

8 Berufliche und organisationale Sozialisation

von Klaus Moser und Renate Schmook

Inhaltsübersicht	
1 Einleitung	216
2 Zum Verhältnis von Berufstätigkeit und Persönlichkeit	217
3 Berufswahl	219
3.1 Berufliche Interessen	219
3.2 Theorien und Modelle der Berufswahl	221
3.2.1 Die Kongruenztheorie von Holland	221
3.2.2 Der alloktionstheoretische Ansatz	223
3.2.3 Der entwicklungstheoretische Ansatz	223
3.2.4 Entscheidungstheorien	224
3.3 Indikatoren erfolgreicher Berufswahl	225
4 Organisationale Sozialisation	225
4.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter	226
4.2 Organisationskultur	227
4.3 Mentorenprogramme	227
4.4 Karriereentwicklungssysteme	228
4.5 Indikatoren gelungener organisationaler Sozialisation	229
4.5.1 Organisationales Commitment	230
4.5.2 Fluktuation	230
5 Berufliche Laufbahnen und Übergänge	231
6 Diskussion	235
Zusammenfassung	236
Weiterführende Literatur	236
Literatur	236

1 Einleitung

In diesem Kapitel wird die Frage gestellt, mit welchen Sozialisationseffekten Menschen in der Berufswelt konfrontiert werden. Ausgangspunkt ist die Annahme, daß die Arbeitstätigkeit den Menschen nachhaltig prägen kann. Danach wird betrachtet, wie es zur Berufswahl kommt, welche Einflußfaktoren eine Rolle spielen und an welchen Kriterien eine erfolgreiche Berufswahl erkennbar ist. Im Anschluß werden exemplarisch Sozialisationseffekte in Organisationen näher untersucht. Einige Fragen hierzu lauten: Wie lernen Menschen, in welcher „Organisationskultur“ sie leben? Was kann getan werden, um neuen Mitarbeitern die Sozialisation zu erleichtern? Woran kann man erkennen, daß die Sozialisation gelungen bzw. mißlungen ist?

Zum Abschluß dieses Kapitels geht es um die Konsequenzen einer seit bereits mehreren Jahren immer deutlicher erkennbaren Entwicklung: Eine „lebenslange“ Beschäftigung beim gleichen Arbeitgeber wird zunehmend die Ausnahme. Laufbahnwechsel und gar Karrierebrüche sind keine Seltenheit mehr. (Kasten 1 schildert ein Beispiel, daß ein Karrierebruch auch ein glückliches Ende finden kann.) Somit werden wir fragen, welche verschiedenen Muster zu finden sind und mit welchen objektiven und subjektiven Karriereübergängen Menschen in Organisationen konfrontiert werden können.

Kasten 1:

Vom Fensterputzer zum Generaldirektor

Als K.P. Chertudi im Jahre 1967 im Alter von 24 Jahren ohne Englischkenntnisse das von separatistischen Kämpfen noch erschütterte Baskenland verließ, um sein berufliches Glück als examinierter Maschinenbauingenieur in den USA zu suchen, erahnte er seine künftige Entwicklung wohl kaum. Nach seiner Auswanderung verdingte er sich zunächst als Aushilfsarbeiter und wechselte seinen Aufenthaltsort so häufig wie die Jobs, für die er zwar allzeit überqualifiziert, jedoch stets unterbezahlt war.

Als er eines Tages eine Stellung als Fensterputzer in einer Zuckerfabrik annahm, endete seine Wanderung quer durch die Vereinigten Staaten. Den Arbeitsauftrag, die Fenster der Fabrikationshallen zu reinigen, erfüllte er sehr gut - zumindest, was die unteren Etagen anbelangte. Mangels Hilfsmittel gestaltete sich die Reinigung der äußeren Fenster in höheren Etagen jedoch recht schwierig; Chertudi konstruierte - mit dem Wissen eines fensterputzenden Diplomingenieurs - eine raffinierte Teleskopstange, mit der die Aufgabe schnell und sicher zu bewältigen war. Der Fabrikdirektor war beeindruckt und übertrug ihm die Stellung eines Leiters des Reinigungsteams. Da diese Aufgabe bald nicht mehr ausreichte, Chertudi ganztätig zu beschäftigen, wurde ihm das Zusammentragen von Prozeßdaten aus der laufenden Zuckerfabrikation übertragen, welche er dem Chefchemiker der Fabrik zu überbringen hatte. Chertudi lernte so permanent dazu und verstand von der Prozeßanalytik bald so viel, daß er bei der Pensionierung des Chemikers dessen Position einnahm. In der Folgezeit lernte er genug über die Zuckertechnologie, so daß er bald zum Assistenten des Fabrikdirektors berufen und nach dessen Ausscheiden sein Nachfolger wurde. Innerhalb von nicht ganz fünf Jahren gelang ihm dieser Aufstieg. Nach weiteren vier Jahren als Fabrikdirektor wurde er vom Präsidenten des Unternehmens zum „Vice President Operations“ bestellt und arbeitet seither als technischer Generaldirektor für „The Amalgamated Sugar Company“ in Ogden, Utah. In dieser Funktion trägt er die Gesamtverantwortung für den Produktionsprozeß, die F&E-Aktivitäten, die Investitionen und die ca. 2000 in der Produktion eingesetzten Mitarbeiter des zweitgrößten Zuckerkonzerns der USA - und spricht mittlerweile ziemlich gutes Englisch ... (Quelle: *Persönliche Mitteilung*)

2 Zum Verhältnis von Berufstätigkeit und Persönlichkeit

Verschiedene theoretische Ansätze postulieren, daß die Begegnung von Individuum und Arbeitswelt als Anpassungsprozeß betrachtet werden kann (z. B. Dawis & Lofquist, 1984; Nicholson, 1984). Dabei reagiert das Individuum nicht nur passiv, sondern kann auch zur Veränderung seiner Umgebung beitragen (z. B. Stephens, 1994). Im folgenden geht es um die Frage, auf welche Art die Berufstätigkeit die Persönlichkeit (Sozialisationshypothese) oder die Persönlichkeit die Berufstätigkeit (Selektionshypothese) beeinflusst. Wie später zu sehen sein wird, sind es auch diese grundsätzlichen Sichtweisen, die die Ausgangsbasis für verschiedene theoretische Ansätze zur Berufswahl bilden.

Nach der *Sozialisationshypothese* verändert die Ausübung einer Tätigkeit über eine gewisse Zeit hinweg unter bestimmten Bedingungen die Persönlichkeitseigenschaften der Stelleninhaber, während nach der *Selektionshypothese* die Merkmale einer Person die Auswahl des Berufes, der Arbeitstätigkeit und der Organisation sowie den Verbleib in diesen erklären (Schallberger, 1987; Moser, 1991). Heutzutage werden diese Hypothesen allerdings weniger als sich wechselseitig ausschließende alternative Erklärungsansätze gesehen, vielmehr wird ein Prozeß gegenseitiger Beeinflussung angenommen, d.h. sowohl die Persönlichkeit wirkt sich auf die Berufstätigkeit aus als auch die Berufstätigkeit auf die Persönlichkeit (vgl. z. B. Kohn & Schooler, 1983). Ohne eine gewisse Übereinstimmung zwischen Persönlichkeit und Arbeitstätigkeit dürfte es zu einer Auflösung oder zumindest zu einer Modifikation des Arbeitsverhältnisses kommen (Schallberger, 1987). Ist dagegen aufgrund von Selektionsprozessen eine grundsätzliche Passung vorhanden, so kann diese durch Sozialisation stabilisiert und optimiert werden (vgl. auch Kapitel 4). Ein solcher Prozeß setzt allerdings ein Mindestmaß an Auswahlmöglichkeiten für die Individuen voraus. Nur dann können sie bei fehlender Passung die Arbeitsbedingungen ändern, indem sie sich eine andere Tätigkeit suchen (Selektion). Sind jedoch z. B. aufgrund der ungünstigen Lage am Arbeitsmarkt kaum Auswahlmöglichkeiten vorhanden, so dürften arbeitsinduzierte Persönlichkeitsveränderungen an Bedeutung gewinnen, d.h. das Individuum bemüht sich um Anpassung, da die Möglichkeiten der Veränderung durch Arbeitsplatzwechsel beschränkt sind (Schallberger, 1987). Zusammenfassend kann man also davon ausgehen, daß mangelnde Übereinstimmung zwischen Person und Tätigkeit den Wunsch nach Veränderung weckt. Ob die Veränderung durch Sozialisation, durch Selektion (Arbeitsplatzwechsel) oder die Kombination beider Prozesse stattfindet, hängt von verschiedenen spezifischen Bedingungen wie z. B. der Arbeitsmarktlage ab (Semmer & Schallberger, 1996).

Der Einfluß der Berufstätigkeit auf die Persönlichkeit – oder wie es Meissner (1971) formulierte „the long arm of the job“ – war schon früh Gegenstand der Forschung. Beispielsweise zeigt sich, daß frühere Erfahrungen in der Familie und spätere Arbeitsbedingungen selten miteinander in Widerspruch stehen. So schätzen Menschen, die eine selbstbestimmte Tätigkeit ausüben, Selbstbestimmung auch für ihre Kinder als wichtig ein und erziehen sie entsprechend, was wiederum deren spätere Berufspräferenz und -wahl beeinflusst (vgl. Kohn, 1985). Außerdem zeigte eine große Zahl von Untersuchungen, daß die Entscheidung für eine berufliche Selbständigkeit häufiger ist, wenn bereits die Eltern selbständig sind (Moser, Batinic & Zempel, 1999). Insofern kann gesagt werden, daß die Sozialisation vor dem Beruf bereits zu einer vorweggenommenen Anpassung an die zukünftige Arbeit führt (Frese, 1983). Das heißt, bereits bei Arbeitseintritt vorhandene unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale in verschiedenen Berufsgruppen, die Selektionseffekte zu sein scheinen, können eventuell auch als vorweggenommene Sozialisationswirkungen interpretiert werden. Die Berufstätigkeit hat nicht nur vor und während der Ausübung eines Berufs einen Einfluß auf die Persönlichkeit, sondern auch noch auf die Zeit danach, nämlich während des Ruhestands. Eine

Die Begegnung von Individuum und Arbeitswelt kann als Anpassungsprozeß betrachtet werden.

Sozialisationshypothese: Die Ausübung einer Tätigkeit führt zu einer Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften.

Selektionshypothese: Persönlichkeitseigenschaften sind für die Auswahl des Berufs verantwortlich.

Es findet eine gegenseitige Beeinflussung von Persönlichkeit und Berufstätigkeit statt.

Eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Person und Tätigkeit führt zu Veränderungen.

Die Sozialisation vor dem Beruf bewirkt bereits eine vorweggenommene Anpassung an die zukünftige Arbeit.

Die Art der Berufstätigkeit wirkt sich auch auf die Zeit des Ruhestands aus.

Emotional-motivationaler Merkmalsbereich

Psychologische Kontrolldimensionen

Kognitiver Merkmalsbereich

In unterschiedlich anforderungsreichen Tätigkeiten finden sich Personen mit unterschiedlichem Ausmaß an Intelligenz.

Der Anforderungsreichtum einer Tätigkeit hat Einfluß auf die weitere Entwicklung der Intelligenz.

aktive Planung und Ausgestaltung dieser Zeit findet sich dann eher, wenn bereits während der Berufstätigkeit Handlungsspielräume vorhanden und Planungskompetenzen erforderlich waren (Abraham & Hoefelmayr-Fischer, 1982). Nur am Rande erwähnt sei in diesem Zusammenhang, daß neben diesen direkten und indirekten Einflüssen der *Arbeit* auf die Persönlichkeit auch sehr massive i.d.R. negative Einflüsse der „*Nicht-Arbeit*“, sprich: der Arbeitslosigkeit, auf das Befinden und Verhalten der Betroffenen zu beobachten sind (vgl. Kapitel 21).

