

Lutz von Rosenstiel

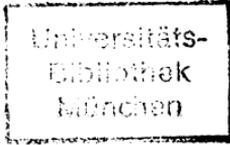
Friedemann W. Nerdinger · Erika Spieß

Was morgen alles anders läuft

Die neuen Spielregeln
für Manager

ECON Verlag

Düsseldorf · Wien · New York



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Rosenstiel, Lutz von:

Was morgen alles anders läuft: Die neuen Spielregeln für Manager / Lutz von Rosenstiel; Friedemann W. Nerdinger; Erika Spiess. – Düsseldorf; Wien; New York: ECON Verlag, 1991

ISBN 3-430-17838-X

NE: Nerdinger, Friedemann W.; Spiess, Erika:

Copyright © 1991 by ECON Executive Verlags GmbH,
Düsseldorf, Wien und New York.

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, foto-
mechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder
Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art,
sind vorbehalten.

Lektorin: Isabel A. Rüdig

Gesetzt aus der Times, Linotype

Satz: Lichtsatz Heinrich Fanslau, Düsseldorf

Grafiken: Rainer Geyer, Köln

Papier: Papierfabrik Schleipen GmbH, Bad Dürkheim

Druck und Bindearbeiten: Bercker Graphischer Betrieb GmbH, Kervelaer

Printed in Germany

ISBN 3-430-17838-X

1011721

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Der Führungsnachwuchs nach dem Wertewandel	13
Zwischen »Null-Bock«- und »Yuppie«-Kultur	13
Führung in Unternehmen	14
Anforderungen an die Führung wandeln sich	16
Wo kommt der Führungsnachwuchs her?	18
Spannungen zwischen dem einzelnen und dem Unternehmen	20
Der Wertewandel und die Jugend	21
Wie ist der Wertewandel zu bewerten?	32
Wege der Konfliktreduzierung zwischen der Jugend und den Organisationen	33
Ausgangsfragen	36
2 Vom Nutzen der Empirie: Vermutung oder Begründung?	37
Quantität versus Qualität	37
Wertewandel: Was denken die Studenten wirklich?	39
Führungs- und Führungsnachwuchskräfte	44
Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte	48
Berufsbiographie und Kausalattribution	53

3	Eine Typologie des Führungsnachwuchses: Sind alle gleich?	59
	Wie halten es die Führungsnachwuchskräfte mit dem Beruf?	60
	Warum ändert man seine Orientierung?	72
	Fazit: Karriere ja, aber nicht um jeden Preis!	80
4	Vorbereitungen auf den Berufseinstieg: Zufall oder Planung?	83
	Gefühle nach dem Examen: Erleichterung, Verängstigung, Ambivalenz?	84
	Die Stellensuche: Zufall oder Planung?	86
	Die Kriterien der Stellenwahl	89
	Der Wohnort	91
	Die Branche und die Tätigkeit: Man weiß, was man will	92
	Die Größe des Unternehmens	94
	Gehalt und Betriebsklima – (Noch) nicht so wichtig	96
	»Anti«-Unternehmen	97
	»Anti«-Branchen	100
5	Das Vorstellungsgespräch: Wie stelle ich mich am besten dar?	105
	Man ist begehrt	107
	Die Absagen	108
	Die Vorbereitung auf das Gespräch	110
	Das Vorstellungsgespräch	116
	Und warum glaubt man, daß man genommen wurde?	121
	Der Rat an die Kollegen: Gezielte Vorbereitung, selbstbewußtes Auftreten und nicht blenden lassen!	122
6	Sozialisation in Organisationen: Praxisschock oder Debütantenball?	127
	Was ist das: Sozialisation in Organisationen?	127
	Der Unterschied zwischen Universität und Beruf	129

Erlebt der Führungsnachwuchs einen Praxisschock? . . .	134
Die Ziele der Sozialisation	141
Die Unternehmen und die kreativen Individualisten . . .	145
Gelingen und Scheitern der Sozialisation des Führungsnachwuchses	147

7 Was muß man tun, wenn man Karriere machen will?	157
»Wirklich ist, was wirkt«	157
Unsere Theorien über die Welt	158
Einstellung zum beruflichen Aufstieg	160
Woran liegt es, daß man aufsteigt?	164
Die Struktur subjektiver Aufstiegstheorien	175
Wer vertritt welche Theorie?	180
Wer steigt auf?	183

8 Der Gedanke an Kündigung: Fliehen oder Standhalten?	189
Das zu geringe Gehalt	191
Schlechtes Arbeitsmaterial und ungesunde Arbeitsumgebung	193
Organisiertes Chaos	195
Unterstützende oder intrigante Kollegen	196
Problem – Vorgesetzte	199
Kündigung der Familie wegen	201
Flexiblere Arbeitszeit	203
Die lang ersehnte Selbständigkeit	204
Die Kündigung als Aufstieg	206
Der Reiz neuer Aufgaben	207

9 Zwischen Karriere und Familienplanung	213
Was ist los mit den Frauen?	213
Eine Typologie des weiblichen Führungsnachwuchses . .	216

Warum wird eine Orientierung geändert?	220
Kriterien der Stellensuche	224
»Anti«-Unternehmen und »Anti«-Branchen	226
Vorbereitungen auf das Vorstellungsgespräch	232
Der Ablauf des Vorstellungsgesprächs	233
Der Rat an die Kollegin:	
Offenheit und Ehrlichkeit siegt!	236
Gibt es einen Praxisschock?	239
Worauf wird der Aufstieg zurückgeführt?	241
Wer steigt auf?	242
Woran liegt beruflicher Aufstieg?	244
10 Was wird denn morgen anders?	247
Strategien der Integration zwischen dem Menschen, dem Unternehmen und der Gesellschaft	247
Literaturverzeichnis	257
Personen- und Sachregister	267

Als Service haben wir die wesentlichen Gedanken des Buches für Sie zusammengefaßt. Diesen Schnel-lesedurchgang finden

Sie in roter Farbe am Fuß jeder rechten Seite. Links ist für Ihre Notizen und Anmerkungen Platz vorhanden.

Vorwort

Die Mehrheit der Bevölkerung ist in ihrem Denken und Fühlen stark von dem bestimmt, was sich in den Organisationen unserer Wirtschaft und Verwaltung abspielt. Zwar läßt sich nicht leichthin sagen, daß es allen gutgeht, wenn die Wirtschaft floriert. Doch es ist ganz offensichtlich so, daß es uns mehrheitlich schlechtgeht, wenn die Wirtschaft darniederliegt.

Was sich in den Organisationen der Wirtschaft abspielt, ist vielfach bestimmt. Die Internationalisierung der Märkte, die Öffnung nach Osten, die fortschreitende europäische Integration, die Verknappung der Rohstoffe, die Belastung unserer natürlichen Umwelt, aber auch die sich unter dem Einfluß erhöhten Wohlstandes und gesteigerter formaler Bildung wandelnden Wertorientierungen der Menschen sind hier treibende Kräfte. Denkt man an die Menschen, so sind die Chancen der Einflußnahme in den Organisationen ungleich verteilt. Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung sind in aller Regel hierarchisch organisierte Systeme. Der Vorstand oder die Geschäftsleitung tragen die Unternehmen, für die sie verantwortlich sind. Der Abteilungsleiter trägt wesentliche Verantwortung dafür, welcher Geist in seiner Abteilung herrscht, der Ausbildungsleiter entscheidet über das Wohlbefinden der »Azubis«.

Wer erfahren möchte, wie sich das Klima und die Wertorientierungen morgen in den Organisationen unserer Wirtschaft und Verwaltung darstellen werden, der tut heute gut daran, die Grundüberzeugungen des Führungsnachwuchses zu betrachten.

Es gibt eine Vielzahl von Mutmaßungen und auch Vorurteilen über

diesen Personenkreis der meist akademisch vorgebildeten jungen Frauen und Männer, die in der Regel ein wirtschaftswissenschaftliches, naturwissenschaftliches oder technisches Studium absolvierten. Wir wollten nicht bei Vermutungen stehenbleiben, sondern unsere Annahmen auf Ergebnisse empirischer Forschungen stützen. So untersuchten wir zunächst, wie sich Jungmanager von Altmanagern unterscheiden, wenn es um Wertorientierungen und Einstellungen geht.

Darf man die frappierenden Unterschiede (von Rosenstiel u. Stengel, 1987) nun so interpretieren, daß die Führungskräfte morgen so denken werden wie die jungen Leute von heute? Das wäre zwar denkbar, erscheint aber nicht sehr wahrscheinlich. Schließlich muß man davon ausgehen, daß auch bei diesen jungen Menschen Unterschiede in der Denkweise bestehen. Oft haben Söhne und Töchter heute die gleichen Orientierungen wie ihre in der Führungsverantwortung stehenden Väter. Bei der Einstellung und beim Aufstieg in den Unternehmen wird stark selektiert. Möglicherweise gelangen bevorzugt jene in Führungspositionen, die schon heute so denken, wie man es in den Unternehmen von ihnen erwartet. Es ist aber auch denkbar, daß in der Praxis manche Blümenträume welken, daß idealistische Veränderungsimpulse bestenfalls wehmütige Erinnerungen an die Studienzeiten bleiben. Der Anpassungsdruck der Organisationen kann sehr groß sein.

Auch hier wollten wir nicht bei Vermutungen stehenbleiben, sondern unsere Aussagen empirisch absichern. Wir führten daher eine sogenannte Längsschnittstudie durch, das heißt, wir begleiteten 1132 Hochschulabsolventen über vier Jahre, befragten sie im Examenstermester an der Universität, dann nach dem Eintritt in das Berufsleben und schließlich wiederum drei Jahre später, nachdem ein paar Probanden die ersten Schritte nach oben gemacht hatten. Auf diese Weise gewannen wir quantifizierbare Ergebnisse, die mit Hilfe der EDV ausgewertet und sodann in unserem Forschungsteam interpretiert werden konnten (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989).

Lagen wir nun mit unseren Interpretationen richtig? Haben wir das aus den Daten erschlossen, was die Betroffenen selbst erlebten, oder haben wir den zweifelsfrei dokumentierten Veränderungen Gründe unterschoben, die vielleicht gar nicht die entscheidenden sind? Um auch auf diese Fragen Antworten zu finden, gingen wir noch einmal zu einem Teil der von uns schon bereits befragten Führungsnachwuchskräfte und führten lange Gespräche mit ihnen. Wie haben sie den Wechsel von der Hochschule in die Praxis erlebt? Ist ihnen noch immer das wichtig, was während des Studiums handlungsleitender Wert war? Sind ihre zwischenmenschlichen Beziehungen die gleichen geblieben, oder haben sich andere soziale Netze ergeben? Wie hat die Organisation sie empfangen? Waren die ersten Erfahrungen positiv oder negativ? Welche Orientierungen haben sie aufgrund dieser ersten Erfahrungen entwickelt, und was wird morgen anders sein?

Das vorliegende Buch beruht also auf sogenannten qualitativen Untersuchungsmethoden. Diese sind, was Anwendung und Auswertung betrifft, sehr aufwendig. Ohne Unterstützung hätten wir die Arbeit nicht leisten können. Daher möchten wir uns in erster Linie bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft bedanken, die unsere Forschungsziele seit Jahren finanziell unterstützte. Der Dank gilt des weiteren unseren Diplomanden und Projektstudenten von der Ludwig-Maximilians-Universität München, die uns mancherlei kritische Anregungen zukommen ließen und uns bei der Auswertung kreativ und konstruktiv unterstützten. Der Dank gilt auch dem Doktorand Franz Weber, der zusätzliche Informationen an jungen, akademisch vorgebildeten Bankangestellten und an Fachhochschulabsolventen erhob und auf diese Weise das Bild abrundete, das die Gespräche mit unseren Untersuchungspartnern ergaben. Mehrfach nahm er sich die Zeit, die bei ihm inzwischen knapp geworden ist, um uns durch seine Aussagen und seine Offenheit in unserem Forschungsprojekt zu unterstützen.

Bedanken möchten wir uns aber auch bei unserer Lektorin Frau Rüdiger vom ECON Verlag für das manchmal lästige, aber für den

Um zu wissen, wie die Wertorientierungen sich zukünftig in den Organisationen der Wirtschaft entwickeln, ist es nötig, die Grund-

überzeugung des Führungsnachwuchses zu betrachten. Dazu wurde eine Längsschnittstudie an Studenten durchgeführt.

Arbeitsfortschritt äußerst hilfreiche drängende Anmahnen des Manuskriptes, um dieses Werk zu vollenden, und für die konstruktive Zusammenarbeit.

Grundlsee und München, im Sommer 1990

Lutz von Rosenstiel, Friedemann W. Nerdinger, Erika Spieß

1 Der Führungsnachwuchs nach dem Wertewandel

Zwischen »Null-Bock«- und »Yuppie«-Kultur

Es gibt einige Themen, die die öffentliche Debatte in den vergangenen Jahren stark bestimmt haben. Ein Diskussionspunkt bezieht sich auf die Denkweisen und Einstellungen der Jugend, wobei äußerst kontrovers diskutiert wird, wie es um die Studenten, den akademischen Nachwuchs, steht. Möglicherweise steckt der Öffentlichkeit der Schock von 1968 noch in den Gliedern. Einige Zeitgenossen nehmen an, er sei heilsam gewesen, während andere darin den Anfang eines bösen Endes vermuten. Klagen und Sorgen überwiegen; das steht außer Zweifel. Dies allerdings ist alles andere als ein neues oder gar originelles Phänomen: Babylonische Tontafeln aus frühgeschichtlicher Zeit, Sokrates, die »alten Römer« sowie kulturkritische Philosophen und Schriftsteller der Neuzeit klagen gleichermaßen darüber, daß die Jugend den Lehren der Alten nicht mehr folge, unfähig sei, das hart Erarbeitete zu bewahren, und so den Untergang der Kultur vorbereite.

Sind also die Klagen über die Jugend nur Ausdruck einer miesepetrigen Gesinnung der Älteren, ihres Ressentiments den Jüngeren gegenüber, die das Leben noch vor sich haben? Sicherlich auch, jedoch nicht nur. Natürlich sind die Jungen nicht willens, all das zu bewahren, was den Altvorderen wertvoll erscheint. Natürlich wollen sie verändern und sich eine Welt aufbauen, die ihren Wunschvorstellungen und Hoffnungen entspricht. Diese Veränderungswünsche allerdings sind

Über die Einstellung der Studenten wird kontrovers diskutiert, wobei Sorgen und Klagen überwiegen. Es handelt sich hierbei um

ein Phänomen, das schon öfters auftrat: Der Jugend sagt man nach, daß sie durch ihr Verhalten die Kultur gefährde.

in manchen Phasen der geschichtlichen Entwicklung moderat ausgeprägt. Das Bewahrende steht im Vordergrund; die Jugend ist bereit, das Überlieferte evolutionär weiterzuentwickeln.

In anderen Epochen dagegen dominiert der Aufruhr. Revolutionäre Töne beherrschen die Szene. Man denke – 200 Jahre zurückblickend – an die Zeit des Sturm und Drang. Man rufe sich aber auch den Slogan von 1968 wieder ins Gedächtnis: »Macht kaputt, was euch kaputt macht!« Seither sind fast 25 Jahre vergangen. Die Poster mit Ho Chi Minh und Che Guevara sind vergilbt und verblaßt; die Jüngeren kennen kaum noch die Namen dieser Helden von gestern. Im Osten Europas werden Denkmäler von Marx und Lenin vom Sockel gestürzt. Im Westen hingegen sind ökologisch orientierte Bürgerbewegungen entstanden. Junge Frauen melden nachdrücklich ihren Anspruch auf Teilhabe am öffentlichen Leben an. Grüne Parteien machen – was ihren Stimmenanteil betrifft – in den Universitätsvierteln mancher Großstädte den etablierten Parteien den ersten Rangplatz streitig.

Und doch liest man von der neu erwachten Leistungsbereitschaft der Jugend. »Yuppies« beiderlei Geschlechts leben locker zusammen und leisten etwas, um sich vieles leisten zu können. Die ganz Jungen spötnen gönnerhaft über die »Alt-68er«, die »Softies« und die »Grünies«. Wie denkt die Jugend heute? Worin bestehen die Einstellungen, Wertorientierungen und Zukunftsentwürfe insbesondere des akademisch gebildeten Nachwuchses? Diese Fragen interessieren viele besonders, da ja die Absolventen der Universitäten als künftige Jungmanager in die verantwortlichen Positionen unserer Gesellschaft aufrücken werden. In den Spitzenpositionen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung werden sie dann nicht nur das eigene Schicksal, sondern die Lebenswelt vieler anderer mitgestalten.

Führung in Unternehmen

Die antiautoritäre Welle ist versendet. Die Utopie einer herrschaftsfreien Gesellschaft hat an Glanz verloren. Der Glaube ist weitgehend geschwunden, daß es in Organisationen der Wirtschaft und Verwal-

tung ohne ein Oben und Unten, ohne Führung funktionieren könne. Und in der Tat: Kurzes Überlegen oder eigene Erfahrung können rasch zeigen, daß es kaum möglich ist, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, wenn da nicht einer ist, der die vielfältigen Einzelaktivitäten koordiniert.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: In der Praxis der Gruppendynamik gibt es eine nachgerade »klassische«, zur Legende gewordene Übung. Die Teilnehmer eines Trainings, eines Seminars, werden zu kleinen Gruppen von je sechs Personen zusammengeführt. Jede Gruppe erhält die gleiche Aufgabe: »Bauen Sie einen Turm so hoch, so stabil und so schön wie möglich. Sie haben zwei Stunden Zeit!« Jeder Gruppe steht gleiches Material zur Verfügung: breite Streifen dünner Pappe, Klebeband, eine nicht allzu große Tube Klebstoff, eine Schere, ein Lineal. Die Aktivitäten aller Gruppen werden mit Video aufgenommen.

Innerhalb der Gruppen weiß man, daß man sich in einer Wettbewerbssituation befindet, daß möglicherweise die »anderen« höher, stabiler und schöner bauen. Die Zeit ist knapp. Was tun? Ideen gehen hin und her. »Sollen wir aus dem Pappstreifen lange Rohre bilden und diese dann mit Hilfe der Klebestreifen zu einem eiffelturmähnlichen Gebilde fügen?« – »Sollen wir Würfel falten und kleben und diese danach, wie einst mit dem Kinderbaukasten, zu einem Turm aufschichten?« – »Sollen wir kurze Säulen kleben, diese senkrecht stellen, sodann eine Plattform darüber legen, erneut Säulen darauf stellen und so fort?« Diese und andere Ideen konkurrieren. Eine muß sich als arbeitsleitende Linie durchsetzen, wenn die Gruppe im Konkurrenzkampf nicht scheitern will. Es gilt dann, die Tätigkeiten zu koordinieren. Die einen werden – Fließbandarbeitern gleich – Bauteile fertigen, andere werden sie der Konstruktionsidee entsprechend zusammenfügen, ein dritter wird die Arbeiten koordinieren, auf die knapp werdende Zeit und auf zu Ende gehende Klebstoffe achten. Das Videoband zeigt es dann klar: Hierarchie hat sich gebildet, Führung ist entstanden und wird von den Geführten akzeptiert. Sie war – wollte man das Ziel erreichen – notwendig geworden.

Schon alle Generationen haben geklagt:
Jugend will verändern.
In einigen Epochen der
Geschichte ist die
Jugend bereit, das

Überlieferte evolutionär weiterzuentwickeln, in anderen überwiegt der Aufruhr. Wie denkt die heutige Jugend?

Führung im Unternehmen beinhaltet diese Komponente, aber nicht nur. Selbstverständlich müssen die Aktivitäten vieler auf das gemeinsame Ziel hin koordiniert werden. Es geht jedoch um mehr. Alle sollen sich mit dem Ziel identifizieren. Alle sollen die Wege akzeptieren, die zu diesem Ziel führen, und den gesellschaftlichen Rahmen grundsätzlich bejahen, zu dessen Stabilisierung das Erreichen des Zieles beiträgt. Führung vermittelt Werte, zum Beispiel durch eine bestimmte Sprache, eindrucksvolle Zeremonien oder unverwechselbare Symbole, wie es der amerikanische Organisationswissenschaftler Pfeffer (1981) in seiner Theorie des »symbolischen Managements« darlegt. Empirische Studien zur Sozialisation in Organisationen zeigen klar, wie stark Menschen durch das Berufsleben beeinflusst werden. Die dabei auf den Menschen wirkenden Einflußgrößen sind vielfältig. Es ist zum einen die Tätigkeit selbst, es sind die Kollegen, es ist aber auch – und nicht zuletzt – der Führende, der häufig als Vorbild wirkt und aufgrund seiner Position über Belohnungen und Bestrafungen das Denken und Handeln seiner Mitarbeiter prägt.

Anforderungen an die Führung wandeln sich

Die Zeiten des Meisters, der mit Lob, Tadel, aber auch körperlicher Züchtigung Gesellen zu Wohlverhalten und hoher Leistung führte, sie aber auch von sich abhängig machte und ausbeutete, sind wohl überall in unserer Gesellschaft vorbei. »Lehrjahre sind keine Herrenjahre«, hieß es damals. In mittelständischen Familienunternehmen hielt sich noch lange ein Stück dieses Führungsdenkens. Es war vielleicht positiv in seiner patriarchalisch verstandenen Verantwortung für den anvertrauten Menschen, aber negativ in seinem abhängig machenden, die Autonomie des einzelnen nicht fördernden Stil.

In den größer und anonymer werdenden Organisationen wandelte sich das Führungsverständnis zur zielbezogenen und bewußten Einflußnahme der Vorgesetzten auf die Mitarbeiter, wobei allerdings auch unbewußt Werterziehung betrieben wurde. Die Mittel dieser bewußten zielbezogenen Einflußnahme aber wandelten sich. Früher

dominierte der Befehl, das heißt, der Führende sagte dem Geführten, was er wie zu tun habe. Er konnte dies auch tun, da er, dem traditionellen Meister gleich, Ziele und Wege besser kannte als der Geführte. Bei komplexer werdenden Aufgaben änderte sich dies. Häufig wußte und weiß aufgrund seiner Ausbildung und Erfahrung der Geführte besser als der Führende, wie man zum Ziele gelangt. Zunehmend kann in vielen Organisationen der Führende angesichts gestiegener Komplexität und erhöhtem Spezialistentum nicht einmal mehr die Ziele eines jeden Unterstellten festlegen. Er muß ganze Aufgabengebiete, der betrieblichen Notwendigkeit und der fachlichen Kompetenz des einzelnen entsprechend, langfristig delegieren und sich darauf verlassen, daß innerhalb dieses Verantwortungsbereiches der Geführte selbst die Initiative ergreift und Ziele setzt. Der betriebswirtschaftlich ausgebildete Leiter der Hauptfiliale einer Großbank täte sich schwer, wollte er dem ihm unterstellten EDV-Spezialisten detailliert die Ziele seiner Tätigkeit vorgeben, von den Wegen zu diesen Zielen ganz zu schweigen.

Anforderungen an die Führung, die zunehmend zu einer Koordination von Spezialisten geworden ist, haben sich gewandelt. Blickt man in die Zukunft, so werden sie sich weiterhin verändern. Auf einige bedeutsame Trends sei hingewiesen:

- Führende müssen angesichts komplexer werdender Aufgaben und der Verwissenschaftlichung vieler Lebensbereiche Verantwortung für Gebiete übernehmen, die sie selbst nicht mehr im Detail beherrschen.
- Die Geführten verfügen über zunehmend gesteigerte Qualifikation und sind auf ihrem Spezialgebiet häufig dem Vorgesetzten fachlich überlegen.
- Es gibt nicht nur Männer, sondern vermehrt auch Frauen mit gleichwertiger qualitativ hochstehender Ausbildung und dem Anspruch auf Gleichbehandlung.
- Die Werthaltungen der Geführten haben sich verändert und machen aufgrund des Autonomie- und Freizeitanpruchs das Führungsgeschäft schwieriger.

Organisationen können ohne Führung nicht laufen. In den anonymen gewordenen Organisationen wandelte sich das Füh-

rungsverständnis zur bewußten Einflußnahme der Vorgesetzten auf die Mitarbeiter, wobei Werterziehung betrieben wird.

- Die Elektronisierung vieler Tätigkeitsbereiche verändert nachhaltig die Qualität der Arbeit und der innerbetrieblichen Kommunikation.
- Die Internationalisierung der Unternehmungen und der Märkte erfordert es, für verschiedenes offen zu sein und in unterschiedlichen Denk- und Handlungswelten sensibel agieren zu können.
- Der gesellschaftlich-politische Anspruch an die Unternehmungen fordert, daß der Führende nicht nur sein engeres Aufgabenfeld verantwortet, sondern Nebenwirkungen auf vielerlei Gebieten, unter anderem auf den Feldern des sozialen Lebens und der Umwelt, mitbedenkt.

Es ist ganz offensichtlich: Die Ansprüche an die Führenden steigen.

Wo kommt der Führungsnachwuchs her?

Sohn oder Tochter eines Unternehmers zu sein qualifiziert noch lange nicht zur künftigen Führungskraft. Viele Eigner verwandeln ihr Unternehmen lieber in eine anonyme Gesellschaft, bevor sie es einem wenig qualifiziert erscheinenden Erben überlassen. Qualifikation heißt also das Schlagwort. Dies gilt zuallererst hinsichtlich der fachlichen Kompetenz. Man muß den komplexer werdenden Aufgaben sowohl vom Wissensbestand als auch vom Umgang mit diesem Wissen her gewachsen sein. Wichtig sind auch Persönlichkeitsmerkmale, die in ihrer Summe das ausmachen, was man als Ausstrahlung und soziale Kompetenz bezeichnet.

Analysen des Arbeitsverhaltens von Führungskräften zeigen, daß diese bis zu 90 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation (Lesen, Schreiben, Telefonieren, Diktieren etc.) verbringen. Natürlich handelt es sich hier nicht nur um Kommunikation mit dem Unterstellten, sondern auch mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden. Dies belegt, daß es nicht ausreicht, über Fachwissen zu verfügen. Es ist ebenfalls erforderlich, daß man darüber reden und schreiben kann, andere überzeugen, begeistern und für die eigenen Ziele gewinnen kann.

Die Universitäten und Hochschulen unserer Gesellschaft haben die Aufgabe, die fachliche Qualifikation und die persönliche Entwicklung der besonders Begabten zu fördern. Auch wenn dies nur unvollkommen geschieht und der fachlichen Kompetenz stärker als der Persönlichkeitsentwicklung dient, sehen Arbeitgeber die Nützlichkeit der Hochschulausbildung in der beruflichen Karriere von Jungmanagern. Eltern sind bemüht, ihrem ausreichend befähigten Nachwuchs eine universitäre Ausbildung zukommen zu lassen. Die Jugendlichen selbst streben diese an, und die Unternehmen der Wirtschaft und Verwaltung rekrutieren ihren Führungsnachwuchs zunehmend aus der wachsenden Zahl der Universitäts- und Hochschulabsolventen. In steigendem Maße werden auch Positionen auf mittleren und unteren Führungsebenen sowie qualifizierte Spezialistenpositionen mit Akademikern besetzt. Dies wundert nicht angesichts einer Bildungssituation, in der ein Viertel eines Altersjahrganges und nicht – wie noch vor relativ kurzer Zeit – nur rund vier Prozent ein Studium absolviert haben (Glötz u. Malanowski, 1982).

Hochschulen aber haben ihre eigene Kultur. Sie vermitteln nicht nur Wissen, sondern prägen direkt und indirekt den dort Lernenden und Lebenden. Der Übergang aus dem Bildungssystem in das Beschäftigungssystem der meisten Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung ist daher für den einzelnen schwierig, manchmal schmerzhaft und kann im Extremfall – wie Müller-Fohrbrodt und Mitarbeiter (1978) dies ausführen – als Praxisschock erlebt werden. Die Beziehung des einzelnen zur Organisation ist ohnehin schwierig und konfliktgeladen. Die universitäre Ausbildung macht sie nicht einfacher, und in Zeiten eines raschen Wertewandels sind besondere Spannungen vorhanden.

Qualifikation der Führungskraft ist erforderlich. Fachwissen allein genügt nicht, wichtig werden Persönlichkeitsmerkmale wie

Ausstrahlung und soziale Kompetenz. Unternehmen stellen zunehmend Hochschulabsolventen in ihren Firmen ein.

Spannungen zwischen dem einzelnen und dem Unternehmen

Das zentrale Thema in der Forschung einer der berühmtesten amerikanischen Organisationspsychologen, Chris Argyris (1957, 1964, 1975), ist der Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation. Diese Problematik hat auch für unseren Zusammenhang erhebliche Wichtigkeit. Menschen durchlaufen im Zuge ihres Erwachsenwerdens eine charakteristische Entwicklung, die unter anderem gekennzeichnet ist durch:

- ein Streben nach höherer Autonomie,
- ein Mehr an selbstbestimmter Aktivität,
- ein Bemühen um Kontrolle über die eigene Situation sowie
- eine wachsende Zeitperspektive.

In diese Phase des Erwachsenwerdens fällt für viele der Eintritt in das Berufsleben. Dies ist auf der einen Seite ein Schritt in eine größere Selbstständigkeit; man kann sich vom Elternhause lösen, steht finanziell auf eigenen Beinen. Dafür wird andererseits der Autonomieanspruch gebremst oder gar gebrochen. An die Stelle der Selbstbestimmung tritt in einem Unternehmen die Fremdbestimmung. Die Initiative – obwohl sie gewöhnlich in den Führungsgrundsätzen eines jeden einzelnen gefordert wird – geht meist von oben aus. Fremdkontrolle steht vor Selbstkontrolle. Die Aufsicht über die Arbeitssituationen üben betriebliche Regelungen und hierarchisch Höhergestellte aus. Eigene längerfristige Dispositionen werden durch Pläne anderer durchkreuzt.

Man sieht, der Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation ist sehr viel grundsätzlicher als der, von marxistischer Seite besonders betonte, zwischen Kapital und Arbeit. Er ist relativ unabhängig vom jeweiligen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem und zeigt sich konkret bereits in kleinen, nahezu banal anmutenden Bereichen. Ein Beispiel wäre das Ausschlafen am Montagmorgen, wenn die Regeln der Organisation es erfordern, daß man spätestens um acht Uhr am

Arbeitsplatz zu sein hat. Beim Eintritt in das Beschäftigungssystem wird der eben skizzierte Konflikt besonders bewußt. Mit der Dauer der Berufstätigkeit gewöhnt man sich daran. Dies bedeutet nicht, daß der Konflikt gelöst ist. Er wird zwar nicht mehr – oder nicht mehr so intensiv – erlebt, aber er wird gelebt.

Praxisbezogene Arbeit der Organisationspsychologie oder Organisationssoziologie, innovative Konzepte der Personal- und Organisationsabteilungen der Betriebe sind daher häufig darauf gerichtet, diesen Konflikt zu mildern. Man denke zum Beispiel daran, daß durch adäquate Formung der Personalauswahl Mitarbeiter gewonnen werden sollen, die zum Betrieb passen; daß durch gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildung die Eingliederung des einzelnen in die Organisation gewährleistet werden soll, und zwar nicht nur im Fachlichen, sondern auch hinsichtlich des Sozialverhaltens und der Wertorientierungen. Man denke daran, daß durch Systeme der Zielvereinbarung und der Delegation die Selbständigkeit des einzelnen erhöht werden soll. Durch Gleitzeit- und Teilzeitmodelle sollen die private und die Berufswelt versöhnt werden. Durch Konzepte wie Lernstätte, Qualitätszirkel oder Organisationsentwicklung sollen die Ideen des einzelnen innerhalb der Arbeitswelt in Ansätzen verwirklicht werden. Mit ganz konkreten, ja modellhaften Maßnahmen wie einem »Tag der offenen Tür«, ein »Familientelefon« oder einem »Sabbathjahr für Führungskräfte« will man die Kluft zwischen verschiedenen Lebenswelten schmälern machen.

Der Wertewandel und die Jugend

Bedenkt man, in welche Richtung sich Wertorientierungen in unserer Gesellschaft vor allem in den sechziger und siebziger Jahren gewandelt haben, dann ist die Spannung zwischen dem einzelnen und der Organisation nicht reduziert, sondern eher intensiviert worden. Wir wollen dies einmal exemplarisch durchdenken. Man hat repräsentativ Eltern erziehungspflichtiger Kinder danach gefragt, welche Erzie-

Da die Hochschulabsolventen über eine eigene Kultur verfügen, fällt der Übergang in das Beschäftigungsverhältnis oft nicht

leicht. Innovative Konzepte der Personalabteilungen sind darauf ausgerichtet, diesen weitreichenden Konflikt zu mildern.

hungswerte ihnen besonders wichtig sind. Vergleicht man nun, was in den fünfziger, den sechziger und in den siebziger Jahren jeweils auf Rang 1 gesetzt wurde, so zeigen sich an den Beispielen »Selbständigkeit« und »Gehorsam« drastische Verschiebungen.

Jahr der Befragung	1951	1965	1975
Erziehungsziele			
Gehorsam	25%	19%	4%
Selbständigkeit	28%	31%	58%

Abb. 1.1: Erziehungsziele im Wandel – Ergebnisse repräsentativer Meinungsumfragen

Selbständigkeit entwickelte sich zum wichtigsten Erziehungsziel überhaupt. Gehorsam, in den fünfziger Jahren noch nahezu gleichwertig, findet sich in den siebziger Jahren unter »ferner liefen«. Selbst wenn man akzeptiert, daß das Erziehungshandeln der Eltern nicht immer dem entspricht, was sie sagen, läßt sich doch folgern, daß die in den fünfziger Jahren oder davor Erzogenen anders reagieren, wenn der Vorgesetzte ihnen eine Anweisung gibt, deren Sinn ihnen nicht einleuchtet, als dies jene tun, die in den siebziger Jahren oder danach erzogen wurden.

Der Soziologe und Wertforscher Helmut Klages (1984) hat bedeutende empirische Arbeiten im deutschsprachigen Raum über den Wandel der Wertorientierungen vergleichend analysiert und in einer Tabelle zusammengefaßt. Zwischen welchen Gruppen von Werten sich die Orientierungen verschoben haben, zeigt die Abbildung 1.2.

Diese Wertorientierungen wurden – in der Regel mit der Methode der Befragung – bei jeweils repräsentativen Stichproben der Bevölkerung Jahr für Jahr ermittelt.

Werfen wir nun einen Blick auf die Organisationen der Wirtschaft und

	Selbstzwang und -kontrolle (Pflicht und Akzeptanz)	Selbstentfaltung
Bezug auf die Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> »Disziplin« »Gehorsam« »Leistung« »Ordnung« »Pflichterfüllung« »Treue« »Unterordnung« »Fleiß« »Bescheidenheit« 	idealistische Gesellschaftskritik <ul style="list-style-type: none"> »Emanzipation« (von Autoritäten) »Gleichbehandlung« »Gleichheit« »Demokratie« »Partizipation« »Autonomie« (des einzelnen)
Bezug auf das individuelle Selbst	<ul style="list-style-type: none"> »Selbstbeherrschung« »Pünktlichkeit« »Anpassungs- bereitschaft« »Fügsamkeit« »Enthaltbarkeit« 	Hedonismus <ul style="list-style-type: none"> »Genuß« »Abenteuer« »Spannung« »Abwechslung« »Ausleben emotionaler Bedürfnisse«
		Individualismus <ul style="list-style-type: none"> »Kreativität« »Spontaneität« »Selbstverwirklichung« »Ungebundenheit« »Eigenständigkeit«

Abb. 1.2: Hauptsächlich am Wertewandel beteiligte Wertegruppen
(Quelle: Helmut Klages, 1984)

Durch den Wertewandel ist die Spannung zwischen dem einzelnen und der Organisation sehr stark intensiviert worden. Die von

dem Soziologen Klages als Selbstentfaltungswerte bezeichneten Haltungen haben beständig zugenommen.

Verwaltung. Diese sind ja keineswegs nur der notwendige strukturelle Rahmen für die zu erfüllenden Aufgaben. Sie sind auch nicht »vom Himmel gefallen«, sondern von ganz bestimmten Menschen gegründet und geschaffen worden, denen – ihren Wertorientierungen entsprechend – manches wichtig und manches weniger wichtig erschien. Unter diesem Aspekt lassen sich Organisationen als »geronnene Werte« (von Rosenstiel, 1984) beschreiben. Sie unterscheiden sich dabei nicht von anderem Menschenwerk. So kann man als Bildungsreisender staunend fragen, welche Wertorientierung wohl bei den Pharaonen bestand, die sich gewaltige Pyramiden in den Sand setzen ließen, welche Wertorientierung in einer mittelalterlich-christlichen Stadt herrschte, wie seinerzeit im kleinen Freiburg im Breisgau, das in relativ kurzer Zeit einen Großteil seines Einkommens in ein gewaltiges religiöses Bauwerk – das Münster – investierte.

Schauen wir nun noch einmal zurück in die Abbildung 1.2. Die von Klages als Selbstentfaltungswerte gekennzeichneten Haltungen haben – das ist empirisch belegt – an Bedeutung gewonnen. Man darf vermuten, daß in den von den Großvätern und Vätern geformten Organisationen die Werte von gestern, die Pflicht- und Akzeptanzwerte, nach wie vor die wichtigeren sind. Der vom Heute geprägte Schul- und Hochschulabsolvent steht entsprechend beim Berufseintritt vor den vom Gestern geprägten Organisationen und wird Mühe haben, sich mit ihnen zu identifizieren. Die Berliner Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler von Klipstein und Strümpel (1985) drücken dies wie folgt aus: »Gewandelte Werte« stehen »erstarrten Strukturen« gegenüber.

Natürlich ist soeben überspitzt und karikiert, zumindest aber generalisiert worden. Selbstverständlich gibt es auch heute eine Vielzahl junger Menschen, die primär an den Pflicht- und Akzeptanzwerten orientiert ist, doch – das zeigte die Forschung – ihr relativer Anteil ist gesunken. Es gibt aber auch moderne Unternehmungen und Abteilungen innerhalb der sonst so traditionell erscheinenden Betriebe, in denen Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation eingeführt wurden, die mit den Selbstentfaltungswerten des einzelnen korrespondieren.

Wenden wir uns aber noch einmal dem Wertewandel zu. Dies soll nicht detailliert geschehen, da dies inzwischen in anderen Veröffentlichungen geleistet wurde (Kmieciak, 1976; Inglehart, 1977; Noelle-Neumann, 1978; Klages u. Kmieciak, 1979; von Klipstein u. Strümpel, 1985; von Rosenstiel u. Stengel, 1987). Wir wollen vielmehr versuchen, knappe Antworten auf einige zentrale Fragen zu geben.

Wann fand jener Wandel der Wertorientierungen statt?

Die empirische Forschung hat gelegentlich mit der Methode der Interpretation von Verhaltensweisen und Verhaltensergebnissen gearbeitet (zum Beispiel der sinkenden Zahl der Geburten, der Erhöhung der Scheidungsraten, der wachsenden Zahl von Kirchenaustritten), häufiger aber mit der Methode der Befragung repräsentativer Bevölkerungsquerschnitte Jahr um Jahr und den daraus resultierenden Zeitreihen. Danach nun läßt sich sagen, daß die Nachkriegszeit keineswegs durch einen gleich intensiven Trend des Wandels gekennzeichnet war. Statt dessen lassen sich drei Phasen unterscheiden: Bis in die Mitte der sechziger Jahre waren die Wertorientierungen relativ stabil, rationale Effizienz, bürokratische Organisation und traditionelle Selbstbescheidung herrschten im Sinne einer Dominanz der Pflicht- und Akzeptanzwerte vor. In der Mitte der sechziger Jahre kam es zu einer Expansion der Entfaltungswerte, die bis in die Mitte der siebziger Jahre reichte und sich darin ausdrückte, daß zunehmend Wert auf Freizeit, Lebensgenuß und Selbstentfaltung gelegt wurde. Dieser Trend stagniert seit Mitte der siebziger Jahre, ohne daß es zum Rückschlag des Pendels kam, eher zu einem Oszillieren auf verändertem Niveau. Wandel aber ließ sich auch in den letzten zehn Jahren beobachten, insbesondere im Hinblick auf die höhere Bewertung der Gleichberechtigung der Geschlechter, der Betonung eigener Gesundheit und der Bewahrung der natürlichen Umwelt.

Wer trug den Wandel der Wertorientierungen?

Die Antwort fällt leicht und ist empirisch gut belegbar. Insbesondere die jungen gebildeten Menschen in den Städten waren die Speerspitze

Der Wandel der Wertorientierungen fand in drei Phasen statt. Bis in die Mitte der sechziger Jahre waren sie relativ stabil, dann

kam es zu einer Expansion der Entfaltungswerte, und seit Mitte der siebziger Jahre stagniert dieser Trend.

des Wandels. Diese lassen sich vor allem an den Universitäten und Hochschulen wiederfinden, also in jenen Institutionen, die in erheblichem Maße die künftigen Fach- und Führungskräfte für die Wirtschaft und Verwaltung bereitstellen.

In welche inhaltliche Richtung entwickelte sich der Wandel der Wertorientierungen?

Faßt man die zentralen Ergebnisse zusammen, so läßt sich konstatieren:

- eine Säkularisierung nahezu aller Lebensbereiche,
- eine starke Betonung der eigenen Selbstentfaltung und des eigenen Lebensgenusses,
- eine Betonung und Hochwertung eigener Freizeit,
- eine Befürwortung der Gleichheit zwischen den Geschlechtern,
- eine Ablösung der Sexualität von überkommenen gesellschaftlichen Normen,
- eine abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung und zum Sicheinfügen in Strukturen und Regelungen,
- eine sinkende Akzeptanz der Arbeit als einer Pflicht,
- eine höhere Bewertung der eigenen körperlichen Gesundheit,
- eine Hochschätzung unzerstörter und bewahrter natürlicher Umwelt,
- eine Skepsis gegenüber den tradierten Werten der industriellen Gesellschaft wie zum Beispiel Leistung, Wirtschaftswachstum, technischer Fortschritt.

All dies läßt sich selbstverständlich in bestimmten Facetten erweitern, ausdifferenzieren und relativieren. Das Terrain ist aber mit dem Gesagten abgesteckt.

Was waren die Ursachen des Wandels der Wertorientierungen?

Ursachen lassen sich bei einem Blick in die Vergangenheit nachträglich selten zweifelsfrei eruieren. Die nachfolgenden Aussagen stützen sich daher zum Teil auf klare empirische Forschungsergebnisse, zum

Teil aber auch auf berechnete Vermutungen. Wir wollen daher lieber von Hypothesen sprechen. Welche gelten hier?

Die Altersstrukturhypothese:

Die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung ist – bedingt durch die wechselvollen historischen Ereignisse – ungleichmäßig. Abbildung 1.3, Seite 28, verdeutlicht dies.

Geht man davon aus, daß Selbstentfaltungswerte bei jüngeren Personen, Pflicht und Akzeptanzwerte eher bei älteren Personen dominieren, so ist die Konsequenz, daß sich in der Gesamtbevölkerung bei repräsentativer Befragung eine Verschiebung zu den Selbstentfaltungswerten zeigt, wenn es besonders viele junge Menschen gibt. Dies ist, bedingt durch den »Babyboom« in der Nachkriegszeit bis zur Mitte der sechziger Jahre, derzeit der Fall (von Rosenstiel, Nerdinger, Oppitz, Stengel u. Spieß, 1986). Versucht man allerdings, diesen Trend fortzuschreiben, so ist für die Zeit nach der Jahrtausendwende, aufgrund des sogenannten »Pillenkicks« in den späten sechziger Jahren, eine eher »konservative Wende« zu erwarten. Bei dieser Prognose allerdings sind Ein- und Zuwanderungen nicht berücksichtigt, die – das zeigt die jüngste historische Entwicklung – möglicherweise zu ganz unerwarteten Effekten führen.

Die Sozialisationshypothese:

Ein Mensch wird – das zeigen entwicklungspsychologische und psychoanalytische Studien – durch die Erlebnisse in der Kindheit stark geprägt. In Deutschland und anderen europäischen Staaten war die Kriegs- und Nachkriegszeit durch Not und Mangel charakterisiert. Wer damals aufwuchs, lernte, daß materielle Güter knapp sind und daher, das lehrten die Gespräche der Eltern, als wertvoll gelten. Diese Thematik wurde als stabile Wertorientierung bewahrt, obwohl sich, zumindest in Westeuropa, allgemeiner Wohlstand ausbreitete. Diejenigen dagegen, die später geboren wurden und in der Zeit des Wohlstandes oder gar Überflusses ihre Kindheitserfahrungen machten, lernten die basalen materiellen Güter und die äußere Sicherheit als

Träger der Wertorientierungen waren Hochschulabsolventen. Die Ursachen des Wandels sind komplex. Es gibt die Altersstruktur-

hypothese, die eine Verschiebung der Selbstentfaltungswerte deutlich macht, wenn es viele junge Menschen gibt.

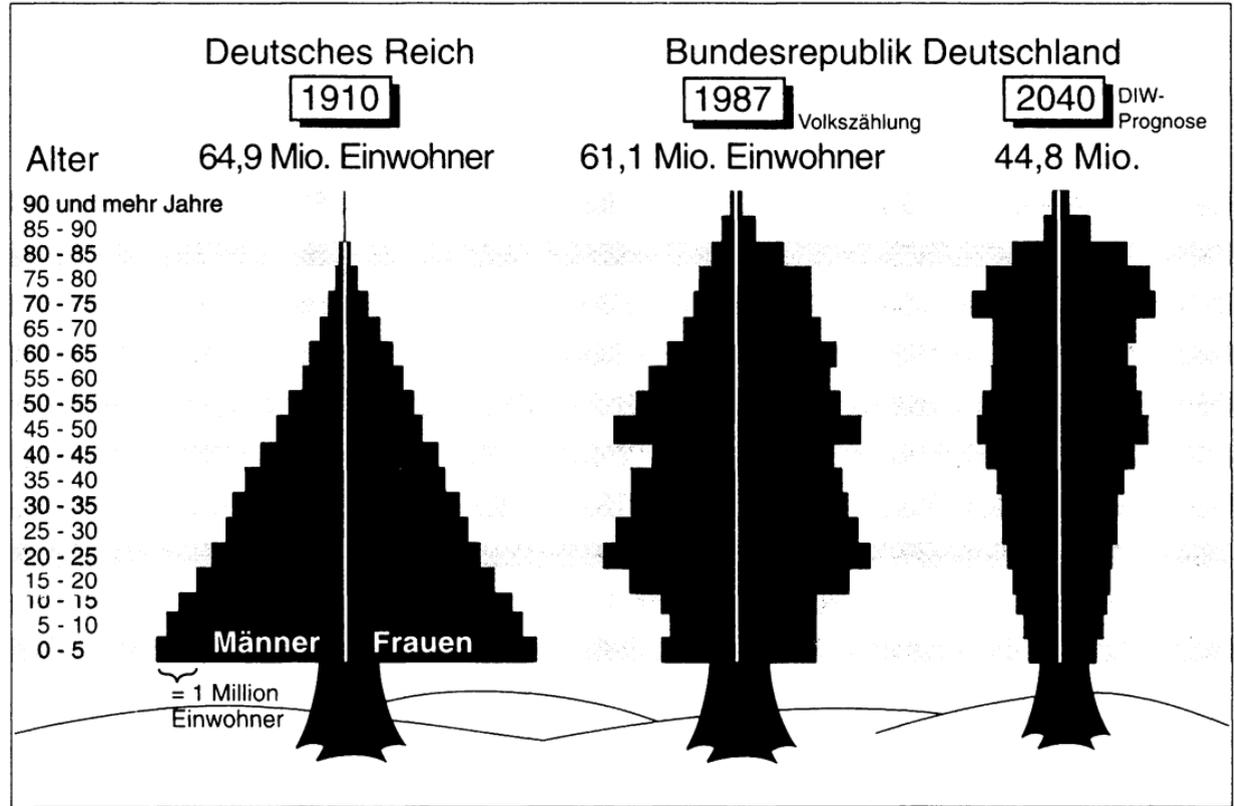


Abb. 1.3: Der deutsche Lebensbaum krank (Altersschichtung in Stufen von je fünf Jahrgängen)
(Quelle: Globus 7939)

Werte kaum noch schätzen. Für sie waren dies Selbstverständlichkeiten. Dafür erkannten sie in einer freundlichen Gesellschaft, in der Mitsprache der Bürger, der Bewahrung der Umwelt etc. höhere Prioritäten. Daraus ergibt sich – folgen wir dem Pionier der modernen empirischen Wertforschung, dem Amerikaner Inglehart (1977; 1989) – der viel diskutierte Wandel vom »Materialismus« zum »Postmaterialismus«.

Die Bildungshypothese:

Der Grad der formalen Bildung ist in der Bundesrepublik Deutschland geradezu dramatisch angestiegen. Legten Anfang der fünfziger Jahre rund 4 Prozent eines Altersjahrganges das Abitur ab, so stieg diese Zahl bis heute auf nahezu ein Drittel. Bildung an Ober- und Hochschulen aber verfolgt nicht nur das Ziel der reinen Wissensvermittlung, sondern lehrt die kritische Reflexion bestehender Zustände, das sogenannte »Hinterfragen«. Dies fördert durchaus Zweifel am Überkommenen und Bestehenden und begünstigt einen Wandel der Wertorientierung.

Die Berufseintrittshypothese:

Es stieg nicht nur der Grad der formalen Bildung, sondern – selbstverständlich damit hoch korreliert – die Verweildauer im Bildungssystem, was einen entsprechend verspäteten Berufseintritt zur Folge hat.

Während vor gar nicht allzu langer Zeit eine überwiegende Mehrheit bereits im fünfzehnten Lebensjahr in das Beschäftigungssystem – schließt man die Lehrzeit hier mit ein – übergewechselt war, tun dies viele heute erst nach zwanzig oder gar dreißig Lebensjahren. Sie werden dadurch länger dem »Ernst des Lebens«, der Routine, der Selbstverständlichkeit, dem Trott des Alltags vorenthalten. Sie haben die Chance, in alternativen Lebensentwürfen zu denken, mit konkreten oder auch abgehobenen Utopien zu spielen, sich zu fragen: »Wie könnte es denn sein, wenn . . .?« Auch dadurch wird ein Wandel von Wertorientierungen begünstigt.

Die Sozialisationshypothese besagt, daß Erlebnisse der Kindheit prägend sind. Die Bildungshypothese beinhaltet, daß durch

die Zunahme des Grades formaler Bildung kritische Reflexion vermittelt werde, die einen Wertewandel begünstigt.

Die Vergangenheitsbewältigungshypothese:

Nachdem es in der Nachkriegszeit in der Tat Verdrängung gab, ein Unterdrücken der Auseinandersetzung mit den Greueln des Nazi-regimes, eine »Unfähigkeit zu trauern« (Mitscherlich, 1978), setzte in der Mitte der sechziger Jahre eine massive Auseinandersetzung der Jugend mit der dunklen Zeit der Väter ein, die auch eine Ablehnung jener Werte zur Folge hatte, die jenen bedeutsam waren.

Die Wohlstandshypothese:

Die Nachkriegszeit brachte den meisten westeuropäischen Staaten beständig ansteigenden Wohlstand. Folgt man den Überlegungen des Motivationspsychologen Maslow (1954), der darauf verweist, daß befriedigte Bedürfnisse an Bedeutung verlieren und zu einer Bedeutungsverlagerung, zu höheren Bedürfnisgruppen anregen, so ist es naheliegend, daß Wohlstand zu einer relativen psychischen Abwertung der materiellen Güter führt. Bert Brecht hat dies in der Dreigroschenoper knapp und prägnant formuliert: »Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral!« Empirische Untersuchungen des amerikanischen Volkswirtes Easterlin (1978) weisen in diese Richtung. Er erfaßte in einer großen Zahl von Ländern dieser Erde Indikatoren des materiellen Wohlstandes und erfragte die Lebenszufriedenheit. Die sodann errechnete Korrelation zwischen Wohlstand und Lebenszufriedenheit lag in der Nähe von Null. In den reichen Ländern war man nicht glücklicher als in den armen, denn »Geld allein macht nicht glücklich«. Hat man alles, so erhöhen sich die Ansprüche. Neue Bedürfnisse erwachen.

Die Defizitwahrnehmungshypothese:

Eng verbunden mit der Wohlstandshypothese ist die Defizitwahrnehmungshypothese. Erreicht man ein Ziel, von dem man annahm, daß es glücklich macht, so muß man einsehen, daß andere Defizite bleiben. Wer zu Geld gekommen ist, entdeckt plötzlich, daß ihm manches abgeht, was mit Geld nicht oder nur sehr eingeschränkt zu erwerben ist, wie zum Beispiel Muße, Gesundheit oder unzerstörte Natur.

Die Nebenwirkungshypothese:

Es waren bestimmte Wertorientierungen, die die Industrialisierung unserer Leistungs- und Konsumgesellschaft vorantrieben. Die Nebenwirkungen dieser Industrialisierung wie zum Beispiel die Hektik der privaten Lebensführung, die Reduzierung der Lebensqualität in Städten und Dörfern durch den motorisierten Individualverkehr, die Gefährdung der Wälder durch Emissionen der Industrie und der Motorfahrzeuge etc. waren dabei nicht beabsichtigt, aber schlicht nicht bedacht worden. Erreichen nun diese unerwünschten Nebenwirkungen eine kritische Schwelle, so werden sie allgemein bewußt, öffentlich und privat diskutiert und regen viele zur Warnung oder gar zur Umkehr an. Das Entstehen von Bürgerbewegungen, Massenprotesten und ökologischen Parteien kann als Indikator hierfür gelten.

Die Strukturhypothese:

In einem Punkte kann man Karl Marx nach wie vor recht geben: »Es ist das Sein, das das Bewußtsein schafft.« Ändern sich Strukturen, so ändern sich Bewußtseinsinhalte und Wertorientierungen der Menschen. So ist es naheliegend, daß die Reduzierung der Arbeitszeit für viele zur Folge hat, daß man mehr über seine Freizeit nachdenkt und diese entsprechend an Wert gewinnt.

Die Multiplikatorenhypothese:

Hier geht es um die These, daß jene jungen Gebildeten, die sich besonders »pointiert« durch die neuen Wertorientierungen auszeichneten, in Positionen gerieten, in denen sie anderen ihre Weltsicht und ihr Denken nahebringen konnten. Insbesondere wird vermutet und gelegentlich mit bösen Vokabeln unterstellt, daß bevorzugt:

- im Bildungswesen die »68er Lehrer«
- in der öffentlichen Verwaltung die »Unterwanderung der Institutionen« und
- im Journalismus die »linke Journaille«

Die Berufseintrittshypothese erklärt die längere Verweildauer im Bildungssystem. Des weiteren gibt es die Vergangenheits-

bewältigungs-, die Wohlstandshypothese und andere, die sich als Erklärungsansätze nicht ausschließen.

ein Wirkungsfeld gefunden haben, das die öffentliche Meinung prägt. Selbstverständlich schließen sich diese Erklärungsansätze nicht aus. Ohnehin wäre es verfehlt, den Wertewandel monokausal erklären zu wollen. Mehrere Ursachen kommen hier zusammen.

Wie ist der Wertewandel zu bewerten?

Es ist schwer, völlig distanziert über den Wertewandel zu sprechen, ohne selbst zu werten. Die Thematik macht vielfach betroffen, berührt oder bedroht gar lebensleitende Grundüberzeugungen. Wie man allerdings wertet, hängt stark von den eigenen Wertorientierungen ab. Besonders deutlich wird dies in einem in Buchform veröffentlichten kontroversen Briefwechsel zwischen der Demoskopin Elisabeth Noelle-Neumann und dem bereits zitierten Berliner Wirtschafts- und Verhaltensforscher Burkhard Strümpel (1984). Während die eine aus den Daten eine Bedrohung unserer Kultur und unserer Wirtschaft herausliest, sieht der andere im nämlichen Material Indikatoren für neu aufbrechende humane Arbeits- und Lebensformen.

Auch in der Grundlagenforschung läßt sich diese Kontroverse nachzeichnen. So sieht der renommierte amerikanische Soziologe Bell (1976) im Wandel der Wertorientierungen eine Bedrohung, eine schleichende Unterminierung unserer industriellen Zivilisation, deren Ursache in dieser selbst liegt: Die industrielle Lebensform – so wird argumentiert – verdankt ihre Blüte dem Fleiß und der Askese der Bevölkerung. Der sich daraus ergebende Massenwohlstand allerdings läßt Lebensgenuß und Freizeitpräferenz in den Vordergrund treten, wodurch langfristig jene Haltungen zerstört werden, auf denen unsere Zivilisation beruht.

Dieser pessimistischen Sicht stehen die Auffassungen jener gegenüber, die sich auf einen der Klassiker der Gesellschaftswissenschaften, Talcott Parsons (1976), berufen. Nach ihrer Auffassung stabilisiert der Wandel von Wertorientierungen unser System dadurch, daß er rechtzeitig Auswüchse und unerwünschte Nebenwirkungen

beschneidet. Beginnt zum Beispiel überzogene Leistungsintensivierung die Gesundheit der Allgemeinheit zu bedrohen, so sorgt eine ansteigende Hochschätzung der Gesundheit und gesunder Lebensformen für rechtzeitige Korrektur. Beginnt die Industrialisierung durch ihre unerwünschten und nichtgewollten Nebenwirkungen die natürliche Umwelt zu bedrohen und zu gefährden, so kommt es – vermittelt über die Sensibilität einer Elite – zum Aufbau neuer Wertorientierungen in der Gesellschaft, die dann eine Weichenstellung begünstigen, bevor es zu spät ist. Nach dieser These ist der Wandel der Wertorientierung auch eine nachhaltige Veränderung, die allerdings systemimmanent wirkt und, auf lange Sicht gesehen, zur Stabilisierung des Systems beiträgt.

Wege der Konfliktreduzierung zwischen der Jugend und den Organisationen

Selbst wenn man in einem massiven Wandel der Wertorientierungen langfristig eine Chance für unsere Gesellschaft sehen zu können glaubt, sind kurzfristig Irritationen und Störungen nahezu unvermeidlich. Den »gewandelten Werten« der jungen Generation stehen die »erstarrten Strukturen«, die Organisationen, die »geronnenen Werte der Väter« gegenüber. Auch diese wandeln sich, aber häufig langsamer. So ist es wie bei einem ruhig fließenden Strom im Frühjahr, der vereist war. In der Mitte fließt das Wasser schneller als nahe dem Ufer. Wird unter dem Einfluß der sich ändernden Temperatur das Eis mürbe, so treiben in der Mitte die Schollen schneller als in Ufernähe. In der Folge knirscht es in den großen Schollen; es bilden sich Risse, die Fläche zerbricht und tut dies gelegentlich unter lautem Krachen. Die Organisationen sind bemüht, die Spannungen, die Wertkonflikte zwischen den qualifizierten einzelnen und den gewachsenen Strukturen gering zu halten (von Rosenstiel u. Stengel, 1987; von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989). Auch die einzelnen wollen sich

Die Bewertung des Wertewandels ist stark von den eigenen Wertorientierungen geprägt. Die einen sehen ihn als Bedro-

hung von Kultur und Wirtschaft, während andere ihn als Indikator für humanere Arbeits- und Lebensformen bewerten.

meist nicht in Situationen begeben, deren Spannung sie als belastend oder doch als lästig erleben. Entsprechend lassen sich von beiden Seiten her Strategien der Konfliktprophylaxe oder der Konfliktminderung beobachten.

Da wirken zunächst einmal die Prinzipien der Selektion, die von den Organisationen ausgehen, das heißt primäre und sekundäre Fremdselektion. Die primäre Fremdselektion ist jener Flaschenhals, der für viele eng wird, die vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem drängen. Die Unternehmen und Verwaltungen suchen, soweit sie Personalbedarf haben, jene zu gewinnen, die den fachlichen Anforderungen entsprechen und in ihren Grundeinstellungen zu ihnen passen. Nicht nur Wissen und Können entscheiden, sondern auch Einstellungen und Grundüberzeugungen. Die Berliner Sozialwissenschaftler Windolf und Hohn (1984) zeigten dies am Beispiel der Rekrutierungsstrategien von Personalverantwortlichen in diesen Organisationen auf, von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel (1988) konnten es auf der Basis quantitativer Analysen nachweisen. Wer anders denkt, als es in der Organisation üblich ist, hat es – selbst wenn seine fachliche Qualifikation gut ist – recht schwer, den Weg in die Organisation zu finden. Noch schwerer allerdings wird es ihm im Zuge der sekundären Selektion, das heißt im Zuge der Aufstiegsentscheidung, gemacht. Diejenigen, die sich kritisch gegen den Strom stellen, querdenken, Überkommenes nicht akzeptieren, haben es nicht leicht auf dem Weg nach oben, obwohl auch hier Ausnahmen die Regel bestätigen. Von Führungskräften wird allgemein erwartet (Witte, Kallmann u. Sachs, 1981; Ulrich u. Probst, 1985), daß sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und dessen Ziele offensiv nach innen und außen vertreten. Wer anders denkt, in kritische Distanz geht, wird dies kaum tun. Allerdings: Wenn all diese beim Weg nach oben auf der Strecke bleiben, so werden Innovation und Wandel im Unternehmen wenig Chancen haben; das heißt, langfristig wird möglicherweise das Unternehmen an seiner Erstarrung scheitern. Kurzfristig ist es allerdings leichter und angenehmer, mit angepaßten Personen als mit Querdenkern die anfallenden Aufgaben zu erledigen.

Primäre und sekundäre Selektion finden jedoch auch von seiten des Individuums statt. Gerade der sich bewerbende Hochschulabsolvent mit guten nachgewiesenen Leistungen und hoher sozialer Kompetenz während des Vorstellungsgesprächs kann meist zwischen mehreren Angeboten wählen. Und den Ausschlag gibt nicht allein, wer mehr zahlt. Man arbeitet lieber an Aufgaben, zu denen man ja sagen kann. Verweigerung kommt auch gelegentlich bei Aufstiegsangeboten vor, das heißt, der einzelne möchte in einer Führungsposition nicht das mitverantworten, was das Unternehmen von ihm fordert. Er schlägt das Angebot aus, bleibt auf seiner bisherigen Position oder wechselt das Unternehmen.

Neben der Selektion wirkt die Sozialisation auf den einzelnen, das heißt, deren Einflüsse prägen ihn, passen ihn an. In diesem Sinne ist vielfach gezeigt worden, daß beim Aufeinanderstoßen von Individuum und Organisation letztere aus härterem Holz geschnitzt ist. Sie erreicht ihre Ziele auf zweierlei Weise, die Fend (1970) als Sozialwerdung und Sozialmachung bezeichnet.

Bei der Sozialwerdung unternimmt die Organisation keine expliziten und manifesten Anstrengungen zur Erprobung des einzelnen. Dieser übernimmt, indem er in seine Arbeitsgruppe, in die Gesamtorganisation hineinwächst, nahezu unmerklich die dort vorherrschenden Denkinhalte, Wertorientierungen und Verhaltensweisen. Bei der Sozialmachung dagegen wird gezielt und bewußt auf den einzelnen eingewirkt. Seminarveranstaltungen, Wochenendklausuren mit jungen, aber bereits »gestandenen« Führungskräften des Unternehmens, Kamingespräche mit dem Vorstand, Patenschaften von pädagogisch befähigten älteren Führungskräften können – unter anderem – die Wege sein.

Selektion und Sozialisation bringen den einzelnen näher an die Werte des Unternehmens heran. Es gibt allerdings auch Beispiele und Belege dafür, daß die Strukturen des Unternehmens sich in der Form ändern, daß dadurch die Distanz zu den Individuen reduziert wird. Der Druck auf das Unternehmen geht hier meist vom Arbeitsmarkt aus. Gilt das Unternehmen als bürokratisch, autoritär und wenig flexi-

Bei der primären Fremdselektion suchen die Unterneh- men Personen, die den fachlichen Anforderun- gen entsprechen und	in ihrer Grundeinstel- lung zu ihnen passen. Andersdenkende haben es schwer, in Organisationen aufzu- steigen.
--	---

bel, so wird es kaum attraktiv auf qualifizierte Hochschulabsolventen wirken. Nur wenn Freiräume, Handlungsspielraum und Qualifizierungsangebote bereitstehen, werden die Qualifizierten bleiben oder sich so entwickeln, daß sie durch ihre Leistungen zum Unternehmenserfolg beitragen und zudem dort persönliche Zufriedenheit finden. Entsprechend gibt es Versuche, zum Beispiel durch eine wertorientierte Personalpolitik (Bihl, 1987), die Welt der beruflichen Arbeit näher an die sich wandelnde Lebenswelt des privaten Daseins heranzubringen.

Ausgangsfragen

Der Mensch und die Organisation – eine alte Thematik, die es immer wieder neu zu diskutieren gilt, da sich die Bedingungen ändern. Der aktuelle gesellschaftliche Wandel gibt zu der Vermutung Anlaß, daß sich das Beziehungsgeflecht zwischen dem Führungsnachwuchs und den Organisationen neu gestaltet. Dabei darf man jedoch nicht vorschnell verallgemeinern. Mensch ist nicht gleich Mensch, Organisation nicht gleich Organisation; hier gibt es vielerlei Differenzierung und Facettenbildung.

Schauen wir uns dies vom Standpunkt der Individuen, das heißt in unserem Falle vom Standpunkt der Hochschulabsolventen, an. Wie sehen die Führungskräfte von morgen aus? Welche der Nachwuchskräfte gelangen überhaupt in die Unternehmen oder gar in die Führungspositionen, und wie erleben sie dann ihre neue Situation? Bleiben sie ihren Auffassungen treu, oder ändern sie diese? Suchen sie selbst im Sinne ihrer Grundüberzeugung auf die Organisationen einzuwirken? Bleibt alles gleich, oder wird morgen alles anders?

Auf diese und ähnliche Fragen versuchen wir durch unsere Untersuchung, die im nachfolgenden dargestellt werden soll, eine Antwort zu finden.

2 Vom Nutzen der Empirie: Vermutung oder Begründung?

Quantität versus Qualität

Die psychologische Forschung steckt in einem prinzipiellen Dilemma, dem Dilemma von Quantität und Qualität. Was ist darunter zu verstehen? Strebt die psychologische Forschung verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse an – eine Forderung, die für naturwissenschaftliche Forschung geradezu trivial ist –, so müssen sowohl die Bedingungen der Untersuchung als auch die Reaktionsmöglichkeiten der Untersuchten vergleichbar gestaltet werden. Eine Möglichkeit, diese Vergleichbarkeit herzustellen, besteht darin, sogenannte standardisierte Fragebögen zu entwickeln und sie einer so großen Zahl von Befragten vorzulegen, daß durch statistische Auswertung mathematisch abgesicherte Zusammenhänge nachweisbar werden. Für diese Vorgehensweise gibt es allgemein anerkannte Regeln, die in jedem Lehrbuch der empirischen Sozialforschung vermittelt werden (zum Beispiel Schnell, Hill u. Esser, 1989).

Zwar kommt man auf diesem **quantitativen** Weg zu verallgemeinerungsfähigen psychologischen Aussagen, man muß dafür aber einen Preis zahlen – den Preis der Qualität. Um Antworten vergleichbar zu machen, gibt man einige wenige Antwortmöglichkeiten auf eine Frage vor, zwischen denen sich die Befragten entscheiden müssen. Diese Antwortmöglichkeiten bilden zwangsläufig nur einen – mehr oder weniger kleinen – Ausschnitt aus den prinzipiell möglichen Antworten, die man auf eine Frage geben kann. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: In ihren regelmäßig an repräsentativen Ausschnitten der

Das Verhältnis zwischen Mensch und Organisation hat sich durch den Wertewandel geändert. Was wird morgen anders? Wer

diese Frage beantworten will, steht vor dem Dilemma, ob er quantitative oder qualitative Forschung betreiben soll.

Bevölkerung durchgeführten Umfragen stellt die bekannte Meinungsforscherin Elisabeth Noelle-Neumann 1978 folgende Frage:

Es unterhalten sich zwei Leute über das Leben.

Der erste sagt:

»Ich betrachte mein Leben als eine Aufgabe, für die ich da bin und für die ich alle Kräfte einsetze. Ich möchte in meinem Leben etwas leisten, auch wenn das oft schwer und mühsam ist.«

Der zweite sagt:

»Ich möchte mein Leben genießen und mich nicht mehr abmühen als nötig. Man lebt schließlich nur einmal, und die Hauptsache ist doch, daß man etwas von seinem Leben hat.«

Wem würden Sie zustimmen, dem ersten oder dem zweiten?

Hier werden zwei verschiedene Einstellungen zum Leben vorgegeben, die Befragten müssen sich für diejenige entscheiden, die ihnen am nächsten kommt (häufig gibt es noch eine dritte Antwortkategorie, die zum Beispiel »Weder dem ersten noch dem zweiten« lautet). Nun kann der Leser leicht feststellen, daß er auf die Frage nach dem Lebenszweck vermutlich sehr viel differenzierter antworten würde, als es die beiden vorgegebenen Antworten erlauben – sofern man ihm die Möglichkeit zu einer ausführlichen Antwort einräumt, wie es in einem **qualitativen** Interview der Fall ist. Um statistisch gesicherte Erkenntnisse zu gewinnen, muß also die Komplexität unserer Lebensbezüge reduziert werden. Die feinen Schattierungen in den Ansichten, die erst wirkliche Individualität ausdrücken, bleiben bei dieser Art der Forschung auf der Strecke.

Ein solches Vorgehen veranlaßt Kritiker zu sagen, hier würden »Fliegenbeine gezählt«. Auch alternative Forschungsmöglichkeiten werden präsentiert: Man müsse mit den betreffenden Personen »intensive Gespräche führen«, was gern mit dem merkwürdigen Begriff des »Tiefeninterviews« bezeichnet wird (eine das Deutsche kennzeichnende Wortschöpfung, die aus der Analogie von »in die Tiefe gehen = gründlich sein = nicht oberflächlich sein« ihren polemischen Wert erhält). Nur indem man alle Nuancen der individuellen Meinung in

einem ausführlichen Gespräch ausloten, komme man der Wahrheit auf die Spur – so lautet das Credo dieser Forschungsrichtung, die auch als **qualitative Sozialforschung** firmiert.

Es liegt auf der Hand – diese Forschungsrichtung ermöglicht es, den einzelnen, seine Ansichten und Beweggründe besser zu **verstehen**; zu verallgemeinerungsfähigen Aussagen aber kommt man auf diesem Wege nur bedingt. Das heißt, in der Realität bestehende Zusammenhänge kann man über diesen Forschungsansatz nicht **erklären**. Auch hier gibt es Kritiker, die ihre Meinung zu solchem Vorgehen kundtun – »Journalismus in wissenschaftlichem Gewande« ist ein gängiger Vorwurf. Diese wechselseitigen Vorwürfe zwischen quantitativ bzw. qualitativ orientierten Forschern haben tiefe Gräben in den Sozialwissenschaften aufgerissen, die manchmal geradezu an Glaubenskämpfe erinnern. Man gehört entweder dem einen oder dem anderen Lager an – und zwar mit ganzem Herzen. Dabei kann die Frage des angemessenen Vorgehens wie so häufig im Leben nicht mit einem »Entweder-Oder« beantwortet werden, ein »Sowohl-Als-auch« zeigt den richtigen Weg. Es kommt aber darauf an, die quantitativen und qualitativen Elemente der Forschung so aufeinander zu beziehen, daß sich die Erkenntnisse wechselseitig erhellen. Diesen zugegebenermaßen aufwendigen und häufig delikaten Balanceakt haben wir in unseren Forschungen zu realisieren versucht. Unser Vorgehen sei im folgenden kurz skizziert.

Wertewandel: Was denken die Studenten wirklich?

Am Beginn unserer Untersuchungen standen die alarmierenden Nachrichten vom Wandel der Werte, über die im ersten Kapitel berichtet wurde. Wenn sich wirklich die »Konzeptionen des Wünschenswerten« – so die klassische Definition von »Wert«, die der amerikanische Kulturanthropologe Clyde Kluckhohn (1951) vorgelegt hat – gewandelt haben und wenn diese Wandlung wirklich bei den jüngeren und

Quantitative Forschung ermöglicht verallgemeinerungsfähige Aussagen, qualitative Forschung verbessert das Verstehen sozialer

Realitäten. Beide Forschungsmethoden zusammen ergeben sich wechselseitig ergänzende Aussagen.

besser ausgebildeten Menschen besonders ausgeprägt erfolgte, dann müßten sich solche gewandelten Werthaltungen an den Universitäten gehäuft nachweisen lassen. Dieser Frage sind wir zunächst ganz offen, in **qualitativen** Befragungen, nachgegangen: In Gruppen ließen wir Studenten darüber diskutieren, was ihnen im Leben wichtig ist, was sie sich von ihrer beruflichen Zukunft erwarten, welche Lebenspläne sie verfolgen. In diesen Gruppendiskussionen wurden nun tatsächlich gehäuft Ansichten geäußert, die sich im Lichte der Diskussion um den Wertewandel deuten ließen. Nicht in der den Meinungsumfragen eigenen holzschnittartigen Vereinfachung, vielmehr im Sinne eines emotional getönten Unbehagens an vorgezeichneten Lebenswegen suchten viele Studenten mit eher vagen Umschreibungen ein Lebensgefühl auszudrücken, das alternative Wege beschreiten will. Was man nicht sein bzw. werden will, war dagegen vielen klar: Das Bild vom Manager, der ohne Rücksicht auf die eigene Person, die Familie, die Mitarbeiter und die Umwelt nur die Ziele des Unternehmens verfolgt – davon distanzieren sich viele mit großer Entschiedenheit.

Dieser auf qualitativem Wege nachgewiesene Befund belegt, daß die Studenten vorgelebte berufliche Wege nicht mehr fraglos akzeptieren und statt dessen nach neuen, den eigenen Wertvorstellungen entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten suchen. Der Befund sagt aber noch nichts darüber aus, ob es sich dabei um ein zahlenmäßig ernstzunehmendes Phänomen handelt. Möglicherweise haben wir mit dem Thema der Gruppendiskussionen gerade besonders kritische Studenten angesprochen, die sich dann auch entsprechend zu den Fragen äußerten. Des weiteren sagt der Befund nichts darüber aus, ob sich die Studenten in diesen Orientierungen tatsächlich von Älteren, die eine vergleichbare akademische Ausbildung erfahren haben, unterscheiden. Nur wenn dies der Fall wäre, könnte von der Folge eines Wertewandels gesprochen werden. Um diese Fragen zu beantworten, haben wir versucht, die wesentlichen Einstellungen und Werthaltungen, die in den Gruppendiskussionen deutlich wurden, in standardisierten Formulierungen zu erfassen. Zu diesem Zweck entwickelten wir verschiedene Fragen, von denen zwei für dieses Buch besondere

Bedeutung haben: die Typenfrage zur Erfassung der Berufsorientierung und die Fragen zur Erschließung der Identifikationsbereitschaft.

In der **Typenfrage** wurde versucht, die Äußerungen zur beruflichen Zukunft, die in den Gruppendiskussionen am häufigsten auftraten, zu typisieren, das heißt, nach ihrem idealen Gehalt zusammenzufassen. So ließen sich drei Orientierungen unterscheiden – *Karriereorientierung*, *Freizeitorientierung* und *alternatives Engagement*. Die Typenfrage erhielt letztlich folgende Form:

Es unterhalten sich drei Studenten über ihre berufliche Zukunft.

Der erste sagt: »Ich möchte einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluß auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem noch gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.«

Der zweite sagt: »Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht sehr viel Geld.«

Der dritte sagt: »Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer der großen Organisationen der Wirtschaft oder Verwaltung, durch die unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich möchte einmal in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt tätig sein, in der menschenwürdigere Lebensformen erprobt werden. Dafür bin ich auch gerne bereit, auf hohe Bezahlung oder Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.«

Welchem der drei Studenten stimmen Sie zu?

In der Antwort des ersten drückt sich *Karriereorientierung* aus, in der des zweiten *Freizeitorientierung*, und der dritte umschreibt die Haltung, die wir als *alternatives Engagement* bezeichnen. Die Meinung

In qualitativen Gruppendiskussionen sprachen wir mit Studenten über ihre Lebenspläne. Sie äußerten ihr Unbehagen über das Bild

des Managers. Zur quantitativen Überprüfung dieses Befunds entwickelten wir die Typenfrage mit drei Orientierungen.

gen, die in den drei Orientierungen verdichtet sind, wurden so in den Gruppendiskussionen geäußert. Daß sich gerade diese drei Orientierungen in der Typenfrage finden, hat aber auch einen theoretischen Grund. Der berühmte Streßforscher Richard Lazarus (1966) hat drei Reaktionen auf aversive Situationen ausgemacht: »Love it, leave it or change it.« Überträgt man diesen Gedanken auf die Situation, die Studenten nach ihrem Abschluß in Unternehmen der Wirtschaft erwartet, so ergeben sich daraus drei Haltungen. »Love it«, identifiziere dich mit der vorgefundenen Situation, entspricht der Haltung des *Karriereorientierten*. »Leave it«, verlasse die Situation – im übertragenen Sinne: Flüchte in die Freizeit –, entspricht dem *Freizeitorientierten*. »Change it«, versuche, die Situation zu ändern, das ist die Haltung des *alternativ Engagierten*, der sich mit der vorgefundenen Situation nicht anfreunden kann und statt dessen eigene Ideen einbringen möchte.

Während die Typenfrage auf die Einstellung zur beruflichen Zukunft und damit auf die wert gelenkten Lebenshaltungen der Befragten abzielt, sucht die **Identifikationsbereitschaft** die Folgen dieser Haltungen für die Organisationen der Wirtschaft zu erfassen. Was intuitiv naheliegt, bestätigt sich auch in Gesprächen mit Studenten: Wer durch *alternatives Engagement* gekennzeichnet ist, der steht den traditionellen Zielen der Unternehmen, vor allem dem Gewinnstreben, kritischer gegenüber als Studenten, die durch ihre *Karriereorientierung* bereits Einvernehmen mit den Zielen der Organisationen signalisieren. Dieser Zusammenhang ist einleuchtend, da die Ziele der Unternehmen immer auch als Ausdruck der in den Unternehmen gelebten Werte zu deuten sind. Folgende Überlegung, die unter anderem bereits in der Erfassung der Arbeitszufriedenheit (Neuberger, 1974) brauchbare Ergebnisse erbracht hat, führte nun zu einer standardisierten Erfassung der Identifikationsbereitschaft: Wenn zwischen dem Wunsch (Soll-Zustand) und der wahrgenommenen Wirklichkeit (Ist-Zustand) keine Diskrepanz besteht, dann findet sich das Individuum in Einklang mit der wahrgenommenen Wirklichkeit – es identifiziert sich mit den bestehenden Zuständen. Findet sich dagegen eine mehr

oder weniger große Diskrepanz, so löst diese Unzufriedenheit aus, die in mangelnde Identifikation mündet. Wendet man diesen Gedanken auf die Unternehmen der Wirtschaft an, so sollte Identifikation dann vorliegen, wenn die wahrgenommenen Ziele der Unternehmen sich nicht von den Zielen unterscheiden, die nach Ansicht der Befragten von den Unternehmen der Wirtschaft verfolgt werden sollten. Und umgekehrt: Mangelnde Identifikation liegt dann vor, wenn man glaubt, die Unternehmen der Wirtschaft verfolgen andere Ziele, als man es sich wünscht. Entsprechend wurde folgende Frage entwickelt:

Sie finden im folgenden eine Liste von Zielen. Kreuzen Sie bitte die drei an, die Ihrer Meinung nach von den Unternehmen der Wirtschaft verfolgt werden:

- wirtschaftliches Wachstum,
- Erhaltung der Umwelt,
- Förderung der Persönlichkeitsentfaltung ihrer Mitarbeiter,
- Entwicklung der »Dritten Welt«,
- Sicherung von Arbeitsplätzen,
- Steigerung des Gewinns,
- Förderung des technischen Fortschritts,
- Stabilisierung unserer Gesellschaftsstruktur.

Durch diese Frage wird die Wahrnehmung der Realität erhoben (Ist-Ziele). In einem zweiten Schritt wurde den Befragten dieselbe Liste vorgelegt mit der Bitte, die drei Ziele auszuwählen, die nach ihrer Meinung die Unternehmen der Wirtschaft verfolgen *sollten* (Wunsch- oder Soll-Ziele). Durch Berechnung der Übereinstimmung von Ist- und Soll-Zielen erhält man dann einen Indikator für die Identifikationsbereitschaft mit den Unternehmen der Wirtschaft.

Mit diesen und anderen Fragen »bewaffnet«, konnten wir uns nun daranmachen, die oben gestellten Forschungsfragen durch **quantitative** Untersuchungen zu beantworten. Da wir als Organisationspsychologen besonders an den Folgen des Wertewandels für die Organisationen der Wirtschaft interessiert sind, lag es nahe, Führungs- und Füh-

Mit der Typenfrage kann konkret die Berufsorientierung gemessen werden. Die Identifikationsbereitschaft erfaßt die Über-

einstimmung mit den Unternehmenszielen. Dazu wird die Wahrnehmung (Ist) mit den Wünschen (Soll) verglichen.

rungsnachwuchskräfte in ihren Werthaltungen, Orientierungen und Einstellungen zu vergleichen. Schließlich sollte der Wertewandel bei Studenten – den jüngeren und besser ausgebildeten in unserer Gesellschaft – besonders deutliche Spuren hinterlassen haben. Unter den Studenten wiederum rekrutieren die Unternehmen der Wirtschaft bevorzugt ihren Führungsnachwuchs. Somit liegt die Vermutung nahe, gesellschaftliche Wandlungen werden über ihre Träger mit einer gewissen Zeitverzögerung in die Organisationen der Wirtschaft gespült und tragen auf diesem Wege zu ihrer Veränderung bei.

Führungs- und Führungsnachwuchskräfte

Lassen sich tatsächlich genügend Studenten finden, die durch gewandelte Werthaltungen gekennzeichnet sind, und, wenn ja, unterscheiden sie sich darin von denjenigen, deren Posten sie einmal einnehmen sollen, das heißt Führungskräften der Wirtschaft? Diesen und anderen Fragen sind wir in einer Reihe von Untersuchungen nachgegangen, in denen Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, das heißt Studenten aus Studiengängen, die für Führungspositionen in der Wirtschaft qualifizieren, verglichen wurden. Die Befragung der Führungskräfte – überwiegend Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter aus Großunternehmen des Produktions- und Dienstleistungsbereichs – haben wir in Kooperation mit dem Universitätsseminar der Wirtschaft durchgeführt. Als Führungsnachwuchskräfte wurden vor allem Studenten aus Studiengängen, die zu Führungspositionen qualifizieren – bevorzugt der Ingenieurs-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität München –, mit einem Fragebogen interviewt. Der Fragebogen enthielt neben einer Reihe von Statements zu wirtschaftsrelevanten Einstellungen Fragen zur Identifikationsbereitschaft und die mit der Typenfrage zu erfassende Berufsorientierung. Die genaue Beschreibung der Untersuchungen und ihre Ergebnisse liegen in Buchform vor (von Rosenstiel u. Stengel, 1987). Wir können uns daher hier auf die Aspekte beschränken, die für den weiteren Ver-

lauf unserer Untersuchungen zentral sind. Dazu zählt die Verteilung der Berufsorientierung auf die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, die in Abbildung 2.1 dargestellt ist.

Gruppe Typ	Nachwuchs	Führungskräfte
Karriereorientierung	21	75
Freizeitorientierung	31	7
alternatives Engagement	46	17

Abb. 2.1: Verteilung der Orientierungstypen auf Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in Prozent

Wie nicht anders zu erwarten, stufen sich die Führungskräfte überwiegend als *karriereorientiert* ein. Die Mehrzahl der Studenten, das heißt der zukünftigen Jungmanager, entscheidet sich dagegen für *alternatives Engagement* bzw. – deutlich weniger – für die *Freizeitorientierung*. *Karriereorientierung*, die Einstellung, die am besten mit den Erwartungen der Unternehmen übereinstimmt, kommt dagegen relativ selten vor, gerade bei jedem fünften Befragten. Diese Ergebnisse werden durch die Ergebnisse zur Frage ihrer Identifikationsbereitschaft noch erhärtet, die in Abbildung 2.2, Seite 46, dargestellt ist.

In der Wahrnehmung der Realität, in den Ist-Zielen, unterscheiden sich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte kaum, in den Wünschen, den Soll-Zielen, dagegen finden sich drastische Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. So wünschen sich die Studenten von den Unternehmen, daß diese weniger Gewinn und wirtschaftliches Wachstum und dafür mehr den Umweltschutz, die Persönlichkeitsentfaltung ihrer Mitarbeiter und die Entwicklung der Dritten Welt verfolgen sollten. Diese Ergebnisse können als Beleg für eine Identifikationskrise gedeutet werden: **Führungsnachwuchskräfte stehen den**

Wir legten daher Studenten der Betriebswirtschaft und der Ingenieurwissenschaft sowie Jungmanagern einige Fragen

vor. Die meisten Führungskräfte sind karriereorientiert, fast die Hälfte der befragten Studenten ist alternativ engagiert.

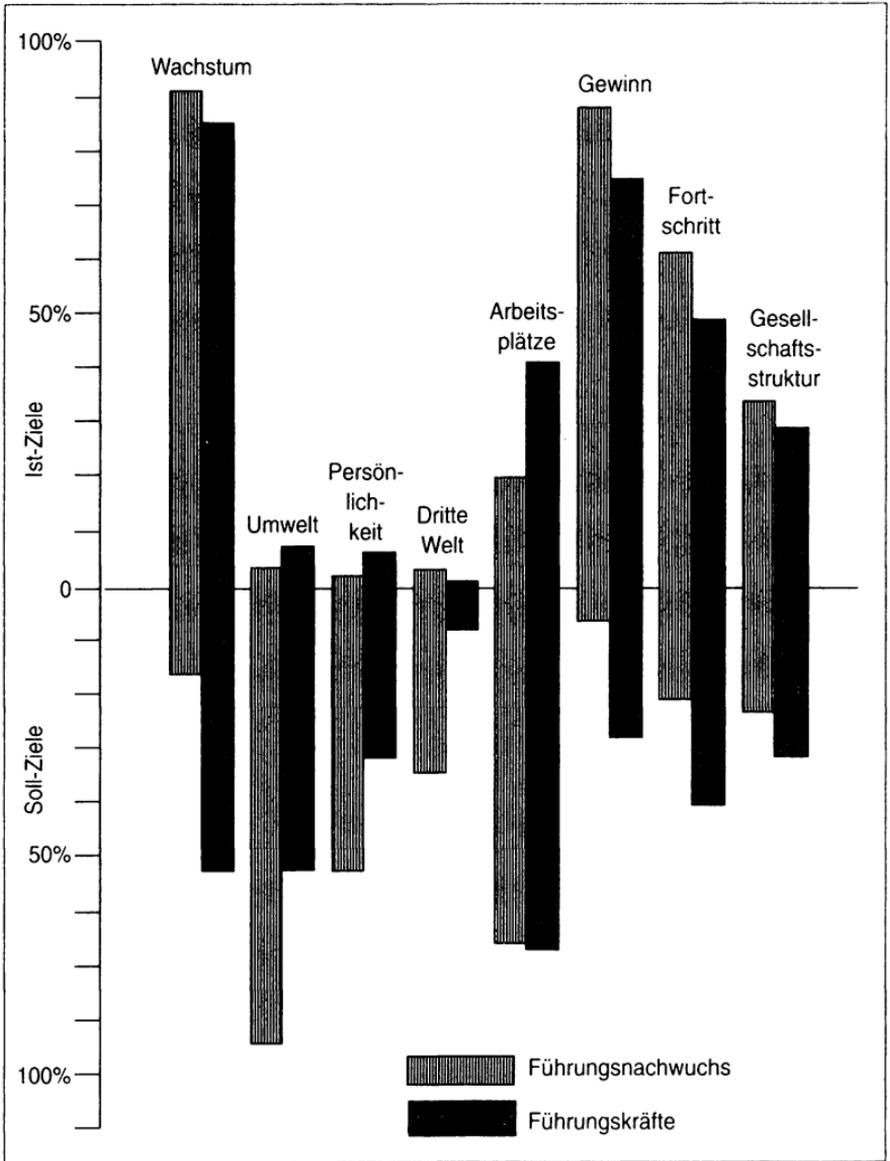


Abb. 2.2: Wie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte die Ziele der Unternehmen wahrnehmen (Ist) und welche sie sich wünschen (Soll)

zentralen Zielen marktwirtschaftlicher Organisationen zunehmend kritisch gegenüber.

Sowohl die quantitative Bedeutung der gewandelten Orientierungen der Studenten als auch der Unterschied zu den Führungskräften konnten nachgewiesen werden. Die Beantwortung dieser Fragen wirft aber sogleich neue Probleme auf. Wenn die Führungsnachwuchskräfte sich so deutlich von denjenigen unterscheiden, deren Positionen sie einmal einnehmen sollen, was folgt dann für die Organisationen der Wirtschaft? Kommt es zu dem Konflikt zwischen Individuum und Organisation, den die Berliner Wissenschaftler von Klipstein und Strümpel (1985) mit der Formel »Gewandelte Werte – Erstarrete Strukturen« umschrieben haben? Was passiert mit den Studenten, wenn sie erst einmal ihr Examen »gebaut« haben? Zumindest zwei große Hürden müssen sie nehmen. Zunächst kommt die Selektionshürde – eine Anstellung muß gefunden werden. Suchen sich die Studenten Unternehmen aus, die zu ihren Wertvorstellungen passen (der Fall der Selbstselektion), oder aber picken sich die Unternehmen diejenigen unter den Bewerbern heraus, die ihren Vorstellungen von einer künftigen Führungskraft am nächsten kommen? (Fremdselektion). In diesem Fall hätten wohl die Karriereorientierten die besten Karten in der Hand. Hat man die Selektionshürde genommen und eine adäquate Anstellung gefunden, dann taucht ein neues Problem auf, die Sozialisationshürde: Ist der Druck der bestehenden Strukturen so groß, daß man sich anpassen muß, oder gelingt es den Neulingen, eigene Ideen in die Organisationen zu tragen? Steigen nur diejenigen in den Unternehmen auf, die angepaßt sind, oder haben alternativ Engagierte mit ihren unkonventionellen Vorstellungen und Ideen auch eine Chance?

Diese Fragen lassen sich nun nicht mehr so einfach untersuchen. Vielmehr müssen zu ihrer Überprüfung dieselben Personen beim Übergang von der Universität ins Berufsleben mehrmals befragt werden. Nur so können Selektions- und Sozialisationseffekte, die ja im Zeitablauf auftreten, erfaßt werden. Eine solche Untersuchung haben wir mit der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten

Mehr Studenten als Führungskräfte wünschen sich, daß die Unternehmen weniger nach Gewinn streben und mehr Umwelt-

schutz betreiben. Wie nehmen die Studenten die Sozialisationshürde? Dieser Frage sind wir in einer Studie nachgegangen.

Befragung	1984	1985	1986
Studienrichtungen			
Technik	150	122	66
Wirtschaft	230	152	96
Sozial	<u>117</u>	<u>91</u>	<u>60</u>
	497	365	222
		145	92
		141	101
		<u>96</u>	<u>58</u>
		382	251
			79
			120
			<u>54</u>
			253

Abb. 2.3: Untersuchungsplan und Anzahlen der Befragten der Studie »Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte«

Längsschnittstudie »Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte« durchgeführt.

Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte

Im Herbst 1984 wurden durch geschulte Interviewer 497 Studenten kurz vor Studienabschluß das erstmal mit einem Fragebogen

befragt, der neben vielen anderen Variablen auch die Typenfrage und die Identifikationsbereitschaft umfaßte. Die Studenten entstammten den Studienrichtungen Ingenieurwissenschaften (vorwiegend Maschinenbau und Elektrotechnik), Wirtschaftswissenschaften (BWL und VWL) und den Sozialwissenschaften (vor allem Psychologie und Soziologie). 1985 wurden 365 Personen – mittlerweile Berufsanfänger bzw. einige wenige Unbeschäftigte – ein zweites, 1986 wurden 222 ein drittes Mal befragt. In Anlehnung an den Untersuchungsplan, den der amerikanische Entwicklungspsychologe Schaie (1965) zur Untersuchung von Änderungen im Laufe des Lebens vorgeschlagen hat, wurde eine zweite Stichprobe von 382 Studenten im Examenssemester 1985 erstmals und eine dritte Stichprobe von 253 Studenten 1986 ebenfalls im Examenssemester erstmals befragt. Die Befragten der zweiten und der dritten Stichprobe hatten dieselben Studienrichtungen belegt. Abbildung 2.3 zeigt den Untersuchungsplan sowie die Anzahl der jeweils befragten Personen.

Auch die Ergebnisse dieser Untersuchung liegen mittlerweile in Buchform vor (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989), weshalb hier nicht mehr im Detail darauf eingegangen wird. Nur soviel sei belegt: Sowohl Selektions- als auch Sozialisationseffekte konnten nachgewiesen werden. So zeigt sich, daß *alternativ Engagierten* im Vergleich zu den beiden anderen Orientierungstypen der Einstieg ins Berufsleben nicht so schnell gelingt (vgl. Abb. 2.4).

Abbildung 2.4 veranschaulicht, wer von den Orientierungstypen zirka ein halbes Jahr nach dem Examen eine Stelle gefunden hat und wer nicht (diese Frage kann nur für die erste und die zweite Stichprobe untersucht werden). Die besten Chancen haben demnach *Karriereorientierte*, gefolgt von *Freizeitorientierten*. Die schlechtesten Chancen haben die *alternativ Engagierten*. Dies belegt deutlich, daß eine Auswahl aufgrund der Werthaltungen vorgenommen wird. Wer diese Auswahl vornimmt – die Befragten selber (Selbstselektion) oder die Unternehmen (Fremdselektion) –, das läßt sich aufgrund der Daten nicht beantworten. Möglicherweise bewerben sich die *Alternativen* bei bestimmten Firmen gar nicht, weil deren Unternehmensimage

Studenten der Wirtschaft, der Technik und des Sozialwesens wurden im Examenssemester und dann im Abstand von einem

Jahr befragt. Am schnellsten finden karriereorientierte eine Stelle, am schlechtesten alternativ engagierte.

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

Abb. 2.4: Je nach Berufsorientierung findet man eher eine Stelle oder nicht

den eigenen Zielvorstellungen widerspricht. Denkbar ist aber ebenfalls, daß die Personalauswahl in den Firmen auch unter dem Gesichtspunkt betrieben wird, ob die Werthaltungen und Einstellungen der Bewerber zu der Unternehmenskultur passen. Belege für eine solche Auswahl finden sich bei Windolf und Hohn (1984). Für diese Interpretation scheint auch zu sprechen, daß *alternativ Engagierte* seltener in große Organisationen der Wirtschaft gelangen, wie Abbildung 2.5 belegt.

Der Tendenz nach landen Studierende mit *Karriere- und Freizeitorientierung* eher in den großen Organisationen als die *alternativ Engagierten*. Man könnte nun so argumentieren: In den großen Unternehmen sind Spezialisten und Fachleute mit großer Erfahrung mit der Einstellung junger Akademiker betraut. Möglicherweise achten sie stärker auf die Werthaltungen der Bewerber – und möglicherweise sind sie aufgrund ihrer Erfahrung auch in der Lage, Hinweise auf bestimmte Werthaltungen im Einstellungsverfahren besser zu erkennen. Dieser Deutung steht aber entgegen, daß die *alternativ Engagierten* ja

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

Abb. 2.5: Je nach Berufsorientierung landet man eher in großen oder kleinen Betrieben

bevorzugt in kleine, überschaubare Unternehmen wollen, da sie diese als »menschlicher« erleben. Wieder läßt sich nicht eindeutig entscheiden, ob Selbst- oder Fremdselektion vorliegt.

Die gesicherten quantitativen Ergebnisse lassen also Raum zur Deutung. Das trifft auch auf die Sozialisation, das heißt die Anpassung an die Organisation, zu. Abbildung 2.6, Seite 52, zeigt die Ergebnisse.

Karriereorientierte wandeln sich am seltensten – vermutlich kommt die in den Organisationen der Wirtschaft herrschende Kultur ihren Werthaltungen am stärksten entgegen. *Freizeitorientierte* und *alternativ Engagierte* dagegen wechseln ihre Orientierung beim Übergang von der Hochschule in den Beruf relativ häufig. Während aber die meisten *Freizeitorientierten* sich nun für die Karriere entscheiden, verlegt die Mehrzahl der gewandelten *Alternativen* ihr Engagement in die Freizeit. Was ist der Grund für dieses Wandlungsmuster? Auch hier lassen sich plausible Erklärungen finden. Möglicherweise gilt für die *Freizeitorientierten*: »Der Appetit kommt beim Essen.« Während sie an der Universität noch glaubten, das Wichtigste im Leben sei die

Karriere- und Freizeitorientierte kommen eher in großen, alternativ Engagierte eher in kleinen Unternehmen unter. Auch Sozialisa-

tion zeigt sich: Freizeitorientierte wenden sich verstärkt der Karriere zu, alternativ Engagierte der Freizeit.

Berufs- orientierung 1985	Berufsorientierung 1986		
	Karriere- orientierung	Freizeit- orientierung	alternatives Engagement
Karriere- orientierung (n = 59)	78	8	14
Freizeit- orientierung (n = 52)	27	63	10
alternatives Engagement (n = 38)	10	24	66

Abb. 2.6: Änderungen in der Berufsorientierung nach Eintritt in die Organisation

Freizeit, erleben sie nun in den Organisationen die Wirkung von Macht und Einfluß – es entwickelt sich der Wunsch, das auch zu erreichen, was andere geschafft haben. Die *alternativ Engagierten* scheinen dagegen bei der Umsetzung ihrer Vorstellungen auf Schwierigkeiten zu stoßen. Als Folge verlagern sie ihr Engagement in die Freizeit – sie werden *freizeitorientiert*. Diese Deutungen scheinen plausibel, die konkreten Gründe der Wandlungen können aber durch die gewählte Methode nicht ermittelt werden.

Hier zeigt sich wieder das Dilemma von Quantität und Qualität – zwar lassen sich mit dem geschilderten Forschungsansatz verallgemeinerungsfähige Aussagen gewinnen, die Bedeutungen solcher Prozesse für die einzelnen aber bleiben weitgehend ausgespart. Will man aber den Betroffenen psychologisch fundierte Hilfestellungen bei der Bewältigung ihrer beruflichen Situation geben, so muß man die indivi-

duellen Konflikte, die sich hinter abstrakten Zahlen verbergen, besser verstehen. Dies veranlaßte uns zu einem weiteren Untersuchungsschritt, in dem das individuelle Erleben des Übergangs von der Hochschule in den Beruf in einem **qualitativen** Ansatz erhoben wurde. Das vorliegende Buch informiert über die Ergebnisse dieser Untersuchung, die den Titel »Berufsbiographie und Kausalattribution« trug, weshalb etwas genauer auf ihre methodischen Grundlagen eingegangen wird.

Berufsbiographie und Kausalattribution

Die ebenfalls von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Studie »Berufsbiographie und Kausalattribution« hat sich zum Ziel gesetzt, das Erleben des Übergangs vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem und die damit verbundenen Änderungen der Einstellungen und Wertorientierungen in intensiven qualitativen Interviews zu eruieren (von Rosenstiel u. Stengel, 1986). Zu diesem Zweck wurden aus den drei Stichproben der Studie »Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte« in einer Zufallsziehung Teilstichproben erhoben. Wir beschränkten uns dabei auf Männer der Ausbildungsrichtungen »Technik« und »Wirtschaft«, da für diesen Personenkreis die Wahrscheinlichkeit beruflichen Aufstiegs am höchsten ist. (Davon getrennt wurde eine Untersuchung mit einer kleineren Gruppe von Frauen durchgeführt, um geschlechtsspezifische Besonderheiten gesondert zu berücksichtigen.) Abbildung 2.7, Seite 54, zeigt den vervollständigten Untersuchungsplan und die Anzahl der insgesamt befragten Techniker und Wirtschaftswissenschaftler.

Die Befragten hatten zum Zeitpunkt des Interviews alle feste Anstellungen in Firmen gefunden (abgesehen von zwei Personen, die zur Promotion an die Universität zurückgegangen sind). 35 Befragte hatten wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge absolviert (33 Betriebswirtschaft, 2 Volkswirtschaft), 52 hatten Ingenieursstudiengänge hinter sich (21 Maschinenbauer, 20 Elektrotechniker, 4 Luft-

Selektions- und Sozialisierungseffekte lassen sich statistisch nachweisen, über das Erleben der Betroffenen machen sie aber keine

Aussage. Daher haben wir 1988 in einer Teilstichprobe 87 Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler qualitativ befragt.

Befragung	1984	1985	1986	1988
Stichproben				
I	380	274	182	27
II		286	193	28
III			199	32

Abb. 2.7: Untersuchungsplan und Anzahlen der Befragten der Studie »Berufsbiographie und Kausalattribution«

und Raumfahrttechniker, 2 Bauingenieure, 2 Verfahrenstechniker, 2 Informatiker und 1 Fahrzeugbauer). Die Interviews wurden zwischen Herbst 1988 und Frühjahr 1989 von geschulten Interviewern durchgeführt. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend vollständig abgeschrieben. Den Interviews lag ein Leitfaden zugrunde – es handelte sich also um sogenannte halbstandardisierte Interviews (vgl. Lamnek, 1989) –, in dem folgende Problembe-
reiche angesprochen wurden:

Rückblick auf die Studienzeit:

Hier interessierte uns, was im Vergleich zur Studienzeit die bedeutendste Änderung in positiver wie in negativer Hinsicht war. Weiter wurde gefragt, was den Befragten während des Studiums wichtig war (ihre Werte) und ob sich Änderungen in den sozialen Netzwerken – in der Beziehung zu den Studienkollegen und den Freunden – durch den Eintritt ins Berufsleben ergeben haben.

Stellensuche:

Zunächst wurde das Erleben des bestandenen Exams und die sich daran anschließenden Pläne erfragt. Weitere Fragen thematisierten den Zeitpunkt, an dem das erste Stellenangebot vorlag, die Planung der Stellensuche und die Kriterien, anhand derer eine Stelle ins Auge

gefaßt wurde (auch im negativen Sinne, das heißt, es wurde auch gefragt, ob und, wenn ja, welche Unternehmen von vornherein nicht in Frage kamen). Schließlich wurden – im Sinne der Methode kritischer Ereignisse, die der Psychologe Flanagan (1954) entwickelt hat – angenehme und unangenehme Ereignisse während der Stellensuche besprochen. Besonders intensiv wurde schließlich die Vorbereitung auf und das Erleben der Vorstellungsgespräche eruiert.

Erste Monate im Unternehmen:

Wichtig war hier, ob die jungen Akademiker zwischen verschiedenen Unternehmen wählen konnten bzw. ob sie ihre erste Stelle bei einem Wunschunternehmen bekamen. Nach einer genaueren Bestimmung der Anfangsstelle wurde detailliert das Erleben der kritischen Phasen des Berufseinstiegs erfragt: Wie wurden die ersten Wochen im Unternehmen erlebt, was waren die angenehmsten bzw. unangenehmsten Erlebnisse, wie wurde man eingearbeitet, wie wurde man mit den Spielregeln des Unternehmens vertraut gemacht etc.

Die aktuelle Situation:

An der aktuellen Situation interessierte uns sowohl die Arbeit als auch die Freizeit. Neben Fragen zu den allgemeinen Werten wurden die Rolle der Berufstätigkeit, die Zufriedenheit mit der Berufswahl, die bisherige Entwicklung im Unternehmen und die Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation erfaßt. Auf die Identifikation mit dem Unternehmen zielten folgende Fragen ab: Welche Ziele soll man mit seiner Arbeit erreichen, kann man diese bejahen, hat man versucht, eigene Vorstellungen am Arbeitsplatz durchzusetzen etc. Dem beruflichen Aufstieg waren ebenfalls mehrere Fragen gewidmet: Betrachtet man seine bisherige berufliche Entwicklung als Aufstieg, sieht man künftig Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen, wie kommt es überhaupt dazu, daß man in einem Unternehmen aufsteigt? Schließlich wurde der Zusammenhang von Arbeit und Freizeit im Detail analysiert, unter anderem über die Beschreibung eines typischen Arbeitstages und die Zufriedenheit mit einem solchen Tag, von

Der Interview-Leitfaden umfaßte folgende Bereiche: Rückblick auf die Studienzeit und die bedeutsamsten Änderungen; Stellen-

suche und Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch; erste Monate im Unternehmen und kritische Phasen.

welchen Aspekten der Arbeit man noch in der Freizeit gefesselt ist, ob Konflikte zwischen Beruf und Freizeit bzw. zwischen Beruf und Familie/Partnerin auftreten etc.

Erwartungen an die berufliche Zukunft:

Ist man bereit, innerhalb des Unternehmens auf eine Stelle zu wechseln, auf der man nichts von dem im Studium Gelernten verwenden kann? