	Strategien/ Konzepte	Instrumente/ Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Selbständigkeit und Individualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung persönlicher Freiräume und Wahlmöglichkeiten • Förderung der Selbständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung des Zusatzleistungsprogramms • Flexibilisierung der Arbeitszeit • Förderung der Übernahme persönlicher bzw. gemeinsamer Verantwortung • System der Zielvereinbarung • Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafeteria-System • Teilzeit • Trennung Arbeitszeit/Betriebszeit • Gleitzeit • Brückentageregelungen • vorzeitige Pensionierung • alternative Schichtpläne • Führungsstil • Prinzip der Delegation (Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung) • Projektmanagement/Teamarbeit • Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung • Lernstatt/Qualitätszirkel • Organisationsentwicklungsmaßnahmen • Einbeziehung der Mitarbeiter in Arbeitsgestaltungs-kreise

Quelle: nach Wollert & Bihl 1983, S. 9

Ort sehen, in dem jene Werte hochgehalten und gelebt werden, die auch ihr wichtig sind. Identifikation bindet sie an das Kloster und die dortigen Aufgaben.

Es ist vielfach gezeigt worden, daß auch wirtschaftliche Organisationen die Bindung zusätzlich – neben materiellen Anreizen – über Identifikation sicher-

stellen, d. h. dadurch, daß die Mitglieder jene Ziele in hohem Maße bejahen, die von der Organisation angestrebt werden (vgl. von Rosenstiel & Stengel 1987; Stengel 1988). Peters & Waterman (1982) haben in ihrer vielzitierten – allerdings auch heftig umstrittenen – Studie, in der innerorganisatorische Bedingungen ökonomischen Erfolgs aufgedeckt wurden, u. a. „sichtbar gelebte Werte“ als Königsweg zur Identifikation genannt. Tatsächlich darf man davon ausgehen, daß es einen arbeitenden Menschen, der einen Großteil seiner Zeit in einer Leistungsorganisation verbringt, langfristig kaum befriedigen wird, gegen gute Bezahlung mit netten Kollegen einer Tätigkeit nachzugehen, die ihm allerdings weitgehend sinnlos erscheint.

In der Regel wird man also annehmen dürfen, daß in der Arbeit **Sinn, Wertrealisierung** gesucht wird. Das Unternehmen sollte dazu beitragen, wenn dies in authentischer und glaubhafter Weise gelingt. Dies kann auf einer wenig anspruchsvollen Ebene darin bestehen, daß man denjenigen, die einer stark arbeitsteiligen Tätigkeit nachgehen, Zusammenhänge aufweist und damit das Sinnvolle des Tuns verdeutlicht. Dies aber sollte unternehmensweit in einer **zentralen Idee** verdichtet werden, die ihrerseits die Gesamtunternehmenskultur (vgl. Neuberger & Kompa 1987) prägt. So könnte z. B. für eine Organisation wie den Technischen Überwachungsverein eine derartige Grundidee die „Sicherheit“, für ein pharmazeutisches Unternehmen die „Gesundheit“, für ein Eichamt die „Ehrlichkeit“, für einen Automobilhersteller der „Fortschritt durch Technik“ sein. Nicht empfehlenswert wäre sicherlich hier das Prinzip „wer vieles bringt, wird jedem etwas bringen“. Es sollte eine zentrale Idee vorhanden sein, ein Wert gelebt werden, der dann allerdings auch in vielfältiger Weise sichtbar wird, im Produkt, in den unternehmensinternen Ritualen und Symbolen, im Umgang miteinander, in betrieblichen Festen, in der Werbung, der Architektur und dem äußeren Erscheinungsbild der Organisation und vielem anderen mehr. Sicherlich wird man einige Personen dadurch abstoßen, irritieren – jene, die diesen sichtbar werdenden Wert nicht hochschätzen –, anderen aber bietet man – wenn der zentrale Wert authentisch gelebt wird – die Chance zur Identifikation, das Erleben, an einem Ganzen mitzuwirken, das man für wichtig und bedeutsam hält.

6.2.3 Flexibilisierung der Arbeit

Nicht wenige assoziieren mit beruflicher Arbeit Reglementierung, Fremdbestimmung und Langeweile. Freizeit ist dann – zumindest auf der Ebene schneller subjektiver Wertung – die Freiheit, die im Gegensatz zur Arbeit steht, die als Zwang erscheint. Der erwachsene und reife Mensch aber strebt Selbstbestimmung, **Autonomie** an. In der Zeit nach dem allgemeinen Wandel der Wertorientierungen gilt dies spezifisch, in einer Zeit also, in der z. B. der Erziehungswert „Gehorsam“ deutlich abgesunken, der der „Selbständigkeit“ aber stark angestiegen ist. Tatsächlich kann man dem – was der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten betrifft – entgegenkommen.

Die neuen elektronischen Techniken, auch wenn sie unter bestimmter Perspektive durchaus kritische Aufmerksamkeit verdienen (vgl. *Volpert* 1985) und davon nicht unabhängige Formen neuer Arbeitsorganisation (vgl. *Kern & Schumann* 1984) bieten in Ansätzen dem einzelnen Möglichkeiten zu entscheiden,

- wann er arbeitet
- wo er arbeitet
- was er arbeitet.

Tatsächlich muß es ja verwundern, daß ohne Rücksicht auf interindividuelle Differenzen, unterschiedliche äußere Bedingungen und verschiedenartige Stellungen innerhalb der Biographie berufstätige Personen in ihrer überwiegenden Mehrheit dazu verpflichtet werden, Woche für Woche nahezu 40 Stunden zu arbeiten, und zwar von Montag bis Freitag je ca. 8 Stunden. Man wundert sich als zunächst unbefangener Beobachter der Szene über die **Rigidität**, mit der Arbeitgeber und ihre Verbände und Gewerkschaften dieses Prinzip verteidigen, wenn man andererseits liest, wie **differenziert** auf diesem Feld **individuelle Wünsche und Bedürfnisse** sind (vgl. *von Klipstein & Strümpel* 1985). **Gleitzeitkonzepte** – zunächst in der Verwaltung erprobt und bei einigem guten Willen und technischer Kreativität auch für die Produktion möglich – sind ein erster Schritt: man entscheidet, zumindest in Grenzen, wann man mit der Arbeit beginnt und wann man aufhört, solange – bezogen auf die Wochen oder die Monate – die Anzahl der gleitenden Arbeitsstunden dem üblichen Maß entspricht. Man kann aber sehr viel weitergehen. Es ist durchaus vorstellbar und auch realisierbar, daß die Arbeitszeit, die der einzelne wählt, flexibel einplanbar ist und nicht die Wahl zwischen den Alternativen „ganztags“ oder „halbtags“ beinhaltet. Dabei sollte man sehen, das selbst in solchen Situationen, in denen die allgemeinen Rollenerwartungen ganztägige Arbeit beinhalten – dies gilt in erster Linie für Männer – **Teilzeitarbeit** die Chance für höhere Lebenszufriedenheit bietet (vgl. *Scholz* 1987).

Eine spezifische **soziale Qualität** kann die Teilzeitarbeit dann gewinnen, wenn sie innerhalb eines flexiblen **Job-Sharing-Modelles** (vgl. *Meier* 1978; *Heymann & Seiwert* 1982) vollzogen wird, bei der in der Regel zwei Personen gemeinsam eine Position übernehmen und die erforderliche Koordination ihrer Tätigkeit weitgehend **selbstbestimmt** regeln. Obwohl dieses Modell einige organisatorische, arbeitsrechtliche und gruppensdynamische Probleme enthält (vgl. *von Rosenstiel* 1982 a; *Marr* 1982), kann es doch – wie positive Fallbeispiele zeigen (vgl. *Meier* 1978) – zu einer erfüllteren und freieren Lebensführung verhelfen, die im Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit ein Leben im Sinne der „**Gleichgewichtsethik**“ (vgl. *Noelle-Neumann & Strümpel* 1984) ermöglicht.

Aber auch an vielerlei andere, organisatorisch einfacher zu bewältigende Formen als das Job-Sharing ist unter dem Aspekt der **Zeitflexibilisierung** zu

denken, wie z.B. an flexible Zeitpläne über die Woche, den Monat und das Jahr, in deren Rahmen in Absprache zwischen dem einzelnen und der Organisation nach einer Kompromißfindung dann mehr gearbeitet wird, wenn einerseits bei der Organisation **Bedarf** und andererseits beim Individuum der **Wunsch** besteht. Dies ist ansatzweise beim Kaufhaus Beck in München realisiert. Gedacht sei aber auch an die Möglichkeit längerfristig unbezahlter Urlaubsregelungen oder gar – sicherlich kein für die Organisation sehr billiges Modell – das „Sabbat-Jahr“, das einmal in der beruflichen Laufbahn bestimmten Personengruppen angeboten wird, wie dies z.B. für die Firma Rank-Xerox gilt. Wird dieses Sabbat-Jahr beim Eingang in das letzte Jahrzehnt der beruflichen Tätigkeit gewählt, so kann es einerseits für den Berufstätigen Anlaß für einen neuen **Kreativitätsschub** sein; es kann aber andererseits auch der subjektiven Vorbereitung auf den Ruhestand dienen und damit den gelegentlich mit dieser Situation verbundenen Schock abfangen oder doch mildern. Der Vorbereitung auf den Ruhestand und der Anpassung an ihn dienen aber auch andere mit der Flexibilisierung der Zeit verbundene Konzepte wie z.B. der **gleitende Übergang** in den Ruhestand (vgl. hierzu zusammenfassend *von Rosenstiel* 1983).

Aber nicht nur die **Flexibilisierung der Arbeitszeit** kommt den Wünschen vieler – keineswegs nur weiblicher – Arbeitskräfte entgegen (vgl. *Stengel & von Rosenstiel* 1987), sondern – obwohl dies zum Teil noch Zukunftsmusik ist – auch die **Flexibilisierung des Arbeitsortes**. Ansätze hierfür finden sich bei der Einführung **teilautonomer Arbeitsgruppen** im Automobilbau (vgl. *Lattmann* 1972; *von Rosenstiel* 1976; *Maier* 1977). Hier war nicht selten die Situation gegeben, daß die Gruppenmitglieder darüber entschieden, ob sie im Rahmen der Fertigung am Fließband stehen oder Montagearbeiten gemeinsam in einer Werkstatt vornehmen wollten.

Die Flexibilisierung des Ortes kann aber durchaus weiter gehen. Schon heute kann man in bestimmten Organisationen danach fragen, warum es eigentlich erforderlich erscheint, daß der Stelleninhaber täglich „ins Büro“ kommt, da sich bestimmte Aufgaben ungestörter und zügiger zu Hause abwickeln ließen und dabei zudem ein Verlust an Zeit und Nerven durch das morgendliche und abendliche Stehen im Stau vermieden werden könnte. Tatsächlich wird – nicht selten in einer Grauzone abseits der Organisationsregeln – entsprechend gehandelt. Leitende Angestellte größerer Unternehmen, wissenschaftliche Mitarbeiter von Hochschulen oder Forschungsinstituten, aber – mit Zustimmung des Vorgesetzten – auch Sachbearbeiter, Graphiker, Sekretärinnen oder Schreibkräfte erledigen Aufgaben je nach Wunsch und Bedarf flexibel innerhalb des Unternehmens oder zu Hause. Nur wenige aber haben auch formal das Recht, in diesem Sinne den Ort ihres Tuns frei zu wählen, wie dies z.B. für Hochschullehrer an den Universitäten gilt. Dieses Modell wäre jedoch als „offizielle“ und von der Hierarchie gebilligte Maßnahme für viele andere Bereiche generalisierbar. Wenn dies bislang nicht geschieht, so ver-

mutlich zum Teil deshalb, weil ein generelles Mißtrauen im Sinne einer „Theorie-X-Haltung“ der Vorgesetzten (vgl. *McGregor* 1967) die Annahme nährt, daß dort nicht gearbeitet werde, wo die ständige **Überwachung** fehlt. Beispielhaft zeigt eine Entscheidung in einem größeren Unternehmen der Automobilbranche, daß es auch anders geht. Dort arbeitet ein Teil der Designer weit ab von der Zentrale des Unternehmens bei weitgehend freier Regelung hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes an den Entwürfen für neue Karosserien.

Begünstigt durch elektronische Techniken könnte das Konzept der flexiblen Ortswahl der Arbeit sehr stark ausgeweitet werden. Wenn nämlich Kabelanschlüsse gegeben sind, so sind kaum Tätigkeiten vorstellbar, die nicht grundsätzlich zu Hause erledigt werden können. Allerdings ist dann – um negativen Nebenwirkungen vorzubeugen – darauf zu achten, daß tatsächlich die **Flexibilität der Wahl** bleibt. Wenn nämlich das Unternehmen, um z. B. Kosten für Räume zu sparen, grundsätzlich „neue Heimarbeit“ (vgl. *Huber* 1984) fordert, so kann diese – ähnlich wie die alte Heimarbeit – zu Arbeitsverhältnissen führen, die sich dem Zustand der Ausbeutung bedenklich nähern und den Arbeitenden aus der Solidarität der Betriebsgemeinschaft und aus dem Schutz durch den Betriebsrat herausnehmen. Zudem gilt zu bedenken, daß Kommunikation über Medien eine andere Qualität als die direkte Kommunikation hat, die nicht verzichtbar erscheint. Unter diesen Aspekten sollte für den einzelnen die Wahl bestehen, ob er im Unternehmen oder zu Hause arbeiten möchte. Diese Flexibilität sollte nicht dem Prinzip geopfert werden, daß es entweder im Unternehmen oder aber zu Hause zu geschehen habe.

Flexibilität der Arbeitsinhalte erscheint in Ansätzen ebenfalls realisierbar. Dies läßt sich gut zeigen, wenn man den **Handlungsspielraum** bei der Arbeit dreidimensional faßt (vgl. *Ulich et al.* 1973). Im Abwechslungsreichtum bei der **Tätigkeit**, in den **Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten** beim eigenen Tun und in den **Kontaktchancen** bei der Aufgabenerfüllung können drei zumindest logisch voneinander unabhängige Dimensionen gesehen werden.

Strebt man in allen drei Dimensionen für die Arbeitenden höhere Ausprägungen an, so führt dies letztlich dazu, daß in einer Arbeitsgruppe flexibel abgesprochen wird, wer – innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen – wann was zu erledigen hat. Zwar mag für die Gruppe insgesamt vorgegeben sein, was erledigt werden muß, doch ist damit für den einzelnen nicht vorgegeben, was seine Aufgaben ausmacht. Derartige flexible Regelungen sind grundsätzlich bei teilautonomen Arbeitsgruppen eingeschlossen und erscheinen ebenfalls bei Job-Sharing-Konzepten realisierbar.

6.2.4 Abbau dysfunktionaler Hierarchie

Der Wertwandel, der seinen sichtbarsten Ausdruck in der Studentenrevolte von 1968 fand, ist unter bestimmter Perspektive auch als antiautoritäre Bewegung zu interpretieren, d. h. als eine „Emanzipation von Autoritäten“

(Klages 1984, S. 18). Für viele Individuen wurden bestimmte Organisationen, z. B. die katholische Kirche, die Universität, aber auch Großorganisationen der Wirtschaft oder der Verwaltung, zum Synonym für autoritär-hierarchische Strukturen. Der Ruf wurde laut nach **hierarchiefreien** Organisationen oder doch zumindest nach der **Demokratisierung** aller Lebensbereiche. Daraus wurde – in Kompromißfindung zu den Zwängen und Notwendigkeiten der Realität – die Forderung nach dem **Abbau dysfunktionaler Hierarchie**.

Während es in **kleineren** Organisationen zumindest ansatzweise noch denkbar erscheint, Koordination der Einzelarbeit ohne formale Hierarchie sicherzustellen, ist dies innerhalb einer **Großorganisation** kaum denkbar. Auf der anderen Seite betonen *Peters & Waterman* (1982) in ihrer bereits zitierten Analyse erfolgreicher amerikanischer Unternehmen, daß für die besonders erfolgreichen Unternehmen u. a. eine „straff-lockere Führung“ kennzeichnend ist. Das läßt sich interpretieren als eine **grundsätzlich bestehende Hierarchie**, neben der jedoch **hierarchiefreie Räume** von der Organisation nicht nur geduldet, sondern geradezu gefördert werden. Zu denken wäre z. B. an die schon mehrfach genannten **Qualitätszirkel** oder **Lernstattgruppen**, deren Mitglieder sich regelmäßig zusammensetzen, um über selbstgewählte Themen miteinander zu diskutieren, die damit gleichermaßen ihre eigene Qualifikation und soziale Kompetenz verbessern und zudem innovative Konzepte für die Organisation entwickeln (*Dunkel* 1983; *Bungard* 1988). Gedacht werden soll aber auch an **Projektgruppen** oder **Werkstattzirkel** (*Einsiedler* 1986), bei denen Personen aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen – allein zusammengesetzt aufgrund ihrer Fachkompetenz – zu vorgegebenen Themen und Aufgabenstellungen relativ **hierarchiefrei kooperieren**, um nach Erledigung der Aufgaben in die übliche hierarchische Position zurückzukehren oder gar zwischen der üblichen hierarchischen Positionierung und der Gruppensituation hin und her zu pendeln. Erinnert werden soll aber auch noch einmal an das letztlich **basisdemokratische** Konzept der **teilautonomen Arbeitsgruppen** (vgl. *Lattmann* 1972; *Maier* 1977), die insbesondere im gewerblichen Bereich erprobt wurden und bei denen nach entsprechender Vorbereitung letztlich die Gruppenmitglieder die Funktionen übernehmen, die zuvor der Meister innehatte.

Aber auch an vielerlei andere Konzepte, die mit einiger Kreativität gefunden werden können, ließe sich denken. So sei als Beispiel das „Institutsmodell“ genannt, das im Forschungsbereich der Firma Schering erprobt wird. Hier werden Strukturen und Arbeitsweisen, wie man sie sonst in den Instituten von Universitäten oder Forschungsinstitutionen findet, in den hierarchischen betrieblichen Kontext importiert. So werden dort weitgehend hierarchiefreie Arbeitsweisen möglich, wie sie dem Selbstverständnis von Wissenschaftlern entsprechen, die nicht primär innerhalb einer Wirtschaftsorganisation sozialisiert wurden und aus dem Selbstverständnis der Organisation auch nicht die eigene Identität ableiten (vgl. *Presthus* 1966).

Straff-lockere Führung läßt sich allerdings auch anders interpretieren. Dort, wo geführt wird, kann das in hohem Maße unterschiedlich ausfallen (*Neuberger* 1976). Führungsverhalten der Vorgesetzten, das letztlich den beiden Zielen „Förderung der Sache“ (Lokomotion) und „Zusammenhalt der Gruppe“ (Kohäsion; *Lukasczyk* 1960) dient, muß im Grundsätzlichen den Erwartungen der Geführten entsprechen, um akzeptiert zu werden. Führungsverhalten, das in patriarchalisch direkter Weise noch vor dem Wandel der Wertorientierungen akzeptiert wurde, wird es in der gleichen Form nach der antiautoritären Wende nicht mehr geben und ist darüber hinaus aufgrund der gestiegenen Qualifikation vieler Mitarbeiter in den Unternehmen auch sachlich kaum mehr zu verteidigen (vgl. *von Rosenstiel & Stengel* 1987). Entsprechend sind eher **kooperative Konzepte** (*Wunderer & Grunwald* 1980) angezeigt. Mit derartigen Fragestellungen und der Relativierung solcher Vorstellungen durch Berücksichtigung situativer Einflußgrößen beschäftigt sich eine umfangreiche wissenschaftliche (*Neuberger* 1976; 1984) und praxeologische Literatur.