Im Zusammenhang mit möglichen Einflüssen der Berufstätigkeit wurden Persönlichkeitsmerkmale folgender Bereiche untersucht (Hoff, 1994):

Emotional-motivationaler Merkmalsbereich. Gegenstand der Forschung waren hier sowohl einzelne Merkmale wie z. B. Depressivität, Selbstkonzept oder Selbstvertrauen als auch allgemeine Konstrukte wie psychische Gesundheit („*mental health*“). Die Ergebnisse faßt Hoff (1994, S. 535) folgendermaßen zusammen: „Alle Arten negativ getönter Zustände oder motivationaler Orientierungen, also psychisches Leiden generell, finden sich häufiger bei Erwerbstätigen mit restriktiver Arbeit; umgekehrt geht ‚*mental health*‘ eher mit geringer Restriktivität einher.“

Psychologische Kontrolldimensionen. In diese Kategorie fallen neben Autonomieorientierung und Entfremdung (eine psychologische Verkürzung des Marxschen Begriffs) vor allem Kontrollüberzeugungen, d.h. der Glaube, Kontrolle über das eigene Handeln und dessen Konsequenzen zu besitzen. Restriktive Arbeitsbedingungen wirken sich negativ aus: Die erlebte Autonomie sowie der Glaube, selbst Kontrolle zu haben, nehmen ab, während die empfundene Entfremdung zunimmt. Inhaltliche Komplexität fördert, wie zahlreiche Untersuchungen zeigen (vgl. z. B. Kohn, 1981; Schooler, 1996), die geistige Beweglichkeit. Nach Kohn und Schooler (1983) führt inhaltlich komplexe Arbeit dazu, daß die eigenen Fähigkeiten positiver bewertet werden, die Selbstbestimmung höher eingeschätzt wird und das Gefühl, daß Lebensprobleme zu meistern sind, stärker ist.

Kognitiver Merkmalsbereich. Hier wurde primär das Merkmal „Intelligenz“ näher untersucht. Um die Effekte gegenseitiger Einflußnahme von Intelligenz und Arbeitstätigkeit zu verdeutlichen, sollen im folgenden entsprechende Befunde ausführlicher dargestellt werden. Anders als bei einem psychologischen Experiment ist es im Arbeitsleben nicht möglich, vergleichbare Arbeitsplätze mit (deutlich) unterschiedlich intelligenten Personen zu besetzen, um die Einflüsse der Arbeitstätigkeit auf das Intelligenzniveau feststellen zu können. Vielmehr ist es unter den „natürlichen Bedingungen“ des Arbeitslebens so, daß in unterschiedlich anforderungsreichen Tätigkeiten auch die Personen, die eben diesen Anforderungen entsprechen und daher unterschiedliche Ausmaße an Intelligenz zeigen, anzutreffen sind, d.h. bereits beim Eintritt in einen Beruf unterscheiden sich die Personen, die sich für verschiedene Berufe entscheiden bzw. ausgewählt werden (z. B. Moser, 1991). Dies spricht eigentlich für die These, daß die Persönlichkeit die Art der Berufstätigkeit beeinflusst, daß z. B. die Intelligenz einer Person beeinflusst, welche Tätigkeit sie auswählt und für welche Tätigkeit sie ausgewählt wird.

Doch nun setzt der Einfluß der Berufstätigkeit auf die Persönlichkeit ein. Es zeigt sich nämlich, daß die Anforderungsvielfalt einer Tätigkeit oder das Ausmaß möglicher Eigenverantwortung Einfluß auf die weitere Entwicklung der Intelligenz haben. Da nun aber, wie bereits festgestellt, in unterschiedlich anforderungsreichen Tätigkeiten bereits a priori unterschiedlich intelligente Personen anzutreffen sind, bewirkt dieser intelligenzhemmende bzw. -fördernde Einfluß der Tätigkeit, daß Personen, die zuvor schon zur Gruppe der Intelligenteren gehörten, noch weiter gefördert werden, während die kognitiven Fähigkeiten der Personen, die zuvor im unteren Intelligenzbereich einzuordnen waren, weiter abnehmen. Ein Beispiel berichten Häfeli, Kraft und Schallberger (1988), die für Lehrlinge unterschiedlicher Ausbildungsberufe, Schüler und ungelernete Kräfte unterschiedliche Entwicklungen verschiedener Intelligenzbereiche nachweisen konnten. So verbesserte sich z. B. das räumliche Vorstellungsvermögen im Laufe der vierjährigen Ausbildung bei

den Personen in einer Ausbildung für Technische Berufe und Zeichnerberufe, während die Werte bei den kaufmännischen Angestellten im gleichen Zeitraum abnahmen. Auch hier zeigt sich, daß sich die Werte bereits vor Beginn der Ausbildung unterschieden, daß aber zudem die Schere im Laufe der Zeit immer weiter auseinanderklafft – trotz der Tatsache, daß das Phänomen der „Regression zur Mitte“ eigentlich erwarten läßt, daß sich oberhalb und unterhalb des Durchschnitts liegende Personen einander eher angleichen sollten.¹ Die Sozialisationseffekte bestehen also darin, daß sich die Anfangsunterschiede zwischen den Gruppen erhalten bzw. zusätzlich akzentuiert werden.

Abschließend möchten wir auf zwei wichtige Aspekte hinweisen, um dem Eindruck entgegenzuwirken, wir würden einen unreflektierten Milieupessimismus verbreiten wollen. Erstens ist darauf hinzuweisen, daß sich aus einem korrelativen Zusammenhang zwischen bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und Merkmalen der Arbeitstätigkeit alleine keine kausale Wirkung von letzterer belegen läßt. Insbesondere sollte nicht allzu naiv die Schlußfolgerung gezogen werden, daß alleine schon die Beseitigung restriktiver Arbeitsbedingungen immense förderliche Effekte hat. Restriktiv sind Arbeitsbedingungen oft auch aus Gründen mangelnder Qualifikation und Arbeitsdisziplin. Die Schaffung „persönlichkeitsförderlicher“ Arbeitsbedingungen kann sogar eine ganze Reihe negativer Begleiteffekte haben (z. B. Campion & McClelland, 1991). Die Verbesserung der motivierenden Merkmale von Arbeitsplätzen geht oft mit erhöhten Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten einher (Campion, 1989), deren Vorliegen nicht einfach bei allen Arbeitnehmern vorausgesetzt werden sollte.

In diesem Abschnitt wurden Belege für die Annahme der Stabilität verschiedener individueller Merkmale, zugleich aber auch für deren Veränderbarkeit berichtet. Semmer und Schallberger (1996) bezeichnen die häufig bestätigte Stabilität von Persönlichkeit als eine „dynamische Stabilität“. Menschen nutzen aktiv die Möglichkeiten ihrer Umgebung, um ihre individuellen Eigenschaften zum Ausdruck zu bringen, und sie suchen Umgebungen, die es ermöglichen, dies tatsächlich zu tun.

3 Berufswahl

Zu den wichtigsten Entscheidungen im Leben eines Individuums gehört die Wahl des Berufs. Schließlich wird ein großer Teil des Lebens mit der Ausübung des Berufs verbracht, und eine Definition einer Person erfolgt nicht selten durch ihren Beruf. So ist z. B. ein Arzt nicht nur während der Ausübung seiner Tätigkeit ein Arzt. Für seine Mitmenschen bleibt er es auch während seiner Freizeit.

Ausgangspunkt der Berufswahl dürften u. a. entsprechende Interessen sein – jedenfalls dann, wenn es sich um eine echte „Wahl“ handelt. Daher beginnt dieser Abschnitt mit einigen generellen Befunden zur Entstehung und Veränderung von Interessen. Theorien und Modelle der Berufswahl befassen sich mit der Frage, welche Faktoren bei der Berufswahl eine Rolle spielen. Schließlich werden einige wichtige Indikatoren des Erfolgs (bzw. Mißerfolgs) der Berufswahl vorgestellt.

3.1 Berufliche Interessen

Gehen wir zunächst von einer einfachen Annahme aus: Individuen wünschen sich, daß Organisationen ihnen Möglichkeiten bieten, die ihren Interessen

Auswirkungen verschiedener Arbeitstätigkeiten differenziert betrachten

Die Stabilität der Persönlichkeit ist dynamisch.

¹ Angemerkt sei, daß zumindest im Prinzip auch differentielle Reifungseffekte für diese zunehmenden Unterschiede verantwortlich sein könnten und damit die unterschiedlichen Umgebungen (Berufstätigkeiten) nur vermeintliche Sozialisationswirkung haben.

Interessen werden zunehmend konkreter.

Bereits sehr früh bilden sich geschlechtsspezifische Interessenschwerpunkte heraus.

Die Ausprägungen der Interessen werden stabiler.

Die Validität von Interessentests (Kriterium: Berufserfolg) ist gering.

Interessentests sind vor allem für Beratungszwecke einsetzbar.

Es können drei Berufsorientierungen unterschieden werden: Karriereorientierung, Freizeitorientierung und alternatives Engagement.

entsprechen. Aber ab welchem Zeitpunkt entstehen überhaupt berufliche Interessen, wie stabil und realitätsbezogen sind diese? Einige zentrale Ergebnisse der Forschung zur Entwicklung von Interessen lassen sich wie folgt zusammenfassen (Todt & Schreiber, 1996):

- Bis zum Alter von 15 Jahren werden Interessen zunehmend konkreter, und es findet eine Begrenzung der Stärke und der Streubreite von Interessen statt (Prinzip progressiver Differenzierung). Das heißt, daß sich allmählich Interessenschwerpunkte herauszubilden beginnen.
- Etwa im Alter von 10 Jahren bilden sich deutliche geschlechtsspezifische Interessenschwerpunkte heraus; Jungen fragen nach dem Prestige, Mädchen nach der sozialen Relevanz von Aktivitäten.
- Etwa ab dem 15. Lebensjahr werden neue Interessen bewußt und exploriert (z. B. „soziale Fragen“, „Psychologie“).
- Im Altersbereich zwischen 10 und 16 nehmen die Korrelationen zwischen verschiedenen Interessenbereichen ab. Zudem werden die Ausprägungen der Interessen zunehmend stabiler. So berichten Zarrella und Schuerger (1990) in einer Übersichtsarbeit, daß die Korrelation der Interessen mit 15 und mit 20 Lebensjahren bereits $r = .55$ beträgt.
- Etwa ab dem 15. Lebensjahr beginnt das Interesse an politischen Themen.

Warum ist es von Bedeutung, sich mit der Entwicklung von Interessen zu befassen? Zunächst ist zu beachten, ab welchem Alter Interessen überhaupt ausdifferenziert sind. Zum Beispiel ist es einfach nicht angemessen, von einem 14jährigen Ausbildungsplatzbewerber ein differenziertes politisches Engagement zu erwarten. Eine weitere Überlegung geht dahin, daß Freizeitinteressen mit beruflicher Eignung zusammenhängen könnten. Allerdings weist Todt (1990) darauf hin, daß Freizeit-, Unterrichts- (bzw. Schul-) und Berufsinteressen zu unterscheiden sind und nicht einfach von dem einen auf den anderen Bereich generalisiert werden kann.² Obwohl also beispielsweise Fragen nach außerberuflichen Interessen oft Bestandteil von Einstellungsgesprächen (vgl. Kapitel 7) sind, ist die Aussagekraft der entsprechenden Antworten fraglich. Zudem ergibt die bisherige Forschung, daß die Validität von Interessentests gemessen an der beruflichen Leistung recht gering ist (Hunter & Hunter, 1984). Dies legt die Schlußfolgerung nahe, daß solche Verfahren vor allem für Beratungszwecke, weniger aber z. B. für Personalauswahlzwecke einsetzbar sind.

Da die inhaltlichen Schlußfolgerungen, die durch Interessentests ermöglicht werden, zudem vergleichsweise allgemein sind, ist für die Zukunft zu überlegen, ob die Betrachtung beruflicher Werthaltungen (z. B. von Berufsorientierungen) nicht aussagekräftiger ist (vgl. Kasten 2).

Kasten 2: Drei Berufsorientierungen

Rosenstiel und Mitarbeiter (z. B. Rosenstiel & Stengel, 1987; vgl. auch Blickle, 1999) haben vorgeschlagen, drei Berufsorientierungen zu unterscheiden, die durch entsprechende Aussagen näher charakterisiert werden:

Was ist Ihre Meinung? Es unterhalten sich drei Studierende über ihre berufliche Zukunft.

A Der erste sagt: „Ich möchte später in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung oder einer großen Wohlfahrtseinrichtung 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 bereit, mehr als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.“

² Aus Sicht der Beratungspraxis (z. B. von Arbeitsämtern oder auch von Personalberatungsunternehmen) ist bemerkenswert, daß durch standardisierte Verfahren (Tests) ermittelte Interessen *langfristig* valider sind als unmittelbar artikulierte Interessen (Bergmann, 1994).

- B Der zweite sagt: „Ich möchte später eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit, möchte mit netten Kollegen zusammenarbeiten. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht so viel Geld.“
- C Der dritte sagt: „Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung oder einer großen Wohlfahrtseinrichtung, 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 bereit, auf hohe Bezahlung oder auf Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.“

Wer sich für die erste Aussage entscheidet, wird als „karriereorientiert“, wer sich für die zweite entscheidet, als „freizeitorientiert“, und wer sich für die dritte Aussage entscheidet, als „alternativ-engagiert“ bezeichnet.

Alarmierend scheint der Befund zu sein, daß sich bei Führungsnachwuchskräften eine deutlich geringere Zahl an Karriereorientierten findet als unter den etablierten Führungskräften. Zudem zeigten weiterführende Untersuchungen eine relativ hohe zeitliche Stabilität der Berufsorientierungen (Blickle, 1997). Möglicherweise sind aber längerfristige Veränderungen aufgrund diverser Sozialisationswirkungen nicht auszuschließen.

Zurückgehende Zahl von karriereorientierten Führungsnachwuchskräften

3.2 Theorien und Modelle der Berufswahl

Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorien und Modelle zur Berufswahl. Seifert (z. B. 1988) unterscheidet zwischen Zuordnungstheorien, entwicklungstheoretischen Ansätzen und entscheidungstheoretischen Modellen. Innerhalb der Zuordnungstheorien kann nach Seifert (1989) weiter unterschieden werden, ob diese Zuordnung durch individuelle Wahlvorgänge oder durch soziale Selektions- oder Zuweisungsprozesse erklärt wird. So befaßt sich die Kongruenztheorie von Holland mit individuellen Wahlvorgängen (Interessen und Fähigkeiten des Individuums spielen hier eine wichtige Rolle), während die Allokationstheorie soziale Selektionsprozesse thematisiert. Zu den entwicklungspsychologischen Betrachtungsweisen, in denen Berufswahl als ein sich über die Jahre hinweg entwickelnder Prozeß verstanden wird, zählt z. B. die Theorie von Super (1957). Innerhalb der entscheidungstheoretischen Modelle schließlich kann zwischen deskriptiven und normativen Ansätzen unterschieden werden.

3.2.1 Die Kongruenztheorie von Holland

Als eine der einflußreichsten Berufswahltheorien ist der typologische Ansatz von Holland (1985a,b) einzuordnen. Holland geht in seinem hexagonalen Modell davon aus, daß es grundsätzlich sechs für die Berufswahl wichtige Persönlichkeitstypen gibt, die in Rein- aber auch in Mischformen auftreten können. Es sind dies die Typen: realistic, investigative, artistic, social, enterprising und conventional. Kasten 3 enthält Beschreibungen dieser Typen. Ein Fragebogen zur Erfassung der individuellen Interessen entsprechend dem Modell von Holland wurde von Bergmann und Eder (1992) entwickelt.

Die Kongruenztheorie von Holland postuliert ein hexagonales Modell mit sechs Persönlichkeitstypen und sechs beruflichen Umwelten.

Die Persönlichkeitstypen nach Holland heißen: **Realistic** (praktisch-technische Orientierung), **Investigative** (intellektuell-forschende Orientierung), **Artistic** (künstlerisch-sprachliche Orientierung), **Social** (soziale Orientierung), **Enterprising** (unternehmerische Orientierung) und **Conventional** (konventionelle Orientierung).

Berufe werden entsprechend der Passung von Person- und Umweltmerkmalen gewählt: Je besser die Passung, desto höher die Arbeitszufriedenheit und desto stabiler die Karriereentwicklung.

Kasten 3:

Persönlichkeitstypen nach Holland (1985a)

Realistic (praktisch-technische Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, die Kraft, Koordination und Handgeschicklichkeit erfordern und zu konkreten, sichtbaren Ergebnissen führen.

Investigative (intellektuell-forschende Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen Aktivitäten, bei denen die Auseinandersetzung mit physikalischen, biologischen oder kulturellen Phänomenen mit Hilfe systematischer Beobachtung und Forschung im Mittelpunkt steht.

Artistic (künstlerisch-sprachliche Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen offene, unstrukturierte Aktivitäten, die eine künstlerische Selbstdarstellung oder die Schaffung kreativer Produkte ermöglichen.

Social (soziale Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, bei denen sie sich mit anderen in Form von Unterrichten, Ausbilden, Versorgen oder Pflegen befassen können.

Enterprising (unternehmerische Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten und Situationen, bei denen sie andere mit Hilfe der Sprache oder anderer Mittel beeinflussen, zu etwas bringen, führen, auch manipulieren können.

Conventional (konventionelle Orientierung): Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, bei denen der strukturierte und regelhafte Umgang mit Daten im Vordergrund steht, z.B. Aufzeichnungen führen, Daten speichern, Dokumentationen führen, mit Büromaschinen arbeiten u.ä. (ordnend-verwaltende Tätigkeiten).

In der Berufswelt finden sich analoge Umwelten (Holland, 1996), d.h. Berufe sind realistisch (z. B. Maurer), investigativ (z. B. Mikrobiologe), künstlerisch (z. B. Innenausstatter), sozial (z. B. Geistlicher), unternehmerisch (z. B. Autoverkäufer) oder konventionell (z. B. Buchhalter). Eine wichtige Annahme lautet, daß Berufe entsprechend der Passung von Person- und Umweltmerkmalen gewählt werden und daß sich bei guter Passung höhere Arbeitszufriedenheit und größere Stabilität der Karriereentwicklung ergeben (Holland, 1996). Holland ordnet zudem die sechs Persönlichkeitstypen in einem Sechseck an (vgl. Abbildung 1), um hierdurch folgendes deutlich zu machen (vgl. Tracey & Rounds, 1993):

- Typen, die näher beieinander liegen, sind sich auch ähnlicher.
- Menschen mit näher beieinanderliegenden Interessen weisen *stabilere* Interessen und berufliche Aktivitäten auf.
- Am geringsten sind die Ähnlichkeiten von Typen, die einander gegenüberliegen.

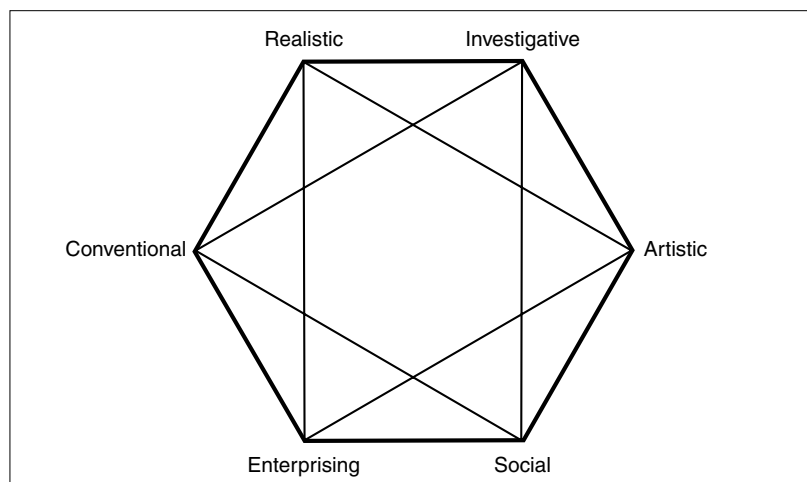


Abbildung 1:

Hexagonales Modell beruflicher Interessen (Holland, 1985a)

Problematisch am Ansatz von Holland ist vor allem, daß sowohl die Person als auch die berufliche Umwelt als weitgehend unveränderlich und vor allem als unabhängig voneinander betrachtet werden. Wie bereits im Abschnitt „Zum Verhältnis von Berufstätigkeit und Persönlichkeit“ erläutert wurde, ist diese Sichtweise zu einfach.

3.2.2 Der alloktionstheoretische Ansatz

Die alloktionstheoretische Sichtweise geht davon aus, daß Berufswahl und auch spätere berufliche Entwicklung vor allem ein Resultat der Zuweisung (Allokation) beruflicher Möglichkeiten durch die Umgebung des Individuums sind. Bei diesem Ansatz rückt das Individuum, das letztlich den Beruf ausüben soll, demnach in den Hintergrund. Die berufliche Entwicklung wird weitgehend von ökonomischen und sozialen Bedingungen determiniert; sie ist das Resultat „sozialer Selektion“. Dabei sind ökonomische Determinanten wie die allgemeine Wirtschaftslage, die lokale Wirtschaftsstruktur, die Struktur der Berufe, die Arbeitsmarktlage und Arbeitsmarktpolitik sowie Einkommensverhältnisse und Verdienstmöglichkeiten entscheidende Faktoren bei der Wahl eines Berufs. Hinzu kommen sogenannte soziokulturelle und sozialpsychologische Determinanten. Dazu zählen kulturelle und epochale Einflüsse, die sozio-ökonomische Schichtzugehörigkeit, Familie, Schule, Peer-group, Institutionen der Berufs- und Erziehungsberatung und schließlich wirtschaftliche Interessenverbände (vgl. z.B. Seifert, 1977; Potocnic, 1990).

An dieser Stelle liegt die Frage nahe, in welchem Ausmaß denn nun tatsächlich die Berufswahl eher eine Frage der Zuweisung ist, und inwiefern dem Individuum echte Wahlmöglichkeiten bleiben. Eine generelle Antwort hierauf ist schwierig. Zudem dürften sich einzelne Menschen darin unterscheiden, in welchem Ausmaß sie Zuweisungsprozesse akzeptieren oder gar suchen. Man denke nur an das Beispiel, daß es für manche Nachkommen von Selbständigen geradezu selbstverständlich ist, das elterliche Unternehmen später zu übernehmen, während andere sich schon früh gegen diese Vorstellung wehren.

3.2.3 Der entwicklungstheoretische Ansatz

Dieser Ansatz betont, daß es sich bei einer beruflichen Entscheidung nicht um eine einmalig und zu einem bestimmten Zeitpunkt zu treffende Entscheidung handelt. Vielmehr stellt der berufliche Entscheidungsprozeß eine längerfristige Entwicklung dar. Als bedeutendster Vertreter dieses Ansatzes kann Super (z.B. 1957, 1981) gelten. Nach der „Selbstkonzepttheorie“ von Super (1957) ist es Ziel der Berufswahl, das berufliche Selbstkonzept in einem angemessenen Beruf zu verwirklichen. Hierzu vergleicht der Berufswähler das eigene Selbstkonzept mit bekannten und interessanten Berufen und versucht beides in Übereinstimmung zu bringen (Super, 1981). Nach Super untergliedert sich die berufliche Entwicklung in fünf verschiedene Stufen (vgl. Abschnitt 5; Kasten 6). Vor der eigentlichen Entscheidung kommt zunächst die Stufe des Wachstums. Ab einem Alter von ca. 15 Jahren beginnt die Stufe der Exploration. Ein wichtiger Beitrag dieses Ansatzes ist die Idee der „Berufswahlreife“, also der Vorstellung, daß sich die eigenen Interessen und das Wissen um bestimmte Berufsfelder erst entwickeln und nicht einfach gegebene Größen sind (vgl. Kasten 4).

Kasten 4:

Die Bedeutung der Berufswahlreife

„... Wenn ein Jugendlicher wenig über die Arbeitswelt weiß, sind Auswertungen von Interesseninventaren, die Berufsbezeichnungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten, häufig irreführend. Wenn ein Student ... wenig über eine Berufswahl oder die Entwicklung einer beruflichen Lauf-

Kritik: Sowohl Person als auch berufliche Umwelt werden als unveränderlich und unabhängig voneinander betrachtet.

Nach dem alloktionstheoretischen Ansatz wird die berufliche Entwicklung von ökonomischen und sozialen Bedingungen determiniert.

Soziokulturelle und sozialpsychologische Determinanten spielen ebenfalls eine Rolle.

Nach dem entwicklungstheoretischen Ansatz ist der berufliche Entscheidungsprozeß eine längerfristige Entwicklung.

Nach Super versucht das Individuum, das berufliche Selbstkonzept in einem angemessenen Beruf zu verwirklichen.

Die Berufswahlreife, d.h. die eigenen Interessen und das Wissen um Berufsfelder, muß sich entwickeln.

Der Kern der beruflichen Entwicklung ist das Selbstkonzept.

Der Entwicklungsprozeß verläuft zielgerichtet, es stellt sich eine gewisse Irreversibilität ein.

Entscheidungstheoretisch orientierte Berufswahltheorien analysieren das Entscheidungsproblem Berufswahl.

Es kann zwischen deskriptiven und normativen Berufswahltheorien unterschieden werden.

Ein Entscheidungstraining zur Laufbahnwahl kann die Qualität der Entscheidungsprozesse verbessern.

bahn nachgedacht hat, wird er vermutlich nicht in der Lage sein, die Ergebnisse seiner Eignungs-, Fähigkeits- oder Wertemessungen für die Planung seiner nächsten Berufs- oder Laufbahnstufen erfolgreich zu nutzen.

Die Bewertung der Berufsreife sollte also zu den ersten Schritten gehören, wenn man einen Klienten über Berufe oder über Weiterbildungsmöglichkeiten ... beraten will“ (Super, 1994, S. 261ff.).

Den eigentlichen Kern der beruflichen Entwicklung bildet nach Super das Selbstkonzept. Dieses nähert sich immer mehr der beruflichen Wirklichkeit an, wodurch bei einem positiven Verlauf der Entwicklung die Chancen zur Verwirklichung des Selbstkonzeptes steigen. Der Entwicklungsprozeß verläuft zielgerichtet, d.h. in der Regel verdichten sich die im Zusammenhang mit der zukünftigen Berufswahl stehenden Entscheidungen und gehen immer mehr in eine Richtung, so daß sich mindestens tendenziell eine Irreversibilität einstellt. Wie im Abschnitt 5 noch zu sehen sein wird, erfaßt der entwicklungstheoretische Ansatz nicht nur die Zeit vor dem Eintritt in eine Berufstätigkeit, er geht zeitlich gesehen weit darüber hinaus.

3.2.4 Entscheidungstheorien

Entscheidungstheoretische Ansätze fokussieren auf einen relativ umgrenzten Zeitraum der eigentlichen Berufswahl. Gemeinsamkeit der entscheidungstheoretisch orientierten Berufswahltheorien ist die Analyse der Berufswahl als *Entscheidungsproblem* mittels verschiedener Komponenten (vgl. z. B. Huber & Potocnic, 1986). Folgende Komponenten finden in den meisten entscheidungstheoretisch orientierten Berufswahltheorien Berücksichtigung: die Handlungsalternativen, die Konsequenzen, die Ziele, die Kriterien, die Evaluierung der Konsequenzen sowie eine Wahlregel.

Innerhalb der entscheidungstheoretischen Berufswahltheorien kann zwischen deskriptiven und normativen Theorien unterschieden werden. Während deskriptive Theorien darauf ausgerichtet sind, Aussagen darüber zu machen, wie Menschen tatsächlich eine Berufswahl treffen (vgl. Kapitel 4), ist das Ziel der präskriptiven oder auch normativen Theorien, eine Verbesserung bzw. gar eine Optimierung des tatsächlichen Entscheidungsverhaltens hin zu rationalem Handeln zu bewirken. Anwendung finden entscheidungstheoretische Berufswahltheorien in Form von entscheidungstheoretischen Hilfsmitteln oder Programmen (vgl. auch Kasten 5).

Kasten 5:

Entscheidungstraining zur Laufbahnwahl

Potocnik (1993) hat ein Training für Mittelschüler (Realschüler; letzte beiden Jahrgangsklassen) vorgestellt, das auf einem entscheidungstheoretischen Laufbahnmodell basiert. Es zielt darauf ab, die Qualität der Entscheidungsprozesse zu verbessern. Dieses Training unterstützt und optimiert die folgenden sechs Phasen:

- (1) Klärung persönlicher Werte und Ziele;
- (2) Suche laufbahnrelevanter Information;
- (3) Generierung von Laufbahnalternativen;
- (4) Bewertung der Alternativen anhand ihrer Konsequenzen;
- (5) Wahl einer Alternative;
- (6) Realisierung der Wahl.

Potocnik (1993) berichtet, daß ein entsprechendes Training sowohl gut akzeptiert war als auch zu einer Reihe erwünschter Effekte führte. So berichten die Trainingsteilnehmer drei Monate später über eine ausgiebigere Informationssuche, mehr Klarheit über Qualifikationsanforderungen und eine einfachere Berufs- und Studienwahl.

3.3 Indikatoren erfolgreicher Berufswahl

Die vorgestellten Berufswahltheorien sind auch aus einem praktischen Interesse heraus entstanden: Es geht darum, dem Berufswähler zu einer möglichst guten Entscheidung zu verhelfen. Damit stellt sich die Frage, wie festgestellt werden kann, ob tatsächlich eine *gute* Entscheidung getroffen wurde, d.h. es stellt sich die Frage nach Indikatoren einer erfolgreichen Berufs- bzw. Ausbildungswahl. Je nach zeitlichem Abstand zwischen der Erhebung des Berufswunsches und des Kriteriums finden sich beispielsweise Maße wie

- tatsächlich ausgeübter Beruf bzw. Realisierung des Ausbildungswunsches oder gewähltes Studium;
- Zufriedenheit mit dem gewählten Beruf, der gewählten Berufsausbildung bzw. dem Studium;
- beruflicher Erfolg bzw. (subjektiver) Studienerfolg oder (erfolgreicher) Abschluß der beruflichen Ausbildung;
- Berufswechsel, Laufbahn- oder Studienwechsel, Fehlzeiten, Fluktuation, berufliche Stabilität;
- organisationales Commitment (vgl. Abschnitt 4.5.1);
- Einschätzung der Chancen zur Realisierung der beruflichen Wertvorstellungen im erlernten Beruf.

So einsichtig das häufig gewählte Vorgehen der Ergebnisevaluation, d.h. der Vergleich zwischen Berufswunsch und später tatsächlich ergriffenem Beruf sowie Berufszufriedenheit oder -erfolg, auch sein mag, so ist es doch nicht frei von Problemen (vgl. auch Huber & Potocnic, 1986). Insbesondere ist zu beachten, daß sich die Berufswahl aus einer Serie von Entscheidungen zusammensetzt, bei der die vorangegangenen die darauf folgenden beeinflussen (z. B. Wahl eines bestimmten Studienfaches, Entwicklung spezieller Interessen innerhalb des Faches, Spezialisierung am Ende und nach dem Studium). Es ist oft nicht einfach festzustellen, aus welcher der Entscheidungen ein bestimmtes Ergebnis nun resultiert. Damit zusammen hängt auch das Problem des Zeitpunkts der Evaluierung. Soll diese unmittelbar nach der (ersten) Entscheidung stattfinden, nach einem Jahr, nach fünf, nach zwanzig? Zu verschiedenen Zeitpunkten kann das Ergebnis ganz unterschiedlich ausfallen. Dies kann z. B. daran liegen, daß sich die Einstellungen, die Werte und die Wissensstruktur des Entscheiders verändern.

Die aufgezeigten Probleme sollten nicht dazu führen, auf eine Evaluation zu verzichten. Bei näherer Betrachtung zeigt sich zudem, daß die Evaluation der meisten anderen personalpsychologischen Interventionsansätze mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hat. Sie machen aber deutlich, daß eine Evaluation (vgl. Kapitel 22) genau geplant werden muß, daß sich Messungen zu mehreren Zeitpunkten empfehlen und daß schließlich auch keine „perfekten“ Wirkungen optimierter Berufswahl erwartet werden können. All diejenigen, die zu Berufswahlentscheidungen beitragen, sollten sich demnach mit zumindest einem Teil der angeführten Kriterien konfrontieren lassen und zur Evaluation ihrer Interventionen bereit sein.

4 Organisationale Sozialisation

Wenn sich Individuum und Organisation wechselseitig ausgewählt haben (vgl. Kapitel 4), beginnt i.a.R. eine länger andauernde Phase der Anpassung. In dem Maße, in dem eine Organisation diesen Prozeß nicht nur dem Zufall und der Initiative des Individuums überläßt, findet eine Sozialisation bzw. „Sozialisierung“ des Individuums statt. Dieser Prozeß läßt sich vereinfachend in zwei Phasen unterteilen: Konfrontation mit der neuen Umgebung und Integration. Während die „Konfrontationsphase“ vor allem Fragen der unmittelbaren Einarbeitung betrifft, findet eine nachhaltige Integration in die Organisation erst allmählich statt. Im folgenden besprechen wir zunächst den

Belege für eine erfolgreiche Berufswahl sind u.a. Zufriedenheit mit dem gewählten Beruf, beruflicher Erfolg, Berufswechsel oder organisationales Commitment.

Der Vergleich von Berufswunsch und tatsächlich ergriffenem Beruf zur Ergebnisevaluation ist nicht frei von Problemen.

Sozialisation neuer Mitarbeiter umfaßt neben der unmittelbaren Einarbeitung die Integration in die Arbeitsgruppe und das Erlernen der Organisationskultur.

Bereich der Einarbeitung, wobei wir insbesondere auf die Integration in die Arbeitsgruppe eingehen. Im Anschluß beschreiben wir dann das „Erlernen der Organisationskultur“ als wesentlichen Aspekt der längerfristigen Sozialisation. Zum Abschluß dieses Abschnitts stellen wir zwei Interventionsansätze vor, die Förderung der organisationalen Sozialisation durch Mentorenprogramme sowie Karriereentwicklungssysteme.

4.1 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Wenn neue Mitarbeiter in eine Organisation eintreten, dann ist dies üblicherweise mit zahlreichen erwartbaren und auch weniger vorhersehbaren Begleiterscheinungen verknüpft. Unsicherheiten und überhöhte Erwartungen treten bei neuen Mitarbeitern nahezu regelmäßig auf, was wiederum zu Erwartungsenttäuschungen führt (vgl. Kapitel 4). Aber auch verschiedene Faktoren während der Einarbeitungszeit können zu negativen Überraschungen beitragen. So kann der Vorgesetzte dem neuen Mitarbeiter gleich zu Beginn zu schwierige oder zu einfache Aufgaben übertragen und dadurch Verunsicherungen provozieren. Die Arbeitsgruppe kann zwar Informationen und Interpretationen vermitteln und zugleich Quelle von Verhaltensverstärkungen sein. Hinderlich sind dabei aber vor allem zwei Extremkonstellationen: Gruppen, die sehr konfliktrichtig sind (der neue Mitarbeiter weiß nicht, auf welche Seite er sich schlagen soll), und Gruppen, die sich durch eine sehr starke Kohäsion auszeichnen. Als Alternative zu der gerade dann oft als sehr schwierig empfundenen Aufnahme in die Gruppe wurde das sogenannte „Patensystem“ vorgeschlagen, also die Zuordnung erfahrener und in der Hierarchie teilweise höher stehender Mitarbeiter zur persönlichen Unterstützung des neuen Mitarbeiters.

Das praktische Interesse an dem Phänomen der Enttäuschungen bzw. „negativen Überraschungen“ ist auf die Annahme zurückzuführen, daß sie zu geringer Arbeitszufriedenheit, reduziertem Commitment und erhöhter Fluktuationsneigung führen. Hierauf sind zwei Reaktionen denkbar. Zum einen kann versucht werden, den Rekrutierungsprozeß neuer Mitarbeiter zu verbessern, indem sie bereits vor Beginn des ersten Arbeitstags realistischer über ihre spätere Tätigkeit informiert werden (vgl. Kapitel 4 sowie Moser, 1995). Zum anderen ist zu fragen, inwiefern durch gezielte Einarbeitungsmaßnahmen die Integration in die Organisation verbessert werden kann.

Typische Maßnahmen sind z. B.

- formale Orientierungsveranstaltungen (Informationen über das Unternehmen, die Produkte, die Abteilungen usw.);
- Schulungen außerhalb des Unternehmens;
- Seminare für neue Mitarbeiter;
- Patensystem;
- Mentorsystem;
- Einarbeitung durch den Vorgesetzten;
- soziale und sportliche Aktivitäten im Kollegenkreis;
- Traineeprogramme.

In den letzten Jahren hat zudem die Integration in die eigentliche Arbeitsgruppe verstärktes Interesse erfahren. Die Arbeitsgruppe, der neue Organisationsmitglieder zugeordnet werden, wird oft als eigentlicher Bezugspunkt und Agent der organisationalen Sozialisation bezeichnet. Hier arbeiten die Menschen in der Organisation, die unmittelbar auf neue Mitarbeiter einwirken - und hier sind auch diejenigen, auf die neue Mitarbeiter noch am stärksten selbst einwirken können (Anderson & Thomas, 1996). Tatsächlich haben Untersuchungen (z. B. Anderson & Thomas, 1996) zeigen können, daß die Unterstützung durch Mitglieder der Arbeitsgruppe von den neuen Mitarbeitern als hilfreichste „Sozialisationsmethode“ eingeschätzt wird. Wie bedeutsam diese Integration ist, geht aus der Studie von Rehn (1993) hervor: Die Arbeitsgruppe wirkte als „Puffer“ gegen die Auswirkungen von Enttäu-

Patensystem

Einarbeitungsmaßnahmen helfen bei der Integration in die Organisation.

schungen, sie konnte durch eine entsprechende soziale Unterstützung die neuen Mitarbeiter sozusagen „auffangen“. *Gezielte* Maßnahmen zur Förderung dieser Integration durch die Arbeitsgruppe sind nicht einfach gestaltbar. Denkbar sind u.a. der verstärkte Einbezug von zukünftigen Kollegen in den Prozeß der Personalauswahl sowie Maßnahmen zur Teamentwicklung (vgl. Kapitel 18).

4.2 Organisationskultur

Schwieriger und langwieriger als die Eingliederung in die Arbeitsgruppe ist das *Erlernen der Organisationskultur*. Organisationskultur steht für die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden und welche die Eigen- und Umweltwahrnehmung definieren. Organisationskultur ist meist nicht explizit bewußt (Schein, 1985) und drückt sich z. B. in beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten (Sprache bzw. Jargon), dominanten Werten (z. B. „Qualitätsbewußtsein“) oder Symbolen (Architektur, Kunstwerke in Eingangshallen) aus.

Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur soll Motivation und Bindung an das Unternehmen entstehen lassen sowie der individuellen Orientierung dienen. Wissen um die Kultur des Unternehmens kann dem einzelnen Mitarbeiter dabei behilflich sein, Anforderungen oder Ereignisse ganz allgemeiner Art zu interpretieren und mit den eigenen Wertvorstellungen in Übereinstimmung zu bringen. Zudem ermöglichen die Werte des Unternehmens eine Orientierung in Situationen mit konfligierenden Anforderungen (z. B. zwischen Qualität und Effizienz). Die Vermittlung von Kultur besteht im Aufzeigen von solchen Wahrnehmungs-, Denk- und Gefühlsreaktionen, die im alltäglichen Arbeitsleben angemessen sind.

Neue Mitarbeiter wollen und sollen sich integrieren und die Organisationskultur „verinnerlichen“. Daraus ergeben sich für sie Unsicherheitsreduktion und die Möglichkeit zur Orientierung in einer komplexen Umgebung. Dies gilt auch für solche Mitarbeiter, von denen (in einem dann folgenden Schritt) Innovation und unternehmerisches Verhalten gefordert sind (vgl. Kapitel 11). Daß sich „Kultur“ gezielt und bewußt vermitteln läßt, wird jedoch manchmal in Zweifel gezogen. Schein (1985) meint, daß Vermittlung und Veränderung von Kultur allenfalls den Führungskräften vorbehalten ist. Dennoch haben zahlreiche Unternehmen mittlerweile versucht, ihre Organisationskultur in einem Leitbild zu formulieren (z. B. Hertel et al., 1998).

4.3 Mentorenprogramme

Als eine Maßnahme zur Gestaltung des Sozialisationsprozesses in Organisationen soll das Mentorenkonzept näher erläutert werden. Die ursprüngliche Bedeutung von Mentor ist „väterlicher Freund“ oder „Lehrer“. Im organisationalen Kontext können Mentoren als Sozialisationshelfer betrachtet werden. Nach Kram (1988) lassen sich die vielfältigen Funktionen von Mentoring in Karrierefunktionen und psychosoziale Funktionen unterteilen (vgl. Tabelle 1).

Die hohe Plausibilität des Konzepts sowie einige positive empirische Befunde zur Nützlichkeit von Mentorenbeziehungen (z. B. Kram, 1988) haben Anlaß zur Überlegung gegeben, Mentoring gezielt zu fördern. Dies kann z. B. dadurch geschehen, daß eine positive Kultur geschaffen wird, die Mentoring erleichtert, indem z. B. Nachwuchskräfte früh mit potentiellen Mentoren bekannt gemacht werden. Noch weitergehend können *Mentorenprogramme* eingeführt und z. B. jedem Mitarbeiter ein Mentor zugewiesen werden. Allerdings sind die psychosozialen Funktionen durch ein solches Vorgehen vermutlich weniger gut erfüllbar, da sie eine gewisse persönliche Beziehung erfordern, die nicht einfach „verordnet“ werden kann. In wiederum anderen Fällen werden den Vorgesetzten mehr oder weniger explizit die Aufgaben von Mentoren zugewiesen, sie sollen dann zu einem „Coach“ werden.

Integration in die Arbeitsgruppe kann als „Puffer“ gegen auftretende Enttäuschungen wirken.

Organisationskultur zeigt sich in beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten, dominanten Werten oder Symbolen.

Die Organisationskultur soll Motivation und Bindung an das Unternehmen entstehen lassen und der individuellen Orientierung dienen.

Das Lernen der Organisationskultur dient der Unsicherheitsreduktion und bietet die Möglichkeit zur Orientierung in einer komplexen Umgebung.

Mentoren im organisationalen Kontext sind Sozialisationshelfer.

Mentoring kann durch Mentorenprogramme gezielt gefördert werden.

Mentoring hat sowohl Karriere-funktionen als auch psychosoziale Funktionen.

Tabelle 1:

Funktionen von Mentoring aus Sicht des Mentors (in Anlehnung an Kram, 1988)

1. Karrierefunktionen
<ul style="list-style-type: none"> • Türen öffnen • Feedback geben • Schutz verschaffen • Gelegenheiten zur Selbstdarstellung verschaffen • herausfordernde Aufgaben vermitteln oder delegieren
2. Psychosoziale Funktionen
<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild (Rollenmodell) sein • Hilfestellung und Ratschläge geben • Respekt ausdrücken • eine freundschaftliche Vertrauensbeziehung anbieten

Entsprechende Vorbereitungs- und Schulungsmaßnahmen von Mentoren im Rahmen von Mentorenprogrammen sollten insbesondere auf folgende Punkte eingehen (vgl. Kram, 1988):

- den Stellenwert verdeutlichen, den eine gute Mentorenbeziehung für die Karriere hat;
- die Möglichkeiten und Grenzen einer Mentorenbeziehung aufzeigen;
- Vorurteile bzw. Vorbehalte gegen Mentoring ansprechen (Stichwort „Seilschaften“);
- auf das hochsensible Problem gegengeschlechtlicher Mentorenbeziehungen eingehen;
- die zwischenmenschlichen Fähigkeiten schulen (Kommunikationsverhalten, Konfliktfähigkeit);
- die Bedeutung von Mentoring in der Organisation klären (z. B. Bezug zur Organisationskultur).

Es wird sich in der Zukunft erweisen müssen, inwiefern die gezielte Zuweisung von Mentoren zu bestimmten „Schützlingen“ wirklich sinnvoll, und damit auch, ob Mentoring überhaupt systematisch planbar ist.

4.4 Karriereentwicklungssysteme

Wenn Organisationen Karriereentwicklungssysteme einführen, dann handelt es sich um geplante und formale Anstrengungen, um individuelle Karriereziele und organisationale Erfordernisse in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Leibowitz, Farren & Kaye, 1986). Solche Systeme werden oft mit dem Ziel eingeführt, Bedingungen und Umstände des *beruflichen Aufstiegs* zu klären. Karriereentwicklung kann aber auch die Frage zum Gegenstand haben, wie Arbeitsplätze umgestaltet, Abteilungen reorganisiert oder Versetzungen vorgenommen werden. Karriereentwicklungssysteme werden z. B. aufgrund folgender Anlässe eingeführt:

- absehbarer Mangel an Führungsnachwuchskräften;
- bevorstehende Pensionierungen von Führungskräften;
- überdurchschnittliche Fluktuation von qualifizierten Fach- und Führungskräften;
- Veränderungen in der Organisationsstruktur wie z. B. Dezentralisierung, Abflachung von Hierarchien, Zusammenschlüsse von Unternehmen;
- begrenzte Beförderungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte;
- Erleben von Karriereplateaus;
- Enttäuschungen („Frustrationen“) neuer Mitarbeiter;
- Personalabbau.

Für die Einführung von Karriereentwicklungssystemen kann es verschiedene Anlässe geben.

Je nach Anlaß bzw. Problembereich kommen verschiedene Maßnahmen in Frage. So kann beispielsweise dem absehbaren Mangel an Führungsnachwuchskräften durch die Einführung von Traineeprogrammen oder durch Assessment Center mit Orientierungs- und Fördercharakter begegnet werden. Voraussetzung für das Gelingen von Karriereentwicklungssystemen ist die Bereitschaft aller Beteiligten, den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden. Beispielsweise müssen die Mitarbeiter mögliche Karriereoptionen in Erfahrung bringen, ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie Interessen zu erkunden suchen und ihre Erwartungen mit dem Vorgesetzten besprechen. Die Vorgesetzten sollten ihre Mitarbeiter ermuntern, für die eigene Karriere verantwortlich zu sein, ihnen klares und ehrliches Feedback über ihre Leistungsmöglichkeiten geben, sie in die Regeln der Organisationskultur einweihen, „Kontakte“ vermitteln usw. Von der Organisation sollten Ziele und Grundsätze ebenso bekanntgemacht werden wie die aktuellen Möglichkeiten. Zudem sollten die Führungskräfte in ihrer Aufgabe unterstützt werden. Vor allem aber ist es wichtig, Methoden und Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeiter sich selbst besser einschätzen und entwickeln können.

Risiken solcher Systeme können zum einen darin bestehen, daß die Erwartungen über das, was in der Organisation erreicht werden kann, und nachfolgende Frustrationen im Falle des Nichterreichens bei den Mitarbeitern zunehmen. Zum anderen kann ein weiterer kritischer Punkt der Aufwand sein, der mit der Notwendigkeit konkreter Arbeitsplatzbeschreibungen einhergeht, vor allem dann, wenn ein Unternehmen sich ständig ändernden Umgebungseinflüssen ausgesetzt sieht, und dies dazu führt, daß sich auch die Anforderungen an den Arbeitsplätzen ständig ändern. Karriereentwicklungssysteme werden dann vor allem auf Potentialanalyseverfahren zurückgreifen müssen (vgl. Moser, 1998b).

4.5 Indikatoren gelungener organisationaler Sozialisation

Ob die organisationale Sozialisation erfolgreich ist, hängt davon ab, inwiefern Individuum und Organisation ihre Ziele erreicht haben. Tabelle 2 faßt einige typische Ziele des Einarbeitungsprozesses zusammen. Wie wir bereits weiter oben erläutert haben, ist die organisationale Sozialisation aber vermutlich nie völlig beendet; ob sie erfolgreich bzw. gelungen ist, hängt vielmehr davon ab, in welcher Karrierephase sich der einzelne befindet. Im folgenden sollen zwei Indikatoren für die längerfristige erfolgreiche Sozialisation näher betrachtet werden: die Entwicklung von organisationalem Commitment und die Fluktuation von Mitarbeitern.

Tabelle 2:

Einige Ziele der Einarbeitung aus der Sicht von Individuum und Organisation (nach Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1985)

Sicht des Unternehmens	Sicht des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der eigenen Stelle und der damit verbunden Aufgaben; • Ausgleich anfänglicher Defizite in Kenntnissen und Fähigkeiten; • motivierte Aufgabenerledigung; • Bereitschaft, sich auf neue Anforderungen einzustellen; • Loyalität und starke Bindung an das Unternehmen; • Internalisierung von Normen und Werten der Arbeitsgruppe und des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • genaues Wissen darüber, was das Unternehmen erwartet; • souveräne Bewältigung der Aufgaben; • bedürfnisgerechte Aufgabengestaltung; • Vereinbarkeit der Normen und Werte der Arbeitsgruppe bzw. des Unternehmens mit dem eigenen Wertesystem

Die Organisation muß Hilfsmittel zur Verfügung stellen, damit sich die Mitarbeiter besser selbst einschätzen und entwickeln können.

Die organisationale Sozialisation ist vermutlich nie völlig beendet.

Die Ziele des Einarbeitungsprozesses unterscheiden sich aus der Sicht von Individuum und Organisation.

Mitarbeiter weisen ein hohes Commitment auf, wenn sie sich stark mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren, zu hohen Anstrengungen bereit sind und einen starken Wunsch haben, in der Organisation zu verbleiben.

Höheres Commitment resultiert aus dem öffentlichen Eintreten in eine Organisation und aus höheren Investitionen von seiten der neuen Mitarbeiter.

Es ist häufig schwer festzustellen, ob es sich um freiwillige oder unfreiwillige Fluktuation handelt.

Die Validität von Aussagen über Fluktuation ist fraglich und die Unterscheidung zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Fluktuation oft künstlich.

Bei Berufserfahrenen kann eine Bewerbung für eine andere Stelle unterschiedlich motiviert sein.

4.5.1 Organisationales Commitment

Ein in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend beachtetes Konzept ist das organisationale Commitment (Moser, 1996). Nach der einflussreichen Definition von Mowday, Porter und Steers (1982) weisen Mitarbeiter ein hohes Commitment gegenüber ihrer Organisation auf, wenn sie sich stark mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren, zu hohen Anstrengungen bereit sind und einen starken Wunsch haben, in der Organisation zu verbleiben. Die Förderung von organisationalem Commitment ist für Organisationen von Bedeutung, da hohes Commitment mit geringer Fluktuation, aber auch mit hoher Einsatzbereitschaft und innovativem Verhalten einhergeht. Organisationales Commitment kann durch eine Vielzahl von Maßnahmen gefördert werden; insbesondere lassen sich zahlreiche Einarbeitungsmaßnahmen als Mittel zur Erhöhung von Commitment interpretieren (Moser, 1992). Höheres Commitment resultiert u.a. aus dem *öffentlichen Eintreten* in eine Organisation und aus vergleichsweise *hohen Investitionen* von seiten der neuen Mitarbeiter. Entsprechend lassen sich z. B. Seminare für neue Mitarbeiter als Mittel zur Herstellung von Öffentlichkeit interpretieren: Neuen Mitarbeitern fällt es vermutlich schwerer, sich innerlich von der Organisation zu distanzieren und schließlich zu kündigen, wenn viele andere Menschen (z. B. andere Auszubildende, Führungskräfte verschiedener Ebenen) vom Eintritt in die Organisation wissen. Hohe Investitionen stellen z. B. die Überwindung anspruchsvoller Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 5-7) oder ein Umzug in eine neue Stadt dar. Allerdings sind auch Umstände denkbar, unter denen hohes Commitment kein guter Indikator erfolgreicher Sozialisation ist (Moser, 1998a), etwa wenn für die Organisation eine Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern aufgrund des hohen Commitments der Mitarbeiter schwierig ist.

4.5.2 Fluktuation

Fluktuation scheint ein besonders naheliegender Indikator mißlungener organisationaler Sozialisation zu sein. Dies trifft aus Sicht der Organisation vor allem dann zu, wenn Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen verlassen, da Investitionen z. B. in die Ausbildung sich nicht amortisieren. Allerdings lassen sich vor allem zwei Probleme anführen, warum es in der Praxis schwierig ist zu erkennen, um welche Art der Fluktuation (freiwillig oder unfreiwillig) es sich handelt (Campion, 1991): (1) Die Validität von Fluktuationsgründen ist fraglich, da z. B. in Personalakten oft nur *ein* Grund genannt wird oder unklare Kategorien verwendet werden. (2) Die Unterscheidung zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Fluktuation ist künstlich. In vielen Fällen handelt es sich um einen *Einigungsprozeß* zwischen Mitarbeiter und Organisation – z. B. geht ein Mitarbeiter mit schlechten Leistungen „freiwillig“, bevor ihm gekündigt wird. Campion (1991) meint daher, daß es sich bei der Freiwilligkeit von Fluktuation eher um ein Kontinuum von „vollständig freiwillig“ bis „vollständig unfreiwillig“ handelt.

Fluktuation ist also nicht einfach interpretierbar. Zudem hängt sie von Randbedingungen wie dem Arbeitsmarkt ab. Schließlich stellt sich die Frage, an welchen Anzeichen eine drohende Fluktuation erkannt werden kann, um sie gegebenenfalls zu vermeiden bzw. konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Zumindest in Einzelfällen ist durchaus zu überlegen, ob nicht *Verhaltensabsichten*, wie z. B. das Suchverhalten (Bewerbungen um andere Stellen) besonders aufschlußreich sind. Natürlich ist es für ein Unternehmen schwierig, solche Absichten in Erfahrung zu bringen. Bei *Berufserfahrenen* kann gerade die Bewerbung für eine andere Stelle zudem anders motiviert sein. Jochmann (1990) nennt folgende Ursachen für das Suchverhalten berufserfahrener Personen und insbesondere von Führungskräften:

- Vergleich der derzeitigen Position im Hinblick auf „positive Zielkriterien“ mit anderen Möglichkeiten;
- Überprüfung des eigenen Marktwerts;

- Vergleich der Vergütung extern angebotener Positionen und der eigenen Position;
- Gewinnung alternativer Angebote, um die eigene Verhandlungsposition beim bisherigen Arbeitgeber zu stärken.

Insbesondere bei Führungskräften kommt hinzu, daß diese nicht erst nach der Trennung vom Unternehmen beginnen, einen Arbeitsplatz zu suchen. Wenn also ein Unternehmen damit befaßt ist, verschiedene Bewerber um Führungspositionen zu sichten, dann ist schwer zu erkennen, ob die Bewerber ihren bisherigen Arbeitgeber freiwillig oder unfreiwillig verlassen wollen. Oftmals werden sie einer bevorstehenden Freisetzung zuvorkommen wollen und sich „freiwillig“ bereits vorzeitig um eine neue Stelle bemühen. Zudem sind viele Unternehmen ihren leitenden Mitarbeitern möglichst frühzeitig dabei behilflich, einen „nahtlosen“ Übergang zu einem neuen Arbeitgeber zu finden, falls eine mittelfristige Trennung ansteht (vgl. Kapitel 21).

Ist „Fluktuation“ tatsächlich ein aussagekräftiges Maß für gelungene bzw. mißlungene organisationale Sozialisation? Im Grunde scheinen sowohl die freiwillige als auch die unfreiwillige Fluktuation klare Anzeichen dafür zu sein. Im Falle der unfreiwilligen Fluktuation ist die Sozialisation aus Sicht beider Seiten mißlungen, im Falle der freiwilligen Fluktuation zumindest aus Sicht der Organisation. Demgegenüber spricht – langfristig gesehen – einiges dafür, daß zumindest für das Individuum eine erfolgreiche berufliche Entwicklung den Wechsel des Arbeitgebers (Fluktuation) geradezu erfordern kann, insbesondere wenn es im Unternehmen an Entwicklungsmöglichkeiten mangelt.

5 Berufliche Laufbahnen und Übergänge

Bereits im vorherigen Abschnitt 4 wurde deutlich, daß die organisationale Sozialisation aus einer Vielzahl von Phasen mit entsprechenden wechselnden Erwartungen und Anforderungen bestehen kann. Im folgenden werden zunächst mehr oder weniger übliche Entwicklungen bzw. Laufbahnen betrachtet und dann verschiedene Anlässe für Einschnitte und Übergänge dargestellt. Diese Überlegungen werden zudem einen Teil der vorstehenden Ausführungen in Frage stellen. So wird es zunehmend unüblich, eine klassische (Aufstiegs-)Karriere in einer großen Organisation zu machen. Wenn also Übergänge und Brüche üblich und oft gar unvermeidbar werden, dann stellt sich auch die Frage, ob Commitment und Fluktuation Erfolgskriterien darstellen.

Traditionelle Ansätze zu Laufbahn und Karriere sind eng mit dem Namen Super (z.B. 1981) verbunden. Auch in diesem Zusammenhang ist Supers entwicklungspsychologisches Modell der Berufswahl von Bedeutung, da es sich nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt einer Entscheidung für einen Beruf beschränkt. Vielmehr macht es auch Aussagen über die Zeitspanne während der Berufsausübung und danach (vgl. Kasten 6).

Kasten 6:

Entwicklungsstadien nach Super (Scheller, 1976, S. 40)

1. Stufe des Wachstums (bis 14 Jahre): Periode der allgemeinen physischen und geistigen Entwicklung
a) Vorberufliches Stadium (bis 3 Jahre): keinerlei Interesse in bezug auf berufliche Anliegen
b) Phantasie-Stadium (4-10 Jahre): Phantasie bildet die Basis beruflicher Überlegungen
c) Interessen-Stadium (11-12 Jahre): berufliches Denken wird von den Neigungen und Abneigungen des Individuums bestimmt

Die Entwicklungsstadien nach Super lauten: Stufe des Wachstums, Stufe der Exploration, Stufe der beruflichen Festlegung, Stufe der beruflichen Festigung und Stufe des beruflichen Abbaus.

d) Fähigkeits-Stadium (13-14 Jahre): im Vordergrund der beruflichen Überlegungen stehen die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums

**2. Stufe der Exploration (15-25 Jahre):
Periode der Exploration verschiedenster beruflicher Betätigungen**

- a) Tentatives Stadium (15-17 Jahre): Bedürfnisse, Interessen, Fähigkeiten, Werte und die verfügbaren beruflichen Alternativen determinieren tentative berufliche Entscheidungen
- b) Übergangs-Stadium (18-21 Jahre): berufliches Denken und Handeln berücksichtigen in noch stärkerem Maße die gegebenen Realitäten
- c) Probe-Stadium I (22-24 Jahre): erste versuchsweise Betätigung nach erfolgter Berufswahl

**3. Stufe der beruflichen Festlegung (25-44 Jahre):
Streben des Individuums nach einer Dauerstellung**

- a) Probe-Stadium II (25-30 Jahre): nicht zufriedenstellende Wahlen verursachen berufliche Veränderungen
- b) Stabilisierungs-Stadium (31-44 Jahre): in einem bestimmten Bereich übt das Individuum einen Beruf lange Zeit aus

**4. Stufe der beruflichen Festigung (45-65 Jahre):
Fortdauer der Betätigung in einem gewählten Beruf**

5. Stufe des beruflichen Abbaus (65-? Jahre):

- a) Dezelerations-Stadium (65-70 Jahre): berufliche Aktivitäten nehmen ab
- b) Ruhestands-Stadium (ab 71 Jahre): Beendigung der beruflichen Aktivitäten

Das Problem dieses Modells ist, daß ein „Normallebenslauf“ unterstellt wird. Dadurch bleibt es allgemein, da es spezifische Umwelteinflüsse, denen einzelne Individuen oder ganze Gruppen ausgesetzt sind, nicht berücksichtigen kann (vgl. Schallberger, 1989). Bereits Super (1957) stellt aber zudem für spezifische Gruppen relevante Laufbahnmuster vor. Er unterscheidet vier Laufbahnmuster für Männer sowie sieben für Frauen (vgl. Kasten 7).

Kasten 7:

Geschlechtsspezifische Laufbahnmuster nach Super (Scheller, 1976, S. 41)

Laufbahnmuster für Männer

1. „Stable career pattern“: nach dem Schul- oder College-Abschluß tritt das Individuum sofort in den Beruf ein und übt ihn kontinuierlich aus; die Periode der Erprobung verschiedenster Tätigkeiten wird übersprungen.
2. „Conventional career pattern“: einer ersten beruflichen Betätigung folgt die Erprobung einer interindividuell variierenden Zahl an Beschäftigungen; nach Abschluß dieses Stadiums wird ein Beruf permanent ausgeübt.
3. „Unstable career pattern“: das Individuum legt sich beruflich nicht fest, einer Erprobungsperiode schließt sich häufig eine längere Zeit andauernde Beschäftigung an, der erneut ein berufliches Versuchsstadium folgt.
4. „Multiple-trial career pattern“: häufiger Beschäftigungswechsel ist kennzeichnend; da keine der vielen Betätigungen längere Zeit ausgeübt wird, kann von einer beruflichen Festlegung nicht die Rede sein.

Laufbahnmuster für Frauen

1. „Stable homemaking career pattern“: bereits kurz nach dem Schul- oder College-Besuch wird geheiratet; berufliche Erfahrungen außerhalb des häuslichen Bereichs liegen nicht vor.

Männer und Frauen weisen auch heutzutage noch geschlechtsspezifische Laufbahnmuster auf.

2. „Conventional career pattern“: die Frau heiratet nach relativ kurzer Beschäftigungsdauer und scheidet aus dem Berufsleben aus.
3. „Stable working career pattern“: nach dem Schulbesuch übt die Frau permanent einen Beruf aus.
4. „Double-track career pattern“: die berufliche Betätigung nach der schulischen Ausbildung wird nur durch die Geburt der Kinder unterbrochen; nach der Niederkunft versorgt die Frau den Haushalt und übt gleichzeitig weiterhin ihren Beruf aus.
5. „Interrupted career pattern“: die Frau kehrt erst wieder ins Berufsleben zurück, wenn ihre Kinder selbständig geworden sind.
6. „Unstable career pattern“: nicht selten verursachen unzulängliche ökonomische Verhältnisse einen häufigen Wechsel der Betätigungsfelder; weder innerhalb noch außerhalb des häuslichen Bereichs werden längerfristige berufliche Erfahrungen gesammelt.
7. „Multiple-trial career pattern“: nicht aufeinander bezogene berufliche Betätigungen werden in größerer Zahl kurzfristig ausgeübt; berufliche Stabilisierung erfolgt nicht.

Welches Laufbahnmuster der einzelne nun tatsächlich durchläuft, ist von einer Reihe unterschiedlicher Determinanten abhängig. So üben etwa wirtschaftliche und beruflich-strukturelle Bedingungen vor allem in Zeiten instabiler Wirtschaftslage und ungünstiger Beschäftigungsbedingungen einen starken Einfluß aus (vgl. Seifert, 1989). Daneben kommen noch soziale und sozioökonomische Einflüsse, aber auch psychologische und körperliche Charakteristika des Individuums, dessen spezifische Erfahrungen und seine persönliche Situation wie etwa der Familienhintergrund oder die eigene Familiensituation zum Tragen (vgl. Super, 1957; Scheller, 1976).

Vergleicht man die Laufbahnmuster gegenwärtiger Kohorten mit denen früherer, so fällt zunächst auf, daß die arbeitsbezogene Dreiteilung (d.h. Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Rente) des Lebenslaufs für Männer erhalten geblieben ist und für Frauen zunimmt. Doch läßt sich seit den 70er Jahren eine Verschiebung des Zeitpunkts biographischer Ereignisse und Übergänge und damit verbunden eine Verkürzung der mittleren Phase, d.h. der Phase der Erwerbsarbeit, feststellen. Ein Problem dieser Entwicklung zeigt sich, wenn man die Eingangsphase in das Erwerbsleben betrachtet. So findet sich dort in den jüngeren Kohorten eine Abkehr von der Erwerbsarbeit, die zu einem erheblichen Teil nicht freiwillig erfolgt, sondern durch fehlende Arbeitsplätze erzwungen wird. Kohortenanalytische Untersuchungen deuten darauf hin, daß sich bei den von Jugendarbeitslosigkeit Betroffenen Auswirkungen während der ganzen Berufsbiographie zeigen. Die Übergangsphase in den Beruf verlängert sich für viele zu einem dauerhaften Provisorium. Dies setzt sich zusammen aus einer Abfolge verschiedener Tätigkeiten und einer Kombination verschiedener Einkommensquellen. Gleichwohl ist auch bei diesen Personen eine biographische Perspektive typisch, die von einer Kontinuität im Arbeitsleben ausgeht und einen späteren Antritt eines Arbeitsplatzes auf Dauer antizipiert. Doch dürfte mit zunehmender Dauer des Provisoriums eine solche Idealvorstellung immer unrealistischer werden (vgl. Kohli, 1989).

Betrachtet man jedoch nur die Kernphase der Erwerbsarbeit, so ist nach Kohli (1989) von einer Pluralisierung der Verlaufsmuster – zumindest auf der Ebene der Gesamtbevölkerung – kaum etwas festzustellen. Für Männer gilt immer noch fast ausschließlich das Modell der dauerhaften Vollzeit-erwerbstätigkeit. Gleichzeitig weist die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen (in westlichen Ländern) darauf hin, daß sie sich ebenfalls zunehmend in die (bisher überwiegend den Männern vorbehaltenen) arbeitgesellschaftliche Normalbiographie integrieren. Eine neuere differenzierte Untersuchung der Lebensplanung durch Geissler und Oechsle (1996) ergab für Frauen jüngerer Kohorten die folgenden fünf Muster.

- *Traditionell familienzentrierte Lebensplanung*: Die Modernisierung wird zurückgewiesen, die Frauen versuchen eine Lebensführung im Rahmen der traditionellen Frauenrolle aufrecht zu erhalten.

Das individuelle Laufbahnmuster ist abhängig von wirtschaftlichen, beruflich-strukturellen, sozialen und sozioökonomischen Bedingungen sowie von psychologischen und körperlichen Charakteristika des Individuums.

Der Wunsch nach Kontinuität im Arbeitsleben ist weiterhin weitverbreitet.

Neuere Untersuchungen ergaben differenzierte Lebensplanungsmuster von Frauen.

- (*Männliche*) *berufszentrierte Lebensplanung*: Wichtigster Bestandteil ist der Wunsch nach dauerhafter materieller und sozialer Unabhängigkeit, ermöglicht über eine existenzsichernde Berufstätigkeit.
- *Individualisierte Lebensplanung*: Ziel ist es, eine neue Relation zwischen Berufsarbeit und allen nicht beruflichen Lebensbereichen zu schaffen und gleichzeitig eine Neubestimmung des Geschlechterverhältnisses zu erreichen. Frauen mit dieser Planung stellen auch für Männer die erste Priorität des Berufs in Frage. Wichtigster Punkt biographischen Handelns ist die Entwicklung des eigenen Selbst.
- *Doppelte Lebensplanung*: Die Lebensbereiche Partnerschaft/Familie einerseits und Beruf andererseits haben gleiches Gewicht, keiner der Lebensbereiche wird dem anderen in der subjektiven Relevanz im Lebenslauf untergeordnet.
- *Modernisiert familienzentrierte Lebensplanung*: Diese Vorstellung unterscheidet sich von der traditionell familienzentrierten durch den ausgeprägten Stellenwert von Ausbildung und Beruf und durch die Individualisierung der Beziehung zu Kindern.

Während die ersten drei Lebensplanungsmuster auch bei früheren Kohorten zu finden sind, stellen die beiden letzten nach Geissler und Oechsle (1996) neue Lebensplan-Modelle dar. Außerhalb dieser Muster zeigte sich bei einigen der befragten Frauen auch eine Verweigerung der Lebensplanung, welche umschrieben wurde als „bewußtes Leben in der Gegenwart“.

Laufbahnmuster wie die oben dargestellten können nur vergleichsweise allgemein formuliert werden. Aufgrund dieses Allgemeinheitsgrades lassen sich auch nur wenige Individuen finden, die wirklich *exakt* einem dieser Muster entsprechen. Lebensläufe werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Neben Bedingungen, die im Zusammenhang mit dem Alter stehen – wie z. B. der Übergang von der Schule in die Ausbildung oder die Berentung – und solchen, die auf *kulturelle Wechsel* zurückgehen (z. B. Erwerbstätigkeit von Frauen), unterscheiden Baltes und Danish (1980) Einflüsse, die nicht in einem generellen oder universellen Muster (in bezug auf Häufigkeit und Zeitpunkt) auftreten und bezeichnen diese als *nicht-normativ*. Beispiele solcher nicht-normativer Lebensereignisse mit besonderer Bedeutung für die Karriere sind eine fristlose Entlassung, eine unerwartete Beförderung, ein Lotteriegewinn, eine ökonomische Depression, eine regionale oder nationale Rezession, der Bankrott des Arbeitgebers, ein Standortwechsel, Unfälle oder Krankheiten sowie eine Scheidung. Derartige nicht-normative Einflüsse auf die berufliche Entwicklung sind also Lebensereignisse sowohl positiver als auch negativer Art, die nur in schwacher Beziehung zum Alter des Individuums oder auch zur jeweiligen Epoche stehen. Dabei ist zu beachten, daß sich Ereignisse mit Einfluß auf den Verlauf von Karrieren darin unterscheiden, *wie viele* Personen davon betroffen sind. So ist anzunehmen, daß eine Scheidung die Karrieren von ein bis zwei Personen beeinflussen kann, während Ereignisse größerer Tragweite wie z. B. eine nationale Rezession oder gar ein Krieg eine oder sogar mehrere Kohorten (Jahrgänge) nachhaltig prägen.

Hinzu kommt, daß selbst ähnliche Ereignisse unterschiedliche Individuen verschieden beeinflussen, da die individuelle Reaktion stark von der Identität und der Persönlichkeit des Betroffenen abhängig ist. Schließlich sind nicht alle Veränderungen und Übergänge „objektiv“ erkennbar, es können objektive von subjektiven Karriereübergängen unterschieden werden (vgl. Kasten 8).

Kasten 8:

Subjektive Karriereübergänge

Karriereübergänge („Transitionen“) können als Zeiträume definiert werden, innerhalb derer Individuen entweder eine andere Rolle übernehmen (z. B. vom Arbeitsgruppenmitglied zum Vorgesetzten) oder eine *veränderte Haltung* gegenüber einer bereits eingenommenen Rolle entwickeln (z. B. zunehmende Zweifel, ob die gewählte berufliche Ausrichtung die beste Entscheidung war). Letzteres ist ein *subjektiver Karriereübergang*

Nicht-normative Einflüsse sind in ihrer Tragweite sehr unterschiedlich.

Die Unterscheidung von objektiven und subjektiven Karriereübergängen wurde bisher zu wenig beachtet.

(Stephens, 1994). Veränderte Einstellungen, Orientierungen und Wahrnehmungen können also zu verschiedenen subjektiven Karrierephasen führen, ohne daß dies von außen erkennbar ist. Beispielsweise lassen sich in Anlehnung an Dalton und Thompson (1986) vier Phasen unterscheiden: Lehrling, unabhängige Fachperson, Mentor und Direktor. Insbesondere Fach- und Führungskräfte können auf ein und derselben Position alle vier Phasen durchlaufen. Beispielsweise wird ein neu berufener Universitätsprofessor zunächst einige Regeln des Verwaltens lernen müssen (= Lehrling), später dann Forschungsprojekte akquirieren (= unabhängige Fachperson), Nachwuchswissenschaftler fördern (= Mentor) und schließlich das „Forschungsmanagement“ seiner Arbeitsgruppe übernehmen müssen (= Direktor).

Die Begleitung solcher subjektiver Karriereübergänge ist ein neues und diffiziles personalpsychologisches Anwendungsfeld. Während objektive Karriereübergänge i.a.R. erkennbar sind (z. B. am Aufstieg oder einem neuen Titel), werfen subjektive Karriereübergänge zunächst einmal eine Reihe von Fragen auf: Bemerkt und wünscht das Individuum überhaupt die Veränderung? Ist die Veränderung von seiten der Organisation gewollt? Wie können entsprechende Einstellungen und Wahrnehmungen überhaupt beeinflußt werden? Die bisherige personalpsychologische Forschung hat auf solche Fragen bisher noch keine Antworten zur Verfügung stellen können.

6 Diskussion

Berufliche Laufbahnen und Karrieren sind in den letzten Jahren zunehmend flexibler (diskontinuierlicher) geworden. Während sich die Tätigkeit praktisch tätiger Personalpsychologen lange Zeit oft auf die zu Beginn dieses Kapitels angesprochenen Themen „Berufswahl“ und „Sozialisation“ begrenzt hat, haben sich u. a. aus diesen Entwicklungen neue Aufgaben ergeben.

Für viele Menschen sind Berufsentscheidungen nicht einmal, sondern wiederholt zu treffen. Da es sich jeweils um komplexe Probleme handelt, ist die Frage naheliegend, inwiefern der einzelne Hilfestellungen bekommt oder sich beschaffen kann. Allen Maßnahmen liegen vier zentrale Fragen zugrunde: (1) Wer bin ich und wie sehe ich mich? (2) Wie werde ich gesehen? (3) Welche Alternativen und Ziele habe ich? (4) Wie kann ich meine Ziele erreichen? Sowohl in Maßnahmen zur Verbesserung der Berufswahl als auch in Karriereentwicklungssystemen werden solche Themen behandelt. Ein weiteres interessantes Anwendungsfeld ist die *Begleitung* beruflicher Veränderungen, die für den einzelnen mit Selbstzweifeln, aber schließlich auch mit gestiegenem Selbstvertrauen einhergehen können (Vondracek, Lerner & Schulenberg, 1986). Hierzu zählt nicht nur die Ausgliederung aus dem Berufsleben (aufgrund von Arbeitslosigkeit oder Pensionierung; vgl. Kapitel 21), sondern auch das Durchlaufen objektiver wie subjektiver Karrierephasen und -übergänge. Interventionskonzepte wie Mentoring oder Coaching eröffnen für Personalpsychologen daher ebenfalls ein interessantes Betätigungsfeld.

Abschließend ist anzumerken, daß das vorliegende Kapitel vor dem Hintergrund einer bestimmten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation entstanden ist. Wenn ungeschützte Arbeitsverhältnisse weiter zunehmen, flache Hierarchien berufliche Karrieren im Sinne eines Aufstiegs zunehmend erschweren und der Trend zur beruflichen Selbständigkeit anhält (vgl. Moser et al., 1999), dann wird schon in wenigen Jahren einiges von dem in diesem Kapitel Geschriebenen neu zu bewerten sein. Ob allerdings in Zukunft sogenannte „Bastelbiographien“ (Beck & Beck-Gernsheim, 1993) die Regel werden, wird sich noch erweisen müssen.

Zusammenfassung**Zusammenfassung**

Gegenstand dieses Kapitels ist die Sozialisation für die und in der Berufswelt. Ausgangspunkt ist die Annahme, daß die Berufstätigkeit nachhaltige Wirkungen auf die Persönlichkeit ausübt. So existieren u.a. Belege, daß restriktive Arbeitstätigkeiten eher negative Konsequenzen für die psychische Gesundheit haben und daß die inhaltliche Komplexität beruflicher Aufgaben sogar positive Effekte auf die intellektuellen Fähigkeiten hat. Allerdings muß auch beachtet werden, daß komplexere Arbeitstätigkeiten möglicherweise nicht nur motivierender sind, sondern an einzelne auch (zu) hohe Anforderungen stellen. Danach wurde gefragt, wie die Berufswahl zustandekommt, wobei vor allem verschiedene Berufswahltheorien vorgestellt wurden. Die Ansätze thematisieren die wechselseitige Anpassung zwischen Individuum und Beruf, wobei einige die Anpassung eher als statisch, andere eher als dynamisch (entwicklungsbezogen) sehen. Die entscheidungstheoretischen Ansätze versuchen schließlich, dem Individuum Handreichungen zur Verbesserung der individuellen Berufswahlentscheidung zu geben. Im Anschluß wurden verschiedene Sozialisationsprozesse während der Erwerbstätigkeit in Organisationen betrachtet. Zunächst wurden verschiedene Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter vorgestellt, wobei der Integration in die Arbeitsgruppe besonderes Augenmerk gewidmet wurde. Als Interventionskonzepte wurden u.a. Mentoring und Karriereentwicklungssysteme angeführt. Abschließend wurden verschiedene Auffassungen von „Laufbahn“ und „Karriere“ vorgestellt sowie traditionelle und neuere Laufbahnmuster analysiert.

Weiterführende Literatur**Weiterführende Literatur**

- Anderson, N. & Thomas, H.D.C. (1996). Work group socialization. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423-450). New York: Wiley.
- Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.). (1994). *Karriere-Entwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hall, D.T. et al. (Eds.). (1988). *Career development in organizations* (3. print). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.

Literatur**Literatur**

- Abraham, E. & Hoefelmayr-Fischer, K.E. (1982). Auswirkungen der früheren Arbeitstätigkeit auf den Ruhestand. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 2, 53-72.
- Anderson, N. & Thomas, H.D.C. (1996). Work group socialization. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423-450). New York: Wiley.
- Baltes, P.B. & Danish, S.J. (1980). Intervention in life-span development and aging: Issues and concepts. In R.R. Turner & H.W. Reese (Eds.), *Life-span developmental psychology: Intervention* (pp. 49-78). New York: Academic Press.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1993). Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie. *Zeitschrift für Soziologie*, 22, 178-187.
- Bergmann, C. (1994). Gemessene versus artikulierte Interessen als Prädiktoren der Berufs- bzw. Studienfachwahl und Anpassung im Studium. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 142-151.
- Bergmann, C. & Eder, F. (1992). *Allgemeiner Interessen-Struktur-Test/Umwelt-Struktur-Test*. Weinheim: Beltz.
- Blickle, G. (1999). *Karriere, Freizeit, Alternatives Engagement*. München: Hampp.

- Campion, M.A. (1989). Ability requirement implications of job design: an interdisciplinary perspective. *Personnel Psychology*, 42, 1-24.
- Campion, M.A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
- Campion, M.A. & McClelland, C.L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76, 186-198.
- Dalton, G.W. & Thompson, P.H. (1986). *Novations: Strategies for career management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Davis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its application*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Frese, M. (1983). Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. Zum Konzept des Handlungsstils in der beruflichen Sozialisation. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung*, 3, 11-28.
- Geissler, B. & Oechsle, M. (1996). *Lebensplanung junger Frauen. Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Häfeli, K., Kraft, U. & Schallberger, U. (1988). *Berufsausbildung und Persönlichkeitsentwicklung*. Bern: Huber.
- Hertel, G., Dünfründ, T., Filsinger, I., Guggenberger, A., Klinkner, A., Kraft, A., Schultz-Amling, D. & Moser, K. (1998). Entwicklung eines Leitbilds für ein mittelständisches Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 158-165.
- Hoff, E.-H. (1994). Arbeit und Sozialisation. In K.A. Schneewind (Hrsg.), *Psychologie in der Erziehung und Sozialisation* (S. 525-552). Göttingen: Hogrefe.
- Holland, J.L. (1985a). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J.L. (1985b). *The Self-Directed Search. Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Holland, J.L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397-406.
- Huber, O. & Potocnic, R. (1986). Entscheidungstheorie und Praxis der Berufs- und Laufbahnwahl. In K. Daumenlang & J. Sauer (Hrsg.), *Aspekte psychologischer Forschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Roth* (S. 107-121). Göttingen: Hogrefe.
- Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Jochmann, W. (1990). *Berufliche Veränderung von Führungskräften*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, H.H. & Hippler, G. (1985). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kohli, M. (1989). Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. Aktuelle Veränderungstendenzen und ihre Folgen. In D. Brock, H.-R. Leu, C. Preiß & H.-R. Vetter (Hrsg.), *Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. Umbrüche im beruflichen Sozialisationsprozeß* (S. 249-278). Weinheim: Juventa.
- Kohn, M.L. (1981). Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung. In M. Kohn (Hrsg.), *Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung* (S. 203-236). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kohn, M.L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73). Bern: Huber.
- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1983). (Eds.). *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*. Norwood, NJ: Ablex.
- Kram, K.E. (1988). Mentoring in the workplace. In D.T. Hall et al. (Eds.), *Career development in organizations* (3. print, pp. 160-201). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leibowitz, Z.B., Farren, G. & Kaye, B.L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fortsetzung Literatur

Fortsetzung Literatur

- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: A study of work and leisure. *Industrial Relations*, 10, 239-260.
- Moser, K. (1991). *Konsistenz der Person*. Göttingen: Hogrefe.
- Moser, K. (1992). *Personalmarketing. Eine Einführung*. München: Quintessenz.
- Moser, K. (1995). Vergleich unterschiedlicher Wege der Gewinnung neuer Mitarbeiter. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 105-114.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K. (1998a). Gibt es negative Seiten von Commitment? *Gruppendynamik*, 29, 263-274.
- Moser, K. (1998b). Implementierung und Durchsetzung von Potentialanalyse- und Personalentwicklungsinstrumenten. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 45-68). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Moser, K., Batinic, B. & Zempel, J. (1999). Unternehmerisch erfolgreiches Handeln: Einleitung und Überblick. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 3-13). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Potocnik, R. (1990). *Entscheidungstraining zur Berufs- und Studienwahl*. Bern: Huber.
- Potocnik, R. (1993). Entscheidungstraining zur Laufbahnwahl: Konzeption, Evaluierung, Erfahrungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 95-100.
- Rehn, M.L. (1993). Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. In K. Moser, W. Stehle & H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 77-95). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rosenstiel, L. v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise?* Bern: Huber.
- Schallberger, U. (1987). Berufsarbeit und Persönlichkeit - Aspekte einer komplexen ökopyschologischen Problemstellung. *Schweizerische Zeitschrift für Psychologie*, 46, 91-104.
- Schallberger, U. (1989). Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 245-248). München: Psychologie Verlags Union.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheller, R. (1976). *Psychologie der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schooler, C. (1996). Cultural and social-structural explanations of cross-national psychological differences. *Annual Review of Sociology*, 22, 323-349.
- Seifert, K.H. (1977). (Hrsg.). *Handbuch der Berufspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K.H. (1988). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In D. Frey, C.G. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie* (S. 187-204). München: Psychologie Verlags Union.
- Seifert, K.H. (1989). Berufliche Entwicklung und berufliche Sozialisation. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie, D/III/3* (S. 608-630). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. & Schallberger, U. (1996). Selection, socialisation, and mutual adaptation: Resolving discrepancies between people and work. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 263-288.
- Stephens, G.K. (1994). Crossing internal career boundaries: The state of research on subjective career transitions. *Journal of Management*, 20, 479-501.
- Super, D.E. (1957). *Psychology and careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D.E. (1981). Approaches to occupational choice and career development. In A.G. Watts, D.E. Super & J.M. Kidd (Eds.), *Career development in Britain* (pp. 7-51). Cambridge: Hobsons.

- Super, D.E. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (S. 211-280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Todt, E. (1990). Entwicklung des Interesses. In H. Hetzer (Hrsg.), *Angewandte Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters* (S. 213-264). Heidelberg: Quelle & Meyer.
- Todt, E. & Schreiber, S. (1996). *Development of interests*. Paper presented at Seeon-Conference on interest and gender. Seeon, Germany.
- Tracey, J.T. & Rounds, J. (1993). Evaluating Holland's and Gati's vocational-interest models: A structural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *113*, 229-246.
- Vondracek, F.W., Lerner, R.M. & Schulenberg, J.E. (1986). *Career development. A life-span developmental approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zarella, K.L. & Schuerger, J.M. (1990). Temporal stability of occupational interest inventories. *Psychological Reports*, *66*, 1067-1074.

Fortsetzung Literatur