

Lutz von Rosenstiel / Thomas Lang /
Eduard Sigl (Hrsg.)

Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern

1994
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel
Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie,
Ludwig-Maximilians-Universität München

Dipl.-Psych. Thomas Lang
Dr. Eduard Sigl

Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Organisations- und
Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München

,

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern /

Lutz von Rosenstiel... (Hrsg.). – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994

ISBN 3-7910-0838-2

NE: Rosenstiel, Lutz von [Hrsg.]

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 3-7910-0838-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1994 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Druck und Bindung: Franz Spiegel Buch GmbH, Ulm

Printed in Germany

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt
und der Spektrum Fachverlage GmbH

INHALT

Teil 1: Grundlegung und Überblick

Lutz von Rosenstiel Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen	3
Friedemann W. Nerdinger Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften	20
Paul Windolf Selektion und Selbstselektion an deutschen Universitäten	39
Dudo von Eckardstein & Wolfgang Mayerhofer Karrieren von Studierenden an der Universität	72
Heinz Schuler Selektion und Selbstselektion durch das Multimodale Interview	97
Oswald Neuberger Was wird denn hier gespielt? Sozialisation aus mikropolitischer Perspektive	113
Ivars Udris & Martin Rimann Ingenieure – alter Beruf, neue Werte? Untersuchungen zur Berufssituation, zu Wertorientierungen und Arbeitszufriedenheit von Ingenieuren	135
Martin Baethge Zwischen Unsicherheit und Anpassung. Das Verhältnis von Fach- und Führungskräften in den neuen Bundesländern zur Arbeit	153

Teil 2: Schwerpunktthemen: Was bietet die Forschung – was benötigt die Praxis?

Thema: Selbst- und Fremdselektion der Hochschulabsolventen

A	Ergebnisse der Forschung	
Christa Speier Selbstwirksamkeit als Einflußfaktor im Selektionsprozeß von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland		179
Jürgen Kaschube Selbstselektion von Hochschulabsolventen. Wunsch und Realisierung		188
Thomas Lang Berufliche Selbstselektion von Hochschulabsolventen und ihre Folgen auf Einstellungen zur Arbeit		202

B Beispiele aus der Praxis**Ingo Heinisch & Kerstin Brüsewitz**

Selbst- und Fremdelektion der Hochschulabsolventen – Auswahl von Hochschulabsolventen bei BMW

221

*Thema: Einarbeitung und erste Berufserfahrung von Hochschulabsolventen***A Ergebnisse der Forschung****Martin Rimann & Ivars Udris**

Zu Selbstbildern und beruflichen Orientierungen junger Ingenieure – Eine vergleichende Studie unterschiedlicher Fachrichtungen

225

Angela Wittmann

Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Die Wirkung von Informationen über die Arbeitsstelle.

239

Günter W. Maier & Erika Spieß

Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Formen der Unterstützung und erlebte Hilfestellung

254

B Beispiele aus der Praxis**Wolf-Dieter Gogoll**

Einarbeitung und Integration von Hochschulabsolventen

267

Martin Süß & Robert Harst

Der Einstieg als Hochschulabsolventin – (k)ein konstruktivistischer Ansatz

275

*Thema: Der Berufseinstieg von jungen Akademikern im Vergleich: Alte und neue Bundesländer***A Ergebnisse der Forschung****Klaus Ladensack**

Personeller Wandel im Management ostdeutscher Unternehmen und Nachwuchsentwicklung

281

Gabriele Rappensperger

Mentalitätsunterschiede oder situationale Verunsicherung? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern.

289

Ingrid Zwarg

Hochschulabsolventen in den neuen Bundesländern – Chancen und Hindernisse des Berufseinstiegs

305

B Beispiele aus der Praxis**Werner Fröhlich**

Erfolgreiche Führungsnachwuchskräfte in den neuen Bundesländern: Ossi oder Wessi? 319

Volker Heyse

Führungskräfte-Orientierungen und -Weiterbildung in ostdeutschen Unternehmen 323

*Fazit: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis***Eduard Sigl**

Auswahl und Entwicklung des Fach- und Führungsnachwuchses – Ergebnisse einer Diskussion 333

Sachregister 339

Autoren und Herausgeber 343

Günter W. Maier, Erika Spieß

Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Formen der Unterstützung und erlebte Hilfestellung

1. Problemstellung

Die Einarbeitungsphase ist ein besonders wichtiger Teil der Sozialisation durch das Unternehmen. Gelingt sie, haben Unternehmen und Individuum – die beide zunächst in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander stehen können (z.B. von Rosenstiel, 1989) – einen Gewinn davon: Das Unternehmen einen engagierten Mitarbeiter, das neue Organisationsmitglied einen zufriedenstellenden Arbeitsplatz.