6.2.5 Wertrealisierung

Zuletzt sind aus der Sicht der Person verschiedene Möglichkeiten darzustellen, wie einige der zentralen gewandelten Werte in Organisationen realisiert werden können. Exemplarisch wird dies für „Gleichberechtigung“, „Selbstbestimmung“ und „Freizeitorientierung“ versucht.

6.2.5.1 Gleichberechtigung

„Gleichbehandlung“ und „Gleichheit“ sind Werte, die zunehmend an Bedeutung gewonnen haben (*Klages* 1984). Dies ist zu beziehen auf Minderheiten und Randgruppen wie z. B. Leistungsgeminderte oder Ausländer. Vor allem aber gilt es für die relative Bevölkerungsmehrheit der **Frauen**, die in den Organisationen nach wie vor die Minderheit darstellt (vgl. *Friedel-Howe* 1985; *Lee* 1987). Es ist vielfach belegt worden, daß Frauen, die in unteren hierarchischen Ebenen noch einen erheblichen Bestandteil der Belegschaft ausmachen, innerhalb der höheren hierarchischen Ebenen der Organisation kaum noch vertreten sind. Damit findet sich in vielen Organisationen – vor allem der Wirtschaft, nicht so sehr der öffentlichen Verwaltung – eine Verletzung des Wertes „Gleichbehandlung“, die dem gesellschaftlichen Trend keineswegs mehr entspricht.

Wenn man sich vor Augen hält, daß vielfach noch im 19. Jahrhundert Frauen eigener Besitz nicht gestattet war, daß ihnen erst im 20. Jahrhundert der Zugang zu politischen Ämtern formal geëbnet wurde, daß ihnen spezifische qualifizierte Ausbildungsgänge informell erst in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts geöffnet wurden, dann erkennt man den **tiefgreifenden Wandel**, der sich unter diesem Gesichtspunkt in der Gesellschaft vollzogen hat. Dieser

Wandel scheint an kleineren und größeren Organisationen der Wirtschaft bisher weitgehend vorbeigegangen zu sein, obwohl dies sicherlich nicht allein diesen Organisationen anzulasten ist. Durch gesellschaftliche Einflüsse und familiäre Sozialisation vorgeprägte Bedingungen, die zum Teil zur Selbstselektion führen, spielen hier eine mindestens ebenso starke Rolle (vgl. *Friedel-Howe* 1985).

Dennoch könnten diese Organisationen – um ihren Beitrag zur Realisierung des Wertes „Gleichbehandlung“ zu leisten – Schritte unternehmen, die hier weiterhelfen. Als Beispiel sei an Folgendes gedacht:

- Um dem **Stereotyp** zu begegnen, daß Frauen für qualifizierte oder gar führende Aufgaben nicht geeignet seien, ist **Aufklärung** in der Organisation (z. B. im Rahmen von Seminarveranstaltungen) wünschenswert. Kontrolliert werden müßte z. B., daß im Rahmen der systematischen Personalbeurteilung das übliche „Frauenstereotyp“ nicht kritiklos übernommen, sondern zwischen Vorgesetzten und Geführten möglicherweise zunächst unter Moderation eines auf diesem Felde kundigen Experten diskutiert wird.
- **Rollenkonflikte** behindern die Karriere von Frauen. Hier gilt es in der Organisation die Normen zu reflektieren, die diese Rollenkonflikte stabilisieren. Darüber hinaus sollte über „harte“ Maßnahmen wie Teilzeitmodelle und Rückkehrmodelle für Frauen in der Form nachgedacht werden, daß Teilzeitarbeit oder Rückkehr nach Abwesenheit von der Organisation dem Aufstieg in verantwortliche Positionen nicht im Wege steht und während der Abwesenheit der Kontakt zur Organisation bewahrt wird.
- **Ökonomische Vorbehalte** bestehen häufig darin, daß für den Betrieb Investitionen in die Qualifizierung von Frauen nicht lohnend erscheinen, da diese nach ihrer Heirat oder der Geburt der Kinder ohnehin der Organisation verloren gehen. Mögen diese Argumente derzeit auch zum Teil berechtigt sein, so ließe sich ihnen dadurch eine wesentliche Spitze nehmen, daß man die zuvor genannten **Teilzeit- und Rückkehrmodelle** einführt. Solche Modelle erhalten aber nur dadurch eine faire Chance, wenn **Macht-promotoren** in der Organisation sich dafür einsetzen.
- Gelegentlich dürfte es auch vorkommen, daß Frauen in der Organisation bewußt **diskriminiert** werden, d. h. daß man ihnen gezielt Chancen und Möglichkeiten verwehrt, die ihnen aufgrund ihrer Qualifikation zustehen sollten. Auch hier könnten **Aufklärung** und **Vorbildverhalten** höherer Führungsebenen entgegenwirken, wobei dies zusätzlich gestützt werden könnte durch ein „**Antidiskriminierungsgesetz**“, wie es z. B. in den Vereinigten Staaten von Amerika erprobt wird.
- **Nachteilig** für Frauen in der Organisation dürfte auch häufig ihr **Minderheitenstatus** sein. Dies gilt vor allem für Frauen in Führungspositionen. Das führt zum Verlust von sozialer Unterstützung und bedingt eine Sonderrolle, die der Selbstverständlichkeit des Verhaltens hinderlich ist. Ratsam erschiene hier die Konzentration von Frauen in bestimmten Arbeitsgruppen oder aber eine Erhöhung des Anteils von Frauen bei Einstellungs- und

Aufstiegsentscheidungen. Vermutlich wäre es weniger günstig, dies über eine formale „Quotenregelung“ anzustreben, wohl aber durch Vorstandsempfehlungen, die bei sonst gleicher Qualifikation Frauen eine erhöhte Chance zusprechen.

- **Personale Dispositionen** von Frauen – geringere Neigung zur aggressiven Durchsetzung etc. – entsprechen häufig nicht dem Stereotyp des Führenden in der Organisation. Es sei gänzlich dahingestellt, ob diese Verhaltensunterschiede nun auf Sozialisation oder Anlagefaktoren zurückzuführen sind, sie erscheinen auf jeden Fall als **modifizierbar**. So ist es denkbar, daß in der Organisation für Frauen ein spezifisches Selbstbehauptungstraining durchgeführt wird, das geeignet ist, die diagnostizierten Defizite zu mindern. Unkritisch allerdings sollte dies nicht erfolgen, denn es könnte sein, daß gerade künftig ein Führungsverhalten in den Organisationen erforderlich wird, das der personalen Disposition von Frauen weit mehr entspricht (*Assig & Hoss 1985; Spieß 1988 a*).

Eine Organisation, die in diesem Sinne aktiv wird, kommt nicht nur dem gestiegenen Wert der **Gleichbehandlung** entgegen, sondern sie handelt vermutlich auch langfristig im eigenen Interesse. Es ist angesichts der Bevölkerungsentwicklung zu erwarten, daß schon in den 90er Jahren qualifizierte Nachwuchskräfte knapp werden. **Qualifizierte Frauen** werden dann gesucht sein. Startvorteile haben jene Organisationen, die hier die entsprechende Vorarbeit geleistet haben.

6.2.5.2 Selbstbestimmung

Es scheint ein Grundbedürfnis des Menschen zu sein, die Situation, in der er steht, **kontrollieren** zu können (*Frese et al. 1978*). Innerhalb einer hierarchischen Organisation wird dieser Wunsch stark frustriert. Die **Fremdbestimmung**, die hier vorherrscht (vgl. *Argyris 1957*) ist eine der **zentralen Ursachen des Konfliktes** zwischen dem einzelnen und der Organisation. Wenn darüber hinaus organisatorische Änderungen vorwiegend im Sinne einer „Strategie des Bombenwurfes“ (*Kirsch et al. 1979*) erfolgen, d.h. die Betroffenen auch nicht im Ansatz beteiligt werden, so ist **Frustration** zu erwarten.

Angesichts **gewandelter Wertorientierungen** gilt dies gezielt. Wenn „Selbständigkeit“ den Wert „Gehorsam“ an Bedeutung bei weitem überflügelt (*von Klipstein & Strümpel 1985*), kann kaum erwartet werden, daß die Forderung nach gehorsamer Unterordnung in der Organisation widerspruchsfrei akzeptiert wird. „Beteiligung der Betroffenen“ sollte also zum Leitmotiv werden (*von Rosenstiel et al. 1987*). **Organisationsentwicklung** (*Gebert 1974; Sievers 1977; von Rosenstiel 1989*) soll dafür als Beispiel stehen. Es dürfte gleichermaßen der Qualifikation und Bewußtseinsentwicklung der einzelnen und der Flexibilität der Organisation dienen (*Gebert 1974*), wenn die Betroffenen im Rahmen ihrer Kompetenzen an der Gestaltung organisationaler Strukturen und Abläufe mitwirken. Meist dürfte – durch entsprechende vorbereitende

und begleitende Qualifikationsmaßnahmen abgesichert – ein empfehlenswerter Weg darin bestehen, wenn innerhalb der organisationalen Einheit zunächst eine **gemeinsame Diagnose** erarbeitet wird, Stärken und Schwachstellen analysiert werden. Danach muß ein **Sollmodell** konzipiert werden, d. h. wiederum gemeinsam ist eine Vorstellung zu entwickeln, wie denn künftig zusammengearbeitet werden soll. Projektgruppen können dann den Auftrag bekommen, die Überführung vom **Ist-** in den **Sollzustand** vorzubereiten. Erfolg kann die Arbeit dieser Projektgruppen freilich nur haben, wenn sie die Unterstützung der Hierarchie haben, weshalb innerhalb des höheren Managements die Bereitschaft bestehen soll, Organisationsentwicklung außerhalb ihrer unmittelbaren Kontrolle positiv zu sehen und dort entwickelte Ergebnisse auch zu akzeptieren.

6.2.5.3 Freizeitorientierung

Es ist vielfach gezeigt worden, daß die **Freizeit** für die Arbeitenden an Bedeutung gewonnen hat (*Streich 1986; Stengel 1988*). Gerade dieser Trend zur Freizeit ist den Verantwortlichen in vielen Organisationen ein Greuel, da diese sich die **Identifikation** ihrer Mitarbeiter mit der Organisation wünschen. Sie sollten allerdings über diese Forderung **selbstkritisch** reflektieren, denn nur selten ist die Organisation bereit, sich voll mit ihren Mitarbeitern zu identifizieren. Sind z. B. aus wirtschaftlichen Gründen Entlassungen erforderlich, so wird nicht selten davon ausgegangen, daß mit einer großzügigen finanziellen Abfindung der Fall „geregelt“ ist; eine **emotionale** Bindung des Mitarbeiters an die Organisation ist dann meist kaum ein Thema.

Vor diesem Hintergrund erscheint es nur legitim, in vielen Fällen sogar wünschenswert, daß neben der **Aufgabenorientierung** der Mitarbeiter auch Werte angestrebt werden, die im **Freizeit-** und **Familienbereich** liegen. Dies entspricht der **flexiblen Orientierung**, die *Dubin (1956)* beschreibt und die Inhalt jener „Gleichgewichtsethik“ ist, über die *Noelle-Neumann & Strümpel (1984)* diskutieren. Eine derartige **Freizeitorientierung** kann in die Organisation sehr wohl **integriert** werden, z. B. durch unterschiedliche Formen von Teilzeitmodellen (*Marr 1987*), durch Konzentration der vollen wöchentlichen Arbeitszeit in ein Vier-Tage-Modell, z. B. bei BMW im Werk Regensburg, oder durch freizeitrelevante Angebote des Unternehmens, z. B. Ferien-, Wochenend- oder Skihütten des Unternehmens, die den Mitarbeitern kostengünstig zur Verfügung stehen.

Aber auch der **Familienorientierung** des einzelnen kann von der Organisation gedient werden, z. B. durch Einrichtung eines „Familientelefon“, das der Familie für dringende Anrufe zur Verfügung steht und das sonst nicht blockiert wird. Darüber hinaus dient diesem Ziel die Einbeziehung der Familie in betriebliche Aktivitäten, z. B. durch einen „Tag der offenen Tür“, bei dem die sonst so abstrakte Tätigkeit des berufstätigen Familienmitgliedes („Ernäh-

riers“) konkreter wird und so Gespräche in der Familie über die Arbeit erst ermöglicht werden (vgl. *Streich* 1986).

In ähnlicher Weise könnte über eine Vielzahl anderer Werte, die jüngeren und gebildeten Personen wichtig sind, diskutiert werden. Innerhalb der Organisation ließe sich im Rahmen von Projektgruppen entwickeln, was die Übersetzung dieser Wertorientierungen in konkrete und realisierbare betriebliche Möglichkeiten heißt. Dies dürfte nicht nur die Attraktivität des Unternehmens auf dem Personalmarkt steigern und die Zufriedenheit innerhalb des Betriebes erhöhen, sondern auch der Organisation trotz der damit verbundenen Umstellungsprobleme langfristig dienen.

7 Schlußbemerkung

In der **Organisation** kann manches unternommen werden, das sich als adäquate Antwort auf einen **Wandel der Wertorientierung** interpretieren läßt. Manche dieser Maßnahmen dienen eher dazu, die **Anpassung** des einzelnen an die Organisation zu begünstigen. Vieles aber setzt auch einen **Wandel der herkömmlichen Strukturen und Prozesse** in der Organisation voraus. Appelliert werden sollte aber auch an den einzelnen außerhalb der Organisation. Er sollte stärker – als dies gemeinhin ist – darüber nachdenken, was ihm eigentlich wichtig und bedeutsam ist. Er sollte seine **Wertorientierungen** nicht nur leben, sondern **bewußt** erleben, selbstkritisch hinterfragen und prüfen, was von diesen Orientierungen nur oberflächliche Anpassung an die gegenwärtige Lebenssituation, z. B. an die Universität und den Freundeskreis, ist und was ihm als **subjektiv unverzichtbares Wertmuster** erscheint. Ist er sich darüber klar geworden, sollte er sich fragen, ob dies mit der einen oder anderen beruflichen Tätigkeit, die ihm offen zu sein scheint, in Übereinstimmung gebracht werden kann. Das wiederum setzt voraus, daß er sich **informiert**. Er sollte sich und andere fragen, was in dieser oder jener Organisation auf ihn zukommt. Dann sollte er sich darüber klar werden, ob er sich dies zumuten kann oder ob es ihm zur Zumutung wird. Die Organisationen freilich sollten bereit sein, ihn mit so „ungeschminkter“ Information zu versorgen, daß er realistische Erwartungen aufbauen kann (vgl. *Wanous* 1980).

Die Auseinandersetzung mit realistischen und „ungeschminkten“ **Informationen**, die z. B. die Organisationen im Rahmen von Selbstpräsentationen an der Hochschule oder im Rahmen von Vorstellungsgesprächen liefern können, mögen zwar **kurzfristig** dazu führen, daß der eine oder andere, der der Organisation attraktiv erscheint, „abspringt“, sich nicht bewirbt oder seine Bewerbung zurücknimmt. **Langfristig** aber wird es dem einzelnen und der Organisation helfen, Enttäuschungen zu vermeiden. Die Entscheidung des einzelnen für die Organisation ist meist eine konsequenzenreiche Entscheidung mit langfristiger Perspektive. Sie sollte bewußt getroffen werden – und auch im Wissen darin, daß es sich um eine **Wertentscheidung** handelt.

Manches spricht dafür, daß die Distanz zwischen dem Individuum und der Organisation gewachsen ist. Spezifisch gilt das für jene, die jung sind und an der Hochschule qualifiziert werden. Für nicht wenige von ihnen ist der Weg in die Praxis der beruflichen Tätigkeit **konfliktär**. Wir haben gestützt auf empirisches Material in diesem Buch überwiegend der **Konfliktreduzierung** gedacht. Wählt man als Betrachtungsperspektive einen übergeordneten Standpunkt, so läßt sich auch über die **gesellschaftlichen Konsequenzen** dieses Themas nachdenken. Was findet hier statt? Ist es etwas, das die gesellschaftli-

chen Prozesse nachhaltig zerstört, oder handelt es sich um Vorgänge, die stärker der Weiterentwicklung der Gesellschaft dienen? Mit *Bell* (1976) könnte man in pessimistischer Weise vermuten, daß innerhalb der Wohlstandsgesellschaft jene Motive unterminiert werden, aus denen die Leistungsbereitschaft erwachsen ist, die den Wohlstand erst ermöglichte. Die Wohlstandsgesellschaft verdirbt ihre Kinder und frißt damit sich selbst!

Man könnte aber auch – in Anlehnung an *Parsons* (1976) – einen eher optimistischen Standpunkt einnehmen. Der Wandel natürlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Gegebenheiten macht Korrekturen erforderlich. Sich entwickelnde Werthaltungen der einzelnen begünstigen Verhaltensweisen, die als Korrektiv zu interpretieren sind. Wenn z.B. die natürlichen Grundlagen des Lebens auf der Erde gefährdet werden, sind Personen mit alternativem Engagement für den Fortbestand der Gesellschaft wünschenswert, da sie Vereinseitigungen der Lebensauffassungen entgegenwirken. Wir neigen dazu, unsere Ergebnisse vor diesem Hintergrund als Chance zu interpretieren. Soll allerdings diese Chance genutzt werden, so sollten Individuum und Organisation auf die Begegnung vorbereitet werden. Dazu gehört, daß beide informiert über das sind, was auf sie zukommt und was sie tun können, um die Begegnung zu erleichtern.

Literaturverzeichnis

- Alderfer, C.P.*: Change processes in organizations. In: *Dunnette, M.D.* (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago 1976, S. 1591–1639
- Argyris, Ch.*: Personality and organization: The conflict between system and the individual. New York 1957
- Argyris, Ch.*: Integrating the individual and the organization. New York 1964
- Assig, D. & Hoss, M.*: Ziel – Karriere. Für Frauen ein Hürdenlauf. Psychologie heute 1985, 12, S. 32–37
- Bandura, A.*: Principles of behavior modification. New York 1969
- Basis Research: Einstellungen zur Karriere. Unveröffentlichte Daten. Frankfurt/M. 1986
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: Mitarbeiten – Mitdenken! Situation und Chancen des betrieblichen Vorschlagswesens in Bayern. München 1984
- Becker, H. & Langosch, I.*: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart 1984
- Bell, D.*: Die Zukunft der westlichen Welt. Kultur und Technologie im Widerstreit. Frankfurt/M. 1976
- Berkel, K.*: Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Berlin 1984
- Bertelsmann-Stiftung: Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Gütersloh: Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 1985
- Bihl, G.*: Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten der Personalführung? In: *Rosenstiel, L.v.; Einsiedler, H.E. & Streich, R.K.* (Hg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart 1987, S. 53–62
- Blaschke, D.*: Soziale Qualifikationen am Arbeitsmarkt und im Beruf. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, 19, S. 536–552
- Blien, U. & Tessaring, M.*: Die Bildungsgesamtrechnung des IAB. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, 19, S. 501–518
- Bloßfeld, H.P.*: Bildungsexpansion und Berufschancen. Frankfurt/M. 1985
- Bodenhöfer, H.J. & Ofner, F.*: Zur Aufnahmefähigkeit der Wirtschaft für Akademiker. Der Fall der österreichischen Wirtschaft. In: *Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H.* (Hg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 93–142
- Bolte, K.M.; Kappe, D. & Schmidt, J.*: Bevölkerung. Opladen 1980
- Bungard, W.*: Qualitäts-Zirkel als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1988, 32 (NF 6), S. 54–64
- Busch, D.W. & Hommerich, Ch.*: Lebensphasen und Wechsel von Lebenswelten: Der Übergang von der Hochschule in den Beruf als krisenhafter Prozeß. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1982, 2, S. 21–38
- Cohen, Y. & Pfeffer, J.*: Organizational hiring standards. Administrative Science Quarterly 1986, 31, S. 1–24

- Crozier, M.: Der bürokratische *circulus vitiosus* und das Problem des Wandels. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln 1968
- Deutschmann, C.: Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. *Soziale Welt* 1987, 38, S. 133–147
- Dubin, R.: Industrial workers' world: A study of the „central life interests“ of industrial workers. *Social Problems* 1956, 3, S. 131–142
- Dunkel, D. (Hg.): *Lernstatt – Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft, 1983
- Einsiedler, H. E.: Werthaltungen von Führungskräften zu partizipativen Veränderungsstrategien. Frankfurt/M. 1986
- Etzioni, A.: Organizational control structure. In: March, J. G. (Hg.): *Handbook of Organizations*. Chicago 1965
- ✕ Festinger, L.: A theory of cognitive dissonance. Stanford 1957
- Frese, M.: Zur Verlaufsstruktur der psychischen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit. In: Kieselbach, Th. & Wacker, A. (Hg.): Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit. Weinheim 1985, S. 224–241
- Frese, M.: Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. Zum Konzept des Handlungsstils in der beruflichen Sozialisation. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 1983, 3, S. 11–28
- Frese, M.; Greif, S. & Semmer, N. (Hg.): *Industrielle Psychopathologie*. Bern 1978
- ✕ Frey, H.-P. & Haußer, K. (Hg.): *Identität*. Stuttgart 1987
- Friedell, E.: *Kulturgeschichte der Neuzeit*. Band 1. München 1976
- Friedel-Howe, H.: Die Unterrepräsentation von Frauen im Management. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1985
- Frieling, E. & Sonntag, K.-H.: *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. Bern 1987
- Gebert, D.: *Organisationsentwicklung*. Stuttgart 1974
- Gebert, D.: Innovation – organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Handelns. *Zeitschrift für Organisation* 1979, 5, S. 283–292
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v.: *Organisationspsychologie*, 2. Aufl., Stuttgart 1989
- Gehring, P.: Bindung an die Organisation als Ergebnis der Sozialisation im Trainee-Programm. Unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1986
- Glasl, F. & Houssage, L. de la: *Organisationsentwicklung*. Bern 1975
- Goffman, E.: *The presentation of self in everyday life*. New York 1959
- Graen, G.: Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago 1976, S. 1201–1245
- Greif, S.: *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern 1983
- Groenewald, H.: Zur Auslese von Bewerbern für eine betriebliche Berufsausbildung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 1980, 34, S. 50–55
- Grottian, P.; Grünh, D. & Kück, M.: Hochschulabsolventen im Selbsthilfe- und Alternativsektor, oder: Über 100000 innovative Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativsektor durch neue Finanzierungsmethoden realistisch! In: Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H. (Hg.): *Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 645–658
- Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*. Berlin 1980
- Hegelheimer, A.: Akademikerbeschäftigung im Wandel. Tendenzen und Perspektiven. In: Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H. (Hg.): *Berufliche Ver-*

- bleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 23–46
- Heinz, W. R.: Der Übergang von der Schule in den Beruf als Selbstsozialisation. Bremer Beiträge zur Psychologie. Heft 26. Bremen 1984
- Heinz, W. R.; Krüger, H.; Rettke, U. et al.: Hauptsache eine Lehrstelle. Weinheim 1985
- Helberger, C. & Palamidis, H.: Schüler- und Absolventenprognosen bis zum Jahr 2000. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, 19, S. 519–535
- Held, M. & Molt, W. (Hg.): Technik von gestern für die Ziele von morgen? Opladen 1986
- Heymann, H. & Seiwert, L. (Hg.): Job Sharing. Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung. Zürich 1982
- Hitpaß, J. & Trosien, J.: Leistungsbeurteilung in Hochschulabschlußprüfungen innerhalb von drei Jahrzehnten. Bad Honnef 1987
- Hofbauer, H. & Nagel, E.: Mobilität nach Abschluß der betrieblichen Berufsausbildung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1987, 20, S. 45–73
- Hofstetter, H.: Die Leiden der Leitenden. Zur Pathologie intrapersonaler und interpersoneller Störungen von Führungskräften in Organisationen. München 1980
- Huber, M.: Schöne neue Welt der elektronischen Heimarbeit? Psychologie heute 1984, 5, S. 61–67
- Hurrelmann, K. & Ulich, D. (Hg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim 1982
- Inglehart, R.: The silent revolution. Princeton 1977
- Jagodzinski, W.: Gibt es einen intergenerationellen Wertewandel zum Postmaterialismus? Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1985, 5, S. 71–88
- Jahoda, M.; Lazarsfeld, P.F. & Zeisel, H.: Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt/M. 1975 (Erstauflage: 1934)
- Jugendwerk der Deutschen Shell: Jugendliche und Erwachsene '81. Opladen 1981
- Jugendwerk der Deutschen Shell: Jugendliche und Erwachsene '85. Opladen 1985
- Kaiser, M.: Hochschulabsolventen zwischen Flexibilität und Identität. In: Kaiser, M. & Otto, M. (Hg.): Abiturienten und Hochschulabsolventen beim Übergang vom Studium in den Beruf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 25. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1983, S. 5–18
- Kaiser, M.; Hallermann, B. & Otto, M.: Fachhochschulabsolventen – zwei Jahre danach. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1984, 17, S. 231–246
- Kanter, R.M.: How the top is different. In: Staw, B.M. (Ed.): Psychological foundations of organizational behavior. Glenview 1983, S. 207–214
- Kardoff, E.v. & Koenen, E.: Zur gesellschaftlichen Rolle von Initiativen im Arbeitslosenbereich. In: Kieselbach, Th. & Wacker, A. (Hg.): Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit. Weinheim 1985, S. 305–325
- Katz, D. & Kahn, R.L.: The social psychology of organizations. New York 1978

- Kern, H. & Schumann, M.*: Das Ende der Arbeitsteilung? München 1984
- Kieselbach, Th. & Wacker, A.* (Hg.): Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit. Weinheim 1985
- Kieser, A. & Nagel, R.*: Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1986, 11, S. 956–962
- Kieser, A.; Nagel, R.; Krüger, K.H. & Hippler, G.*: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt/M. 1985
- Kirsch, W.; Esser, W.M. & Gabele, E.*: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart 1979
- Kleining, G. & Moore, H.*: Soziale Selbsteinstufung (SSE). Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1969, 20, S. 503–551
- Klages, H.*: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt/M. 1984
- Klages, H. & Kmiecik, P.* (Hg.): Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/M. 1979
- Klipstein, M.v. & Strümpel, B.*: Der Überdruß am Überfluß. München 1984
- Klipstein, M.v. & Strümpel, B.* (Hg.): Gewandelte Werte – Erstarrte Strukturen? Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben. Bonn 1985
- Klose, J.*: Die Problematik der Abstimmung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 113. Nürnberg 1987
- Kmiecik, P.*: Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten. Göttingen 1976
- Kohn, M.L.*: Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung. Stuttgart 1981
- Kohn, M.L. & Schooler, C.*: Occupational experience and psychological functioning: An assessment of reciprocal effects. American Sociological Review 1973, 38, S. 97–118
- Kohn, M.L. & Schooler, C.*: The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. American Journal of Sociology 1978, 84, S. 24–52
- Königswieser, R.*: Konflikthandhabung. In: *Kieser, A.; Reber, G. & Wunderer, R.* (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987, S. 1234–1246
- Krahé, B.*: Attributionsstrategien und Identitätsdynamik. In: *Frey, H.-P. & Haubner, K.* (Hg.): Identität. Stuttgart 1987, S. 151–162
- Kreutz, H. & Fröhlich, G.*: Von der alternativen Bewegung zum selbstverwalteten Projekt. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, 19, S. 553–564
- Landsberg, G.v.*: Personalwirtschaftliche Reaktionen privater Wirtschaftsbetriebe auf die Zunahme von Bewerbern mit Hochschulabschluß. In: *Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H.* (Hg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 143–157
- Lange, E.*: Determinanten des Übergangs von Hochschülern von der Universität ins Beschäftigungssystem. In: *Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H.* (Hg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 161–206

- Lattmann, Ch.*: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen. Bern 1972
- Lazarus, R.*: Psychological stress and the coping process. New York 1966
- Lee, I.*: Frauen als Führungskräfte. Unveröffentlichte Dissertation, München 1987
- Lehner, F.*: Die „Stille Revolution“: Zur Theorie und Realität des Wertwandels in hochindustrialisierten Gesellschaften. In: *Klages, H. & Kmieciak, P.* (Hg.): Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/M. 1979, S. 317–327
- Lempert, W.; Hoff, E. & Lappe, L.*: Konzeptionen zur Analyse der Sozialisation durch Arbeit. Berlin 1980
- Lewin, K.*: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern 1963
- Lewin, K.*: Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern 1969
- Likert, R.*: The human organization: Its management and value. New York 1967
- Lüder, Gen. Lübr, A.*: Das Branchenimage als Determinante der Organisationswahl. Unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1986
- Lukasczyk, K.*: Zur Theorie der Führer-Rolle. Psychologische Rundschau 1960, 11, S. 179–188
- Maier, N.*: Teilautonome Arbeitsgruppen. Meisenheim/Gl. 1977
- Marks, M.L.; Hackett, E.J.; Mirris, P.H. & Orady, J.F.*: Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity and absenteeism. Journal of Applied Psychology 1986, 71, S. 61–69
- Marr, R.*: Konflikaspekte des Job Sharing. In: *Heymann H. & Seiwert, L.* (Hg.): Job Sharing. Zürich 1982, S. 304–313
- Marr, R. et al.* (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin 1987
- Marr, R. & Stitzel, M.*: Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz. Landsberg 1979
- Maslow, A.H.*: Motivation and personality. New York 1954
- Maukisch, H.*: Erfolgskontrollen von Assessment Center Systemen – Stand der Forschung. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1986, 30 (NF 4), S. 86–91
- Mayntz, R.*: Soziologie der Organisation. Reinbek 1963
- McGregor, D.*: The professional manager. New York 1967
- Meier, G.S.*: Job Sharing. Kalamazoo 1978
- Miller, J.C. & Wager, L.W.*: Adult socialization, organizational structure, and role orientations. Administrative Science Quarterly 1971, 16, S. 151–163
- Minks, K.-H. & Reissert, R.*: Berufliche Wertvorstellungen und Mobilitätsverhalten von Hochschulabsolventen. In: *Kaiser, M.; Nuthmann, R. & Stegmann, H.* (Hg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit 1985, S. 597–620
- Müller-Fohrbrodt, G.; Cloetta, B. & Dann, H.-D.*: Der Praxisschock bei jungen Lehrern: Formen, Ursachen, Folgerungen. Stuttgart 1978
- Nerdinger, F.W. & Weber, F.*: Identifikation mit den Zielen wirtschaftlicher Organisationen. Eine empirische Studie zur Sozialisation von Betriebswirten. Zeitschrift für Personalforschung 1987, 1, S. 181–204
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L.v.; Spieß, E. & Stengel, M.*: Aufstiegswunsch und Aufstiegserwartung potentieller Führungskräfte. Management Forum 1986, 5, S. 193–216
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L.v.; Spieß, E. & Stengel, M.*: Selektion und Sozialisation potentieller Führungskräfte im Zeichen gesellschaftlichen Wertwandels.

- Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1988, 32 (NF 6), S. 22–33
- Nerdinger, F. W.; Rosenstiel, L.v.; Spieß, E.; Stengel, M. & Weber, F.: Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses. Unveröffentlichter Forschungsantrag. München 1988 a
- Nerdinger, F. W.; Rosenstiel, L.v.; Spieß, E. & Stengel, M.: Selektion und Sozialisation potentieller Führungskräfte im Zeichen gesellschaftlichen Wertwandels. Teil 2. Veröffentlichung in Vorbereitung
- Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin 1976
- Neuberger, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. Die Betriebswirtschaft 1980, 40, S. 27–43
- Neuberger, O.: Führung. Stuttgart 1984
- Neuberger, O.: Der Hintersinn der Schulung. Management Wissen 1987, 2, S. 74–79
- Neuberger, O.: Führungstheorie – Rollentheorie. In: Kieser, A.; Reber, G. & Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987 a, S. 867–880
- ✗ Neuberger, O. & Kompa, A.: Wir, die Firma. Weinheim 1987
- Niederfeichtner, F.: Auswahl von Führungskräften. In: Kieser, A.; Reber, G. & Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987, S. 82–90
- Noelle-Neumann, E.: Werden wir alle Proletarier? Zürich 1978
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse. München 1984
- Noelle-Neumann, E.; Strümpel, B. & Klipstein, M.v.: Projekt Arbeitspolitik und Öffentlichkeit. Auswertungen zum populären Wirtschaftsdenken. Berlin 1982
- Parsons, T.: Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen 1976
- Pawlowsky, P.: Arbeitseinstellungen im Wandel. Zur theoretischen Grundlage und empirischen Analyse subjektiver Indikatoren der Arbeitswelt. München 1986
- Pelzmann, L.; Winkler, N. & Zewell, E.: Antizipation von Arbeitslosigkeit. In: Kieselbach, Th. & Wacker, A. (Hg.): Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Arbeitslosigkeit. Weinheim 1985, S. 256–268
- Peter, L. & Hull, R.: Das Peter-Prinzip oder: Die Hierarchie der Unfähigen. Reinbek 1970
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg 1982
- Porter, L. W.; Lawler, E.E.III & Hackmann, R.J.: Behavior in organizations. New York 1975
- Presthus, R.: Individuum und Organisation – Typologie der Anpassung. Frankfurt/M. 1966
- Pross, H. & Bötticher, W.: Manager des Kapitalismus – Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen. Frankfurt/M. 1971
- Pulling, K.-K. & Stührenberg, R.-A.: Die Anforderungen an obere Führungskräfte. Personal Report '85, München 1985
- Rogers, E.M.: Diffusion of innovations. New York 1962
- Rosenstiel, L.v.: Wandlungen der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen“? Berlin: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, 1976
- Rosenstiel, L.v.: Karriere? Nein danke! IBM-Nachrichten 1982, S. 32–61
- Rosenstiel, L.v.: Job Sharing – in psychologischer Perspektive. In: Heymann, H. & Seiwert, L. (Hg.): Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung. Zürich 1982 a, S. 282–294

- Rosenstiel, L.v.: Karrieremotivation beim Führungsnachwuchs. In: Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hg.): Führungsprobleme heute. München 1983, S. 13–22
- Rosenstiel, L.v.: Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? In: Blum, R. & Steiner, M. (Hg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Berlin 1984, S. 203–234
- Rosenstiel, L.v.: Betriebsklima geht jeden an. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1985
- Rosenstiel, L.v.: Führungskräfte nach dem Wertwandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen? Zeitschrift Führung und Organisation 1986, 55, S. 89–96
- Rosenstiel, L.v.: Wandel der Karrieremotivation – Verfall oder Neuorientierung? In: Rosenstiel, L.v.; Einsiedler, H.E. & Streich, R.K. (Hg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart 1987, S. 35–52
- Rosenstiel, L.v.: Innovation und Veränderung in Organisationen. In: Roth, E. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie. Göttingen 1989, S. 453–472
- Rosenstiel, L.v. & Bögel, R.: Sozialisation in und durch Organisationen. In: Sarges, H. (Hg.): Handbuch für die Erwachsenenbildung. Göttingen 1986, S. 500–506
- Rosenstiel, L.v. & Einsiedler, H.E.: Führung durch Geführte. In: Kieser, A.; Reber, G. & Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987, S. 982–997
- Rosenstiel, L.v.; Einsiedler, H.E. & Streich, R.K. (Hg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart 1987
- Rosenstiel, L.v. Neumann, P.: Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, Darmstadt 1982
- Rosenstiel, L.v. & Nerdinger, F.W.: Bedingungen einer positiven Bewertung beruflichen Aufstiegs. In: Gehrman, F. (Hg.): Soziale Indikatoren XIII. Frankfurt/M. 1986, S. 241–260
- Rosenstiel, L.v.; Nerdinger, F.W.; Oppitz, G.; Spieß, E. & Stengel, M.: Einführung in die Bevölkerungspsychologie. Darmstadt 1986
- Rosenstiel, L.v. & Stengel, M.: Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte. München: Unveröffentlichter Antrag auf Gewährung einer Sachbeihilfe bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, 1983
- Rosenstiel, L.v. & Stengel, M.: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern 1987
- Rosenstiel, L.v.; Stengel, M.; Spieß, E. & Nerdinger, F.W.: Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte. München: Unveröffentlichter Fortsetzungsantrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft, 1985
- Rosenstiel, L.v. & Weinkamm, M. (Hg.): Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung? Stuttgart 1980
- Rosenthal, R. & Jacobson, L.: Pygmalion im Unterricht. Weinheim 1971
- Rothkirch, C.v. & Tessaring, M.: Projektionen des Arbeitskräftebedarfs nach Qualifikationsebenen bis zum Jahre 2000. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, S. 105–118
- Rytz, R.: Den „besseren“ Manager finden. io Management Zeitschrift 1987, 56, S. 273–275
- Schaie, K.W.: A general model for the study of developmental problems. Psychological Bulletin 1965, 64, S. 92–107
- Schein, E.H.: Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review 1968, 9, S. 1–15

- Schein, E. H.*: Individuum, Organisation und Karriere. Gruppendynamik 1972, 3, S. 139–157
- Schirks, A.*: Ein Erfahrungsreport zur Karriereplanung mit der Assessment-Center-Methode. in Management Zeitschrift 1987, 56, S. 27–31
- Schlegelmilch, C.*: Grauer Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen. Soziale Welt 1982, 33, S. 400–430
- Schlegelmilch, C.*: Taxifahrer Dr. phil. Opladen 1987
- Schneewind, K. A.*: Familiäre Aspekte der Selbstverantwortlichkeit. In: *Mielke, R.* (Hg.): Interne/externe Kontrollüberzeugung. Bern 1982, S. 199–221
- Scholz, J.*: Wie stimmig ist das populäre Wirtschaftsdenken? In: *Klipstein, M. v. & Strümpel, B.* (Hg.): Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen? Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben. Bonn 1985, S. 129–152
- Scholz, J.*: Wertwandel und Wirtschaftskultur. München 1987
- Schönhammer, R.*: Psychologisches Führungstraining und die Mentalität von Führungskräften. Berlin 1985
- Schuler, W.*: Beurteilen und Messen als Interpretieren. In: *Schuler, H. & Stehle, W.* (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart 1982, 83–100
- Seifert, K. H. & Bergmann, C.*: Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1984, 28 (NF 2), S. 160–172
- Siedentopf, H.* (Hg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst. Baden-Baden 1978
- Sievers, B.* (Hg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977
- Sonntag, K.-H.*: Arbeitspsychologische Trainingsforschung – zur Psychologie berufsbezogener Lernprozesse bei verändertem Tätigkeitsverhalten. Unveröffentlichte Habilitationsschrift Gesamthochschule Universität Kassel, 1988
- Spiess, E.*: Geringe Berufseinstiegserwartungen bei Akademikerinnen und erste Berufserfahrungen – oder: Neigen Frauen zu übertriebenem Pessimismus? Vortrag für den 36. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie vom 2.–6. 10. 1988 in Berlin
- Spiess, E.*: Frau und Beruf. Der Wandel des Problems in Wissenschaft und Massenmedien. Frankfurt/M. 1988 a
- Spiess, E.; Rosenstiel, L. v.; Nerdinger, F. W. & Stengel, M.*: Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte – Empirische Ergebnisse einer Längsschnittstudie über den Berufseintritt von Akademikern. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1987, 41, S. 69–76
- Stegmann, H. & Kraft, H.*: Studenten in höheren Semestern: Einstellungen zum Studium und zum zukünftigen Beruf. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1984, 17, S. 216–230
- Stegmann, H. & Kraft, H.*: Knapp 10 Jahre nach dem Abitur: Ausbildungs- und Berufswege von Studienberechtigten des Entlaßjahrgangs 1976 bis Ende 1985. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1987, 20, S. 410–440
- Stengel, M.*: Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit der Organisation oder ihren Zielen. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1987, 31 (NF 5), S. 152–166
- Stengel, M.*: Feld- und motivationstheoretische Grundlagen des Freizeithandelns unter besonderer Berücksichtigung der Erwerbsarbeit. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. München 1988
- Stengel, M. & Rosenstiel, L. v.*: Identifikationskrise? Wertkonflikte beim Berufs-

- einstieg. *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1985, 29 (NF 3), S. 142–152
- Stengel, M. & Rosenstiel, L.v.: Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung. In: Marr, R. et al. (Hg.): *Arbeitszeitmanagement*. Berlin 1987, S. 184–197
- Stierlin, H. (Hg.): *Psychotherapie und Sozialtherapie der Schizophrenie*. Berlin 1985
- Streich, R.K.: Führungskräfte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie. *Management Forum* 1985, 5, S. 217–239; S. 277–294
- Strümpel, B.: *Die Krise des Wohlstands*. Stuttgart 1977
- Strümpel, B.: Grüne Gefühle, technokratische Argumente – Zum Wandel des Fortschrittsverständnisses. In: Lutz, B. (Hg.): *Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages 1986 in Hamburg*. Frankfurt/M. 1986
- Strümpel, B. & Klipstein, M.v.: Die Entmythologisierung der Produktion. In: Klipstein, M.v. & Strümpel, B. (Hg.): *Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen? Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*. Bonn 1985, S. 263–272
- Teichler, U.: Übergang vom Studium zum Beruf und betriebliche Einstellungspraxis. *Zeitschrift für Pädagogik* 1984, 19. Beiheft, S. 533–538
- Tessaring, M. & Weißhuhn, G.: Der Bestand an Hochschulabsolventen bis zum Jahre 2000. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 1985, 18, S. 84–91
- Thomsen, K. & Grau, U.: Zum Einfluß der Erwerbslosigkeit auf die Selbsterfahrung. In: Frey, H.-P. & Haußer, K. (Hg.): *Identität*. Stuttgart 1987, S. 193–204
- Tomaszewski, T.: *Tätigkeit und Bewußtsein*. Weinheim 1978
- Trautner, H.M.: *Lehrbuch der Entwicklungspsychologie*. Band 1. Göttingen 1978
- Ulich, E.; Großkurth, P. & Bruggemann, A.: *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*. Frankfurt/M. 1973
- Ulich, D.; Haußer, K.; Mayring, Ph. et al.: *Psychologie der Krisenbewältigung*. Weinheim 1985
- Ulrich, H.; Probst, G.J.B. & Studer, H.P.: *Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte*. Bern 1985
- Volpert, W.: *Zauberlehrlinge – Die gefährliche Liebe zum Computer*. Weinheim 1985
- Vonderach, G.: Die „neuen Selbständigen“. 10 Thesen zur Soziologie eines unvermuteten Phänomens. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 1980, 13, S. 153–169
- Wacker, A.: Ansätze, Probleme und Perspektiven der psychologischen Arbeitslosenforschung. In: Kieslbach, Th. & Wacker, A. (Hg.): *Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit*. Weinheim 1985, S. 23–42
- Wacker, A.: *Arbeitslosigkeit – Soziale und psychische Voraussetzungen und Folgen*. Frankfurt/M. 1976
- Wallach, F.: Aufstieg, innerbetrieblicher. In: Gaugler, E. (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart 1975
- Wanous, J.P.: *Organizational entry: Recruitment, selection and sozialization of newcomers*. Reading/Mass. 1980
- Watzlawczik, G.U.: *Das Dilemma der Innovationsforschung: ein begriffskritischer Exkurs zum Forschungsstand in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Frankfurt/M. 1986
- Weber, W. & Martin, A.: Personalplanung für Führungskräfte. In: Kieser, A.;

- Reber, G. & Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987, S. 1682–1695
- Weiner, B.: Attributionstheoretische Analyse von Erwartungs- mal Nutzen-Theorien. In: Schmalt, H.-D. & Meyer, W.-U. (Hg.): Leistungsmotivation und Verhalten. Stuttgart 1976, S. 81–100
- Weinert, A.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München 1981
- Weiss, H.M.: Social learning of work values in organizations. Journal of Applied Psychology 1978, 63, S. 711–718
- Wiendieck, G.: Qualitäts-Zirkel und Corporate Identity als Instrument eines strategischen Personal-Management. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1988, 32 (NF 6), S. 64–72
- Wildenmann, R.; Kaase, M.; Hoffmann-Lange, U. et al.: Führungsschicht in der Bundesrepublik Deutschland 1981. Mannheim 1982
- Windolf, P. & Hohn, H.W.: Arbeitsmarktchancen in der Krise: Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung. Frankfurt/M. 1984
- Witte, E.; Kallmann, A. & Sachs, G.: Führungskräfte der Wirtschaft. Stuttgart 1981
- Wohlgemut, A.C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern 1984
- Wollert, A. & Bihl, G.: Wertorientierte Personalpolitik. Personalführung 1983, 8, S. 1–14
- Wunderer, R.: Theorie und Praxis von Nachfolgeregelungen für Führungskräfte. München 1973
- Wunderer, R. & Grunwald, W.: Kooperative Führung. Berlin 1980

Personenverzeichnis

- Alderfer, C. P. 47
Argyris, Ch. 2, 13, 15, 125, 144
Assig, D. 144
- Bandura, A. 40
Becker, H. 47
Bell, D. 148
Bergmann, C. 56
Berkel, K. 51
Bihl, G. 133 f., 136
Blaschke, D. 38
Blien, U. 35
Bloßfeld, H. P. 68
Bodenhöfer, H. J. 39
Bögel, R. 1
Bötticher, W. 21
Bolte, K. M. 10
Bungard, W. 46 ff., 141
Busch, D. W. 36 f.
- Cohen, Y. 37
Crozier, M. 106
- Deutschmann, C. 48, 72, 101
Dubin, R. 22, 43, 145
Dunkel, D. 46, 141
- Einsiedler, H. E. 46, 141
Etzioni, A. 135
- Festinger, L. 26, 41
Frese, M. 39, 43, 102, 144
Frey, H.-P. 42
Friedel-Howe, H. 62, 67, 90, 142 f.
Friedell, E. 21
Frieling, E. 15
Fröhlich, G. 39, 50
- Gebert, D. 45 ff., 144
Gehrung, P. 40
Glasl, F. 132
Goffman, E. 54
Graen, G. 51
Grau, U. 42
Greif, S. 13
Groenewald, H. 38
- Grottian, P. 39
Grühn, D. 39
Grunwald, W. 142
- Haußer, K. 42
Heckhausen, H. 13, 57, 75
Hegelheimer, A. 35, 39
Heinz, W. R. 36, 114
Helberger, C. 35
Held, M. 8
Heymann, H. 138
Hitpaß, J. 5, 38, 62, 69, 92
Hofbauer, H. 38
Hofstetter, H. 75, 120
Hohn, H. W. 37
Hommerich, Ch. 36 f.
Hoss, M. 144
Houssage, L. de la 132
Huber, M. 140
Hull, R. 52
Hurrelmann, K. 39, 101
- Inglehart, R. 8 ff., 16, 20, 36, 57
- Jacobson, L. 76
Jagodzinski, W. 9
Jahoda, M. 1, 114
- Kahn, R. L. 16
Kaiser, M. 38
Kanter, R. M. 52
Kappe, D. 10
Kardoff, E. v. 43
Katz, D. 16
Kern, H. 138
Kieselbach, Th. 114
Kieser, A. 40, 130
Kirsch, W. 126, 144
Klages, H. 7 ff., 11, 19 f., 22, 141 f.
Kleining, G. 58
Klipstein, M. v. 7, 19, 20, 133, 138, 144
Klose, J. 35, 38
Kmicciak, P. 7, 133
Koenen, E. 43
Kohn, M. L. 26, 101

- Kompa, A. 32, 132, 137
 Königswieser, R. 51
 Kraft, H. 36, 39
 Krahé, B. 43
 Kreutz, H. 39, 50
 Kück, M. 39

 Landsberg, G. v. 35, 38
 Lange, E. 38
 Langosch, I. 47
 Lattmann, Ch. 139, 141
 Lazarus, R. 104
 Lee, L. 67, 142
 Lehner, F. 9
 Lempert, W. 101
 Lewin, K. 13
 Likert, R. 47
 Lüder, gen. Lühr, A. 36
 Lukasczyk, K. 142

 Maier, N. 139, 141
 Marks, M. L. 49
 Marr, R. 52, 138, 145
 Martin, A. 37
 Maslow, A. H. 10
 Maukisch, H. 54
 Mayntz, R. 2
 McGregor, D. 13, 15, 140
 Meier, G. S. 138
 Miller, J. C. 35
 Minks, K.-H. 37f.
 Molt, W. 8
 Moore, H. 58
 Müller-Fohrbrodt, G. 40, 102

 Nagel, E. 38
 Nagel, R. 130
 Nerdinger, F. W. 11f., 41, 55f., 73,
 78, 103, 124
 Neuberger, O. 32, 40, 44, 53, 132,
 137, 142
 Neumann, P. 127
 Niederfeichtner, F. 37
 Noelle-Neumann, E. 7, 9, 18ff., 22,
 48, 138, 145

 Ofner, F. 39

 Parsons, T. 148
 Palamidis, H. 35
 Pawlowsky, P. 8f., 18, 20

 Pelzmann, L. 41
 Peter, L. 52
 Peters, T. J. 137, 141
 Pfeffer, J. 37
 Porter, L. W. 40
 Presthus, R. 22, 44, 49, 54, 141
 Pross, H. 21
 Pulling, K.-K. 54

 Reissert, R. 37f.
 Rogers, E. M. 20
 Rosenstiel, L. v. 1, 27ff., 11ff., 16, 20,
 23, 27, 32, 45ff., 56, 57, 72, 74,
 102, 124, 126f., 129, 132, 137ff.,
 142, 144
 Rosenthal, R. 76
 Rothkirch, C. v. 35
 Rytz, R. 54

 Schaie, K. W. 55
 Schein, E. H. 44f., 49, 130
 Schirks, A. 53
 Schlegelmilch, C. 37, 50
 Schmidt, J. 10
 Schneewind, K. A. 112
 Schönhammer, R. 23, 52, 75, 112
 Scholz, J. 74, 138
 Schooler, C. 26
 Schuler, H. 53
 Schumann, M. 138
 Seifert, K. H. 56
 Seiwert, L. 138
 Siedentopf, H. 53
 Sievers, B. 144
 Sonntag, K.-H. 4, 15
 Spieß, E. 56, 68, 144
 Stegmann, H. 36, 38
 Stengel, M. 2, 7, 9f., 12, 16, 20, 26,
 27, 32, 56, 72, 102, 124, 129, 137,
 139, 142, 145
 Stierlin, H. 42
 Stitzel, M. 52
 Streich, R. K. 101, 127, 145f.
 Strümpel, B. 7, 18ff., 32, 48, 133, 138,
 144f.
 Stührenberg, R.-A. 54

 Teichler, U. 37
 Tessaring, M. 35, 39
 Thomsen, K. 42
 Tomaszewski, T. 13

- Trautner, H. M. 55
Trosien, J. 5, 38, 62, 69, 92
- Ulich, D. 39, 101, 115
Ulich, E. 140
Ulrich, H. 101, 129
- Volpert, W. 47, 138
Vonderach, G. 37, 50, 80
- Wacker, A. 42, 114
Wagner, L. W. 35
Wallach, F. 52
Wanous, J. P. 40f., 44, 147
Waterman, R. H. 137, 141
- Watzlawczik, G. U. 45
Weber, F. 12
Weber, W. 37
Weiner, B. 57
Weinert, A. 36, 47
Weinkamm, M. 47f.
Weiss, H. M. 40
Weißhuhn, G. 39
Wiendieck, G. 48
Wildenmann, R. 117
Windolf, P. 37
Witte, E. 101
Wohlgemut, A. C. 126
Wollert, A. 133f., 136
Wunderer, R. 53, 142

Stichwortverzeichnis

- Akademikerexpansion 35
- Akademisierung 2, 5, 30
- Akzeptanzwerte 9, 22
- Alter 52, 62, 67, 84, 89, 118
- Altersstrukturhypothese 10
- Alternatives Engagement 23, 25, 72 ff., 80
- Anpassung(s) 2, 22, 38, 130
 - effekt 110
 - muster 23
 - prozeß 44
- Anforderung 4, 6
- Antizipatorische Sozialisation 36
- Arbeit(s) 29
 - gestaltung 47
 - lose 1
 - losigkeit 38, 41, 121, 124
 - markt 35
 - moral 18
 - psychologie 13
 - teilung 3
 - tugenden 38
 - zeitverkürzung 29, 31
- Assessment Center 53 f.
- Attribution(s) 57, 63, 87
 - , external 120
 - , internal 112, 114
 - neigung 75
 - stil 83, 96
- Aufsteiger 23, 49, 54
- Aufstieg(s)
 - entscheidung 53
 - erwartung 57, 63, 76, 87, 111
 - möglichkeit 90, 95
 - und Alter 118
 - wahrscheinlichkeit 96
- Ausbildung 4, 21, 91
- Auszubildende 6

- Beförderung 53
- Berufsanfänger 46, 102
- Berufsorientierung 23, 25 ff., 29, 30 f., 37, 57, 63, 65, 72, 83, 86, 93 ff., 97, 117, 119, 120, 122
 - und Arbeitslosigkeit 100
 - , Wandel der 102 ff.
- Berufswahl 36
- Beschäftigungssystem 35
- Betrieb(s)
 - größe 81, 105
 - zugehörigkeit 52
- Beurteilungsverfahren 53
- Bildung(s) 6, 21
 - expansion 35, 38
 - hypothese 9 f.
- Branche 84, 107

- Defizitwahrnehmungshypothese 10
- Demokratisierung 141
- Deutungsmuster 42
- Differenzierung, typologische 21 f.
- Diffusionstheorie 20
- Dispositionen, personale 144
- Dissonanz, kognitive 26

- Einflußnahme 46, 49
- Einkommen(s) 91, 108
 - steigerung 29, 31
- Einstellung 1, 24, 83, 128, 130
 - zur Arbeit 30, 48
- Einstellungschancen 70
- Entscheidungsfreiräume 129
- Erwerbstätigkeit 38 f.
- Examensnote 69, 82, 85, 93, 118 f.
- Extremgruppenvergleich 70, 77
 - nach soziodemographischen Merkmalen 71 ff.
 - nach psychologischen Merkmalen 77 ff.

- Flexibilität 38, 54, 140
- Flexibilisierung 137
 - der Arbeitszeit 139
 - des Arbeitsortes 139
- Frauen 90, 97, 142 ff.
 - Hausfrauen 3
- Freizeit 29
 - orientierung 25, 145
 - orientierte Schonhaltung 23, 72 ff.
- Fremdselektion 34 f., 37 f.
 - , sekundäre 51

- Führungskräfte 11, 20, 27, 51f., 101f., 112, 129
 Führungsnachwuchskräfte 12, 24, 26, 27f., 30, 117, 130
 Führungstheorie 14, 52, 62, 66, 73
- Geschlecht 25, 62, 67, 90, 118
 Geschlechtsspezifische Effekte 82
- Handlungsspielraum 2, 50, 140
 Hierarchie, dysfunktionale 140
 Humanisierung der Arbeit 47
- Idealtypen 44
 Identifikation(s) 135 f.
 –bereitschaft 2, 16, 57, 63, 74, 83, 86, 95, 110, 119
 –krise 12
 Identität, berufliche 36
 Image 36
 Individuum 1, 15, 32, 34
 Innere Kündigung 50
 Innovation 4, 36, 45, 47, 54, 126
 Internalisierung 16
- Job-Sharing-Modelle 138
- Karriereorientierung 23, 25 f., 28 f., 38, 72 ff., 102, 124
 Kommunikationsstrukturen 46
 Komplexität 32
 Kompetenz, soziale 37
 Konflikt 12 f., 17, 32 f., 34, 125 f.
 –reduzierung 34
 –spannung, latente 32
 –umgehung 51
 –verschiebung 51
 Kreativität(s) 2, 45, 54
 –schub 139
- Längsschnittstudie 55 ff.
 Lebensereignis, kritisches 101
 Lebensinteressen, zentrale 42
 Lebensraum 14
 Lebensziele 56
 Leistungsbeurteilung 53
 Loyalität 2, 23, 32
- Machtempfinden 113
 Menschenbild 14
- Minderheitenstatus 143
 Multiplikatorenhypothese 111
- Nebenwirkungshypothese 10
 Neue Selbständigkeit 37, 80
- Organisation(s) 1, 11, 15, 32 f., 34, 51
 –entwicklung 45, 144
 –veränderung 34, 43, 47 ff.
 –wechsel 121 f.
- Patensystem 40
 Persönlichkeit(s) 7
 –merkmale 38
 Personalisation 44
 Personal-Marketing 127
 Personalpolitik 136
 –, wertorientierte 132
 Pflichtwerte 9, 22
 Position 1, 88, 97, 107
 Postmaterialismus 7, 20
 Praxisschock 1, 40, 102
- Qualifikation(s) 1, 3, 5, 7
 –, fachliche 53
 –bedarf 35
 Qualitätszirkel 46 f., 49, 141
- Rationalisierungsprozesse 3
 Rekrutierung(s) 39, 83, 129
 –kriterien 37
 –politik 48
 Rollenkonflikte 143
- Schattenökonomie 39
 Schicht, soziale 21, 60 ff.
 Selbstbild 42
 Selbstbestimmung 32, 144
 Selbstentfaltungswerte 9, 22
 Selbstselektion 34 ff., 38, 62, 73 ff.
 Selbstständigkeit 79 f., 105, 121, 123
 Selektion(s) 34, 55, 128
 –, individuelle 35
 –, primäre 56, 66 f., 72, 77, 97
 –mechanismen 115
 Sozialisation(s) 1, 25, 34, 39, 56, 101, 130
 – durch Arbeitslosigkeit 41, 101, 114
 –bedingungen 20
 –effekte 109, 124

- hypothese 10
- in der Hochschule 35
- Sozialmachung 130
- Stereotyp 143
- Stichprobe 59 ff.
- Strukturhypothese 11
- Studienleistung 62, 69
- Studienrichtung 26 f., 62, 66, 68, 73, 85, 101, 118
- Survey-Feedback-Methode 45
- Teamentwicklungsprogramme 45
- Teamfähigkeit 45, 53
- Technologien, neue 48
- teilautonome Arbeitsgruppe 139, 141
- Trainees 130
- Training 40
- Typologie 21 ff.
- Umweltschutz 13, 32
- Untersuchungsplan 55 f.
- Unternehmensstruktur 41
- Veränderungsprozesse 44 f.
- Verbleibsforschung 34 ff., 38
- Vorschlagswesen, betriebliches 46
- Wandel 1, 7, 17, 116, 133, 142
- Weltbild 44
- Wert(e) 8, 33, 134, 136, 142
- raum 9
- haltungen 24, 56, 128
- konflikt 34
- orientierung 1, 7 f., 11, 17, 33, 36 ff., 42, 54, 144, 147
- realisierung 142
- struktur 64
- system 17
- wandel 7 ff., 17, 20, 37, 62, 126
- Wohlstandshypothese 10
- Zeitflexibilisierung 138
- Zeitreihenanalyse 18
- Ziel(e) 16 ff.
- der Organisationen 27 f., 74 ff.
- , materialistische 7, 16, 17
- , postmaterialistische 16 f., 36
- konflikt 34