Die Phase der Einarbeitung wird vielfach als belastendes Lebensereignis geschildert. Müller-Fohrbrodt, Cloetta und Dann (1978) sprechen in diesem Zusammenhang beispielsweise vom "Praxisschock", von Rosenstiel, Nerdinger und Spieß (1991) machten in qualitativen Interviews einen "Industrieschock" bei Hochschulabsolventen in Unternehmen aus. Worin bestehen aber nun die Belastungen während der Einarbeitungszeit? Inhaltlich unterscheidet Nelson (1987) drei Bereiche, in denen neue Organisationsmitglieder neuen Anforderungen ausgesetzt sind: die Arbeitsaufgabe, die Rollenklärung in der Arbeitsgruppe bzw. im Unternehmen und neue Beziehungen knüpfen bzw. ein soziales Netzwerk aufbauen. Jeder dieser drei Bereiche stellt eine ganze Reihe von Herausforderungen dar, die unter Umständen für das Individuum Stressoren bilden können und mehr oder minder gut bewältigt werden können. Erst im Zuge der erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen kann sich die Bindung an das Unternehmen oder Arbeitszufriedenheit einstellen (Nelson, 1987).

Die Bewältigung von Stressoren kann durch die soziale Unterstützung erleichtert werden (z.B. Frese & Semmer, 1991; Watzka, 1993). House (1981) unterscheidet zwischen vier inhaltlichen Formen der sozialen Unterstützung, nämlich der emotionalen Unterstützung (z.B. emotionale Anteilnahme), Unterstützung durch Bestätigung (z.B. bestätigende Rückmeldung über gleiche Wahrnehmung der Situation), Unterstützung durch Informationsweitergabe (z.B. Hinweise für Verfahrensabläufe) und Unterstützung durch direkte Mitarbeit. Nach dem Eintritt in ein Unternehmen sehen sich Berufseinsteiger einem neuen Umfeld gegenüber, das neue Anforderungen mit sich bringt. Die neuen Anforderungen können in der meist unbekanntesten Umwelt nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn die neuen Mitarbeiter über die entsprechenden Informationen verfügen (vgl. hierzu etwa Miller & Jablin, 1991). Deshalb kann angenommen werden, daß gerade die Unterstützung durch Informationsweitergabe innerhalb der ersten Zeit der Berufstätigkeit entscheidend für die Anpassung an das Unternehmen ist.

Während der Einfluß der sozialen Unterstützung auf Variablen der Anpassung an das Unternehmen und die Arbeitstätigkeit (z.B. Fisher, 1985; Beehr & Drexler, 1986) bereits mehrfach untersucht worden ist, liegen nur wenige Studien über den Einfluß der sozialen Unterstützung während der Einarbeitungszeit vor. Nelson und Quick (1991) untersuchten beispielsweise den Einfluß der Verfügbarkeit und Qualität der sozialen Unterstützung auf die Anpassung an das Unternehmen bei neuen Mitarbeitern. Sie fanden, daß die Verfügbarkeit von sozialer Unterstützung nur wenig Einfluß auf die Kündigungsabsicht hat, während sie in etwas größerem Maß die Befindlichkeit (psychologische Streßsymptome u. Arbeitszufriedenheit) beeinflusst. Entscheidender noch als das Vorhandensein von sozialer Unterstützung scheint ihre Qualität (i.S: wie hilfreich sie war) zu sein, denn sie hatte mehr Einfluß auf die Anpassungsindikatoren. Rehn (1993) belegte in ihrer Untersuchung, daß es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der befriedigenden sozialen Beziehungen von neuen Mitarbeitern und Aspekten der organisationalen Sozialisation (z.B. Zufriedenheit, Zugehörigkeitsgefühl etc.) gibt.

In der vorliegenden Untersuchung soll der Einfluß der Verfügbarkeit und der Qualität sozialer Unterstützung auf die Einarbeitung von Hochschulabsolventen untersucht werden. Außerdem wird der Frage nachgegangen, welche Ansprechpartner in erster Linie den Berufsanfängern zur Verfügung stehen. In Anlehnung an Rehn (1993) wird dabei angenommen, daß die soziale Unterstützung einen direkten Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit ausübt.

Bei dem Personenkreis der Berufsanfänger spielen neben herkömmlichen Anpassungsindikatoren an die aktuelle Arbeitstätigkeit (z.B. der Arbeitszufriedenheit) oder das Unternehmen auch noch andere Aspekte eine Rolle. Beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem gilt es für die Hochschulabsolventen erstmals, das für sie richtige Ausmaß der Identifikation mit der Arbeit zu finden. Die Identifikation mit der Arbeit, das sogenannte "job involvement" (Lodahl & Kejner, 1965; Moser & Schuler, 1993), ist als Anpassungsindikator für Berufseinsteiger besonders geeignet, da sie "... als Bindeglied zwischen den Produktivitätsansprüchen durch das Unternehmen und den Bedürfnissen des einzelnen ..." fungiert (Moser & Schuler, 1993; S. 27). Einerseits dient das Job Involvement dabei als Indikator für die Qualität der Arbeitstätigkeit – in diesem Fall dem Teilaspekt der Einarbeitung – andererseits gilt das Job Involvement als Voraussetzung und Motivator zukünftiger beruflicher Leistung (Moser & Schuler, 1993).

Neben den Einflüssen sozialer Unterstützung auf Einstellungen, die direkt auf die eigene Arbeitstätigkeit bezogen sind, wird hier darüber hinaus noch angenommen, daß die Verfügbarkeit und Qualität der Unterstützung auch übergeordnete, berufsbezogene Einstellungen – die Berufsorientierung – beeinflusst. Bei den Berufsorientierungen (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989) handelt es sich um eine Typologie beruflicher Einstellungen mit drei unterschiedlichen Ausprägungen. Die "Karriereorientierung" zeichnet sich beispielsweise durch den Wunsch nach einer verantwortlichen Position oder der Bereitschaft auf Freizeit zu verzichten aus. Die "Freizeitorientierung" kann durch den Wunsch nach einer sicheren Position oder nach ge-

regelter Arbeitszeit gekennzeichnet werden. Das "alternative Engagement" schließlich kann durch die Bereitschaft charakterisiert werden, viel Arbeitskraft in menschenwürdigere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu investieren. In Anlehnung an von Rosenstiel (1989) wird angenommen, daß neue Mitarbeiter mit ihren "vorgeprägten Werthaltungen" (S. 25) beim Unternehmenseintritt auf die erstarrten Strukturen im Unternehmen treffen. Wird diese Situation nicht als aversiv erlebt, so werden sich die Berufsanfänger vermutlich eher mit dem Unternehmen identifizieren und den Wunsch entwickeln, dort Verantwortung zu übernehmen und aufzusteigen. Da von der sozialen Unterstützung während der Einarbeitungszeit angenommen werden kann, daß sie den anfänglichen "Industrieschock" mildert, wird hier erwartet, daß der Umfang und die Qualität der sozialen Unterstützung die Zunahme der Karriereorientierung fördert.

2. Ergebnisse

2.1 Beschreibung des Untersuchungsdesigns und der Stichprobe

Die vorgestellten Ergebnisse stammen aus der ersten Teilstichprobe einer Längsschnittuntersuchung, die im Rahmen des von der DFG geförderten SFB 333 (Teilprojekt A7: Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchs) durchgeführt wird. Die erste Erhebung fand im Wintersemester 1990/91 statt, die zweite Erhebung wurde 1991/92 durchgeführt. Zum ersten Zeitpunkt waren die Untersuchungsteilnehmer kurz vor ihrem Abschlußexamen und somit noch an der Universität, zum zweiten Zeitpunkt waren die Teilnehmer bereits mehrheitlich berufstätig. Von den anfänglich 929 Teilnehmern zum ersten Meßzeitpunkt nahmen zum zweiten Zeitpunkt noch 679 Personen teil. Von diesen 679 Teilnehmern sind 18.9% entweder noch arbeitslos (vgl. Tab. 1), selbständig oder als freie Mitarbeiter tätig. 81.1% der Teilnehmer (545) zum zweiten Zeitpunkt sind in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis (befristet bzw. unbefristet angestellt oder in einem Trainee-Programm). Im Zusammenhang mit der Einarbeitung werden

hier nur die Ergebnisse der abhängig Beschäftigten berichtet.

Tab. 1: Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer

Alter (M)	27.9 Jahre
Geschlecht:	
Frauen	26.8 %
Männer	73.2 %
Beschäftigungsverhältnis:	
Trainee	14.7 %
befristet	16.8 %
unbefristet	49.6 %
(arbeitslos, selbständig, freie Mitarbeiter)	18.9 %
durchschnittliche Dauer des Beschäftigungsverhältnisses:	10.1 Monate

Bei den Untersuchungsteilnehmern handelt es sich um Hochschulabsolventen der Studienrichtungen Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Naturwissenschaften. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer beträgt zum zweiten Zeitpunkt 28 Jahre. 26.8% der Befragten sind Frauen, 73.2% sind Männer (vgl. Tab. 1). Die abhängig beschäftigten Teilnehmer sind zum zwei-

ten Untersuchungszeitpunkt durchschnittlich seit etwa 10.1 Monaten angestellt ($Md=9$ Monate; $SD=7.15$). Die durchschnittliche Unternehmensgröße, in denen die zukünftigen Fach- und Führungskräfte beschäftigt sind, beträgt 24044 Mitarbeiter ($Md=700$ Mitarbeiter; $SD=75122.80$).

2.2 Variablen und Operationalisierung

Die Datenerhebung zum ersten Zeitpunkt (1990/91) erfolgte mit strukturierten Interviews und Fragebögen. Zum zweiten Zeitpunkt (1991/92) wurde den Untersuchungsteilnehmern ein Fragebogen zugeschickt. Die soziodemographischen Daten (Alter, Geschlecht) wurden nur zum ersten Zeitpunkt erhoben, die Informationen zu ihrem Unternehmen und ihrer Berufstätigkeit wurden nur zum zweiten Zeitpunkt erfragt.

Unterstützung während der Einarbeitung. In einer Voruntersuchung an 215 berufstätigen Hochschulabsolventen wurden sieben relevante Bereiche der Unterstützung während der Einarbeitungszeit ermittelt. Im einzelnen handelt es sich um die Bereiche Unterstützung bei Problemen fachlicher Art, beim Kennenlernen von Kollegen, bei der Eingewöhnung, beim Kennenlernen ungeschriebener Regeln des Unternehmens, beim Bekanntmachen mit wichtigen Personen, beim Informieren über die genauen Arbeitsziele und bei der Erklärung der Bedeutung der eigenen Arbeit für die Abteilung und das Unternehmen.

In der Längsschnittuntersuchung wurden die Teilnehmer zum zweiten Zeitpunkt danach gefragt, bei welchen dieser sieben Bereiche sie während der Einarbeitungszeit Unterstützung erhielten (z.B.: "Ich konnte in der Regel jemanden ansprechen, der mir bei Problemen fachlicher Art half."). Außerdem sollten sie auf einer fünfstufigen Skala angeben, wie hilfreich jeweils die Unterstützung war. Anschließend wurden die Teilnehmer danach gefragt, wer Ansprechpartner für die Fragen war (Vorgesetzter, Kollegen oder unterstellte Mitarbeiter).

Ebenfalls zum zweiten Zeitpunkt wurde nach der aktuellen Arbeitszufriedenheit und dem Job Involvement gefragt. Die *Arbeitszufriedenheit* ($M=5.36$; $SD=1.17$) wurde mit der siebenstufigen Gesamtfrage aus dem ABB (Neuberger & Allerbeck, 1978) erhoben. Das *Job Involvement* ($M=3.28$; $SD=.59$) wurde mit der sieben Items (fünfstufig) umfassenden deutschen Übersetzung der Skala von Lodahl u. Kejner (1965) erfaßt. Die interne Konsistenz der Skala kann mit $\alpha=.72$ als zufriedenstellend betrachtet werden.²

Die *Berufsorientierungen* wurden zum ersten und zweiten Zeitpunkt in Anlehnung an das Verfahren von von Rosenstiel (z.B. von Rosenstiel & Stengel, 1987) erhoben. Im Unterschied zu der früheren Fassung des Verfahrens wurden die Teilnehmer in dieser Längsschnittuntersuchung

² Die explorative Faktorenanalyse mit Varimaxrotation liefert dieselbe Zweifaktorenlösung wie bei Moser u. Schuler (1993). Der Unterscheidung zwischen den beiden Aspekten (Moser u. Schuler, 1993; S. 29) "Interesse an der Arbeit" ($\alpha.68$) und "Arbeit als zentrale Lebensaufgabe" ($\alpha=.62$) wird im weiteren Projektverlauf noch nachgegangen.

aufgefordert, auf einer siebenstufigen Skala anzugeben, inwieweit sie den drei Aussagen zustimmen. Wegen des großen Stichprobenumfangs wurde bei den statistischen Auswertungen das 1% Signifikanzniveau verwendet.

2.3 Ergebnisse

2.3.1 Soziale Unterstützung während der Einarbeitungszeit

In der Abbildung 1 sind die prozentualen Häufigkeiten der Verfügbarkeit von Unterstützung in den einzelnen sieben Bereichen der Einarbeitung wiedergegeben. Zunächst einmal fällt auf, daß jede Form der Unterstützung relativ häufig gewährt wird. Am meisten verbreitet ist die Unterstützung bei Problemen fachlicher Art, hier geben 94.8% der Befragten an, daß sie zu diesem Bereich Ansprechpartner haben. Mit 59.1% finden die Teilnehmer am wenigsten Unterstützung beim Kennenlernen wichtiger Personen.

Durchschnittlich fanden die neuen Mitarbeiter bei 4.8 von den abgefragten sieben Themen Unterstützung. Lediglich 0.8% der Teilnehmer konnten niemanden um Unterstützung bitten, während immerhin 21% in allen sieben Themenbereichen Unterstützung erfuhren.

Abbildung 2 gibt die Mittelwerte der Bewertung der einzelnen Unterstützungsformen wieder. Auch hier fällt die durchschnittliche Bewertung der gewährten Unterstützung insgesamt sehr positiv aus. Am hilfreichsten erscheint die Unterstützung bei den Problemen fachlicher Art ($M=4.1$), am wenigsten hilfreich ist die Unterstützung bei der Erklärung der "Bedeutung meiner Arbeit für die Abteilung und für das Unternehmen" ($M=3.6$). Möglicherweise drückt sich hierin das Los des Berufsanfängers aus, dem während der Einarbeitung erst einmal relativ unbedeutende Arbeiten zugewiesen werden. Dies wäre dann ein Ausdruck des "Industrieschocks" nach von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß (1991). In jedem Fall besteht hier die Gefahr, daß der Führungsnachwuchs zu wenig Einbindung in die Gesamtorganisation erfährt und so auch nicht in die Lage versetzt wird, die Unternehmensziele nach innen und außen zu vertreten.

In einem weiteren Schritt wurde gefragt, wer bei der Unterstützung als Ansprechpartner fungiert: Vorgesetzter, Kollege oder ein unterstellter Mitarbeiter. Die am häufigsten allein genannten Ansprechpartner sind die Kollegen (40.3%), die Kombination von Kollegen und Vorgesetzten zusammen rangiert an zweiter Stelle (33.7%) und nur die Vorgesetzten werden von 20.3% der Befragten als Ansprechpartner genannt. Die Unterstellten spielen bei den neuen Mitarbeitern mit 1% kaum eine Rolle.

Abb. 1: Bereiche der Unterstützung

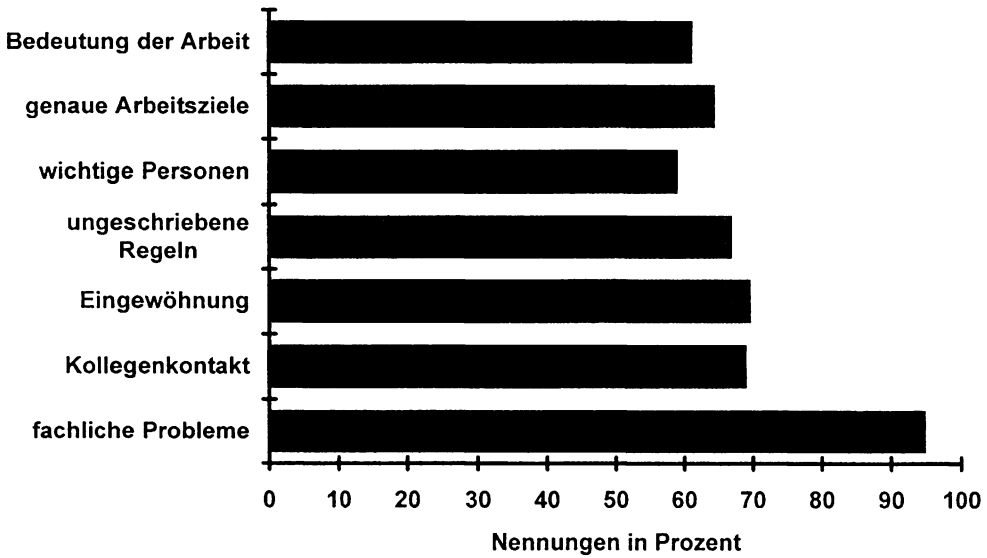
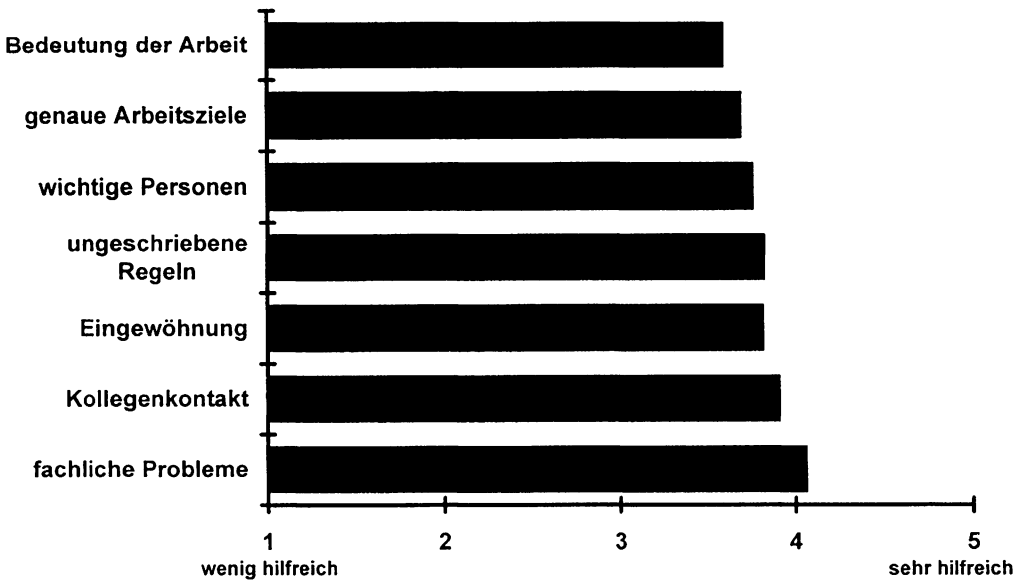


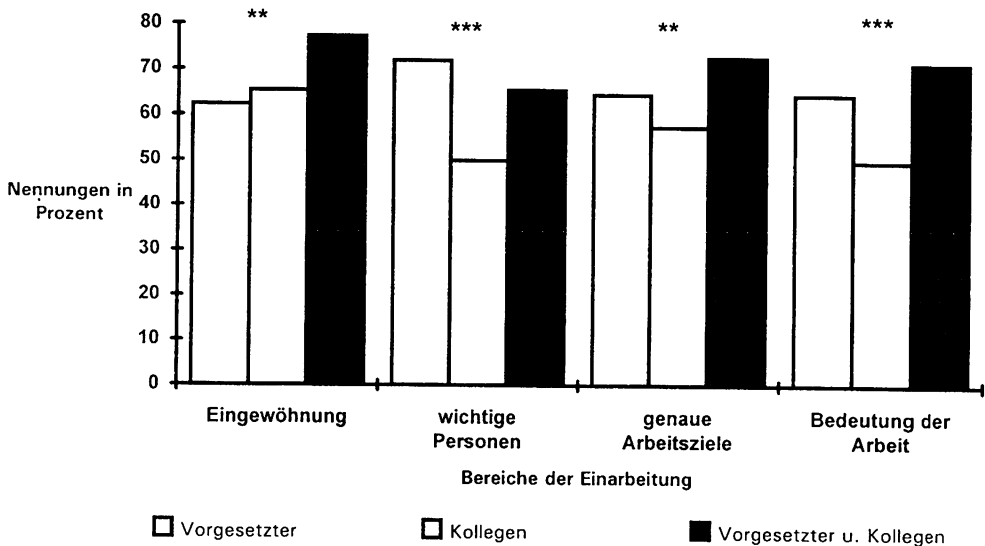
Abb. 2: Qualität der Unterstützung



Welche Zusammenhänge bestehen nun zwischen den Ansprechpartnern und der Häufigkeit der Unterstützungsbereiche? Hier wurden nur die drei am häufigsten besetzten Kategorien – Kollege, Vorgesetzter und die Kombination beider – Vorgesetzter und Kollege – ausgewertet. Signifikante Unterschiede in der Häufigkeit gibt es für vier Bereiche (vgl. Abb. 3; alle $p < .01$): Eingewöhnung, wichtige Personen kennenlernen, genaue Arbeitsziele und Bedeutung der Arbeit. Befragte, denen sowohl die Vorgesetzten als auch die Kollegen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, geben häufiger an, daß sie jemanden fragen konnten, der ihnen bei der Eingewöhnung half ($\chi^2(2, N=492)=9.8; p < .001$), der sie über die genauen Ziele ihrer Arbeit informierte ($\chi^2(2, N=495)=9.7; p < .01$) und der ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit für Abteilung und das Unternehmen ($\chi^2(2, N=493)=19.7; p < .001$) erklärte. Befragte, denen lediglich der Vorgesetzte als Ansprechpartner zur Verfügung stand, gaben am häufigsten an, daß sie jemanden ansprechen konnten, der sie mit wichtigen Personen bekannt machte ($\chi^2(2, N=495)=9.7; p < .01$).

Neben der Häufigkeit der Unterstützungsformen in Abhängigkeit von den Ansprechpartnern wurde geprüft, ob sich auch die Qualität der Unterstützung zwischen den Ansprechpartnern unterscheidet. Die Auswertung der Fragestellung erfolgte mit einer einfaktoriellem multivariaten Varianzanalyse. Die Ansprechpartner unterscheiden sich nicht hinsichtlich der Qualität der Unterstützung ($F(14,214)=1.45; ns$).

Abb. 3: Häufigkeit der Unterstützung bei unterschiedlichen Ansprechpartnern



2.3.2 Zusammenhang zwischen den Organisationsmerkmalen und der sozialen Unterstützung

Da die Teilnehmer in sehr unterschiedlich großen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen beschäftigt sind, wurde zunächst der Zusammenhang der gewährten Unterstützung mit Organisationsvariablen überprüft. Hier ist zu vermuten, daß beispielsweise große Unternehmen mit einem institutionalisierten Einarbeitungsprogramm den neuen Mitarbeitern eher Unterstützung anbieten können als kleinere Unternehmen. Die Prüfung dieser Fragestellung erfolgte für die Summe der Unterstützungen und die durchschnittliche Qualität der Einarbeitung. Hier können keine signifikanten Zusammenhänge bzw. Unterschiede (alle $p > .01$) gefunden werden. Offensichtlich bekommen Berufsanfänger in allen Unternehmen – unabhängig von Größe und Branche – gleich viel und gleich gute Unterstützung.

2.3.3 Auswirkungen der Einarbeitung

In diesem nächsten Auswertungsschritt prüften wir die Hypothesen über Auswirkungen der erhaltenen Unterstützung und der Qualität der Unterstützung auf die Arbeitszufriedenheit, das Job Involvement und die Berufsorientierungen. Eine gute Einarbeitung – i.S. von viel und hilfreicher Unterstützung – erhöht die Arbeitszufriedenheit und das Job Involvement, so unsere beiden ersten Hypothesen zum Einfluß der Einarbeitung.

Diese Hypothesen wurden bestätigt: Die Unterstützung als auch die erlebte Hilfe korrelieren beide positiv mit der Arbeitszufriedenheit und dem Job Involvement (Tab. 2). Das heißt, je mehr Unterstützung neue Mitarbeiter bei der Einarbeitung erfahren und je hilfreicher diese Unterstützung erlebt wurde, desto zufriedener sind die Befragten mit ihrer Arbeit und desto mehr identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit.

Weiterhin hatten wir erwartet, daß eine gelungene Einarbeitung sich auch auf die Berufsorientierungen auswirken sollte. Zur Prüfung dieser Hypothese wurden drei hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt, um die Zu- oder Abnahme bei den einzelnen Berufsorientierungstypen zu erklären. Im ersten Schritt wurde die jeweilige Berufsorientierung zum ersten Meßzeitpunkt aufgenommen und im zweiten Schritt die Anzahl der Unterstützungsbereiche und die durchschnittliche Qualität der Unterstützung. Abhängige Variablen waren die drei Typen der Berufsorientierung zum zweiten Zeitpunkt. Wie vermutet, beeinflussen die Einarbeitungsvariablen nur die Veränderung der

Tab. 2: Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung auf die Arbeitszufriedenheit und das Job Involvement

	Arbeitszufriedenheit	Job Involvement
Anzahl der Einarbeitungsbereiche	.27***	.12**
Durchschnittliche Qualität der Einarbeitung	.30***	.17***

Anmerkung: **: $p < .01$; ***: $p < .001$

Karriereorientierung, nicht dagegen Veränderungen der Freizeitorientierung oder des alternativen Engagements (vgl. Tabelle 3). Je mehr Unterstützung die Teilnehmer erfahren und je hilfreicher die Unterstützung wahrgenommen wird, desto mehr nimmt die Karriereorientierung in der ersten Zeit im Unternehmen zu.

Tab. 3: Veränderung der Berufsorientierung durch die Einarbeitung

	Karriereorientierung		Freizeitorientierung		alternatives Engagement	
	R	R ² change	R	R ² change	R	R ² change
Berufsorientierung T1	.565	.320 ***	.478	.228 ***	.480	.230 ***
Anzahl der Unterstützungsbereiche und Qualität der Unterstützung	.579	.016 **	.479	.001 ns	.488	.006 ns

Anmerkung:

Bei diesen Ergebnissen wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Im ersten Schritt wurde der jeweilige Berufsorientierungstyp zu T1 aufgenommen und im zweiten Schritt die Variablen zur Anzahl und der Qualität der Unterstützungsbereiche gemeinsam aufgenommen.

** : $p < .01$; *** : $p < .001$; ns: nicht signifikant

4. Fazit und Diskussion

In der Literatur werden die ersten Monate im Unternehmen (Schein, 1968; Busch & Hommerich, 1982; Neuberger, 1991; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991) als besonders kritische Phase beschrieben. Diese ersten Monate im Unternehmen haben weitreichende Konsequenzen für die spätere Bindung an das Unternehmen und die gesamte berufliche Entwicklung (vgl. z.B. Rehn, 1990). Bei der Bewältigung dieser kritischen Phase spielt die soziale Unterstützung im Unternehmen eine große Rolle. Die Befunde unserer Studie machen Hoffnung: Die in den Unternehmen gewährte soziale Unterstützung wird von den jungen Führungsnachwuchskräften weitestgehend positiv beurteilt: Fast alle (92%) wurden bei der Einarbeitung unterstützt und erlebten diese Unterstützung auch als hilfreich. Am hilfreichsten wird die fachliche Betreuung bewertet, am wenigsten hilfreich die Erklärung der Bedeutung der eigenen Arbeit für die Abteilung und das Unternehmen. Besonders bewährt sich für die Befragten die Kombination der Ansprechpartner Kollegen und Vorgesetzten.

Eine mögliche Erklärung für diese Ergebnisse wäre, daß die Einarbeitungsprogramme der Unternehmen inzwischen aus dem Versuchsstadium heraus sind und "greifen". Eine andere Hypothese ist, daß der potentielle Führungsnachwuchs selbst sehr aktiv im Unternehmen agiert und keine Scheu hat, sich um Informationen und Hilfe zu kümmern (Morrison, 1993). Die Aussagen über das wahrgenommene Angebot der Unternehmen ist somit auch eine Form der Selbstdarstellung als dynamische Führungskraft, die sich im Unternehmen zu helfen weiß.

Wächst hier eine neue Generation von dynamischen Führungskräften heran? Diese Frage läßt sich erst zu einem späteren Zeitpunkt der Längsschnittstudie beantworten.

Überraschenderweise zeigte sich, daß die Einarbeitung in den unterschiedlichen Organisationen nahezu gleich beurteilt wird: Die Qualität der wahrgenommenen Unterstützungsangebote variiert weder in Abhängigkeit von der Größe noch von der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens.

Im Unternehmen gewährte Unterstützung und deren erlebte Nützlichkeit wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Job Involvement aus: Eine als hilfreich erlebte Unterstützung trägt mit dazu bei, daß sich die Arbeitszufriedenheit erhöht und das Job Involvement steigt. Dieser Befund könnte gerade für eine längerfristige Bindung des potentiellen Führungsnachwuchses an das Unternehmen von Interesse sein.

Wie erwartet, läßt sich von den drei Typen der Berufsorientierungen die Veränderung der Karriereorientierung im Zeitverlauf teilweise erklären: Im Zusammenhang mit häufiger und positiv erlebter Unterstützung nimmt die Karriereorientierung zu, während Freizeitorientierung und alternatives Engagement zunächst von der sozialen Unterstützung unbeeinflusst bleiben. Ein Organisationsumfeld, das soziale Unterstützung für Berufsanfänger gewährt, begünstigt somit Karriereorientierung.

Aus den Ergebnissen lassen sich für die Gestaltung der Einarbeitungsphase in den Unternehmen folgende Hinweise ableiten:

- Am wenigsten hilfreich erscheint den Befragten die Unterstützung durch die Erklärung der Bedeutung der Arbeit für die Abteilung und das Unternehmen. Dies bedeutet, daß hier für die Unternehmensseite Aufklärungsbedarf herrscht: Gerade für die Erhöhung der Identifikationsbereitschaft mit den Zielen des Unternehmens sowie zur Förderung intrinsischer Motivation ist es wichtig, Berufsanfängern die Bedeutung der eigenen Tätigkeit zu erläutern und den Bezug zum "großen Ganzen", dem Unternehmen und seinen Zielen, herzustellen. Dadurch wird der Berufsanfänger eingebunden und fühlt sich nicht als ein anonymes "Rädchen im Betrieb".
- Einarbeitung sollte nicht nur "Chefsache" sein, genauso wenig wie sie nur dem Kollegen überlassen werden sollte. Erfolgversprechend ist, wenn sich Vorgesetzte und Kollegen um den Neueinsteiger bemühen.
- Hilfreich erlebte Einarbeitung erhöht die Arbeitszufriedenheit: Dies unterstreicht die Bedeutung der durch das Unternehmen initiierten Unterstützungsangebote. Zudem erhöhen sich auch die Chancen, daß der Führungsnachwuchs längerfristig an das Unternehmen gebunden wird.

Was können Unternehmen weiter tun, um diese anfängliche positive Beziehung von Arbeitszufriedenheit und hilfreich erlebter Unterstützung des potentiellen Führungsnachwuchses aufrechtzuerhalten, seine Bindung an das Unternehmen zu erhöhen und dadurch frühzeitige Kündigungen oder eine resignative Arbeitszufriedenheit zu vermeiden? Hier ist besonders auf das Resultat von Wittmann (im selben Band) hinzuweisen: Wichtig ist, daß Informationen und Unterstützungsangebote nicht nur verbal angekündigt werden, sondern daß sie auch wirklich zutreffen werden. Nur so werden sie als hilfreich erlebt und tragen mit dazu bei, die Arbeitszufriedenheit und das Job Involvement zu erhöhen.

Literatur

- Beehr, T. & Drexler, J. (1986). Social support, autonomy, and hierarchical level as moderators of the sole characteristics-outcome relationship. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 207-214.
- Busch, D.W. & Hommerich, Ch. (1982). Lebensphasen und Wechsel von Lebenswelten: Der Übergang von der Hochschule in den Beruf als krisenhafter Prozeß. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 2, 21-37.
- Fisher, C.D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Frese, M. & Semmer, N. (1992). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg u. N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Lodahl, T., Kejner, M. (1965): The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Moser, K. & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14, 27-36.
- Müller-Fohrbrodt, G., Cloetta, B. & Dann, H.-D. (1978). Der Praxisschock bei jungen Lehrern: Formen, Ursachen, Folgerungen. Stuttgart: Klett.
- Nelson, D.L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior* 8, 311-324.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Hampp.

- Rehn, M.-L. (1993). Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. In K. Moser, W. Stehle u. H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 77-95). Göttingen: VAP.
- Rosenstiel, L. von (1989). Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 21-32.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F.W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. von & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise?* Bern: Huber.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Review*, 9, 1-15.
- Watzka, K. (1993): Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen: Soziale Unterstützung und hilfreiches Verhalten durch Arbeitskollegen. *ZfO*, 4/1993, 255-263.
- Wittmann, A. (1994). Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Die Wirkung von Informationen über die Arbeitsstelle. *In diesem Band*.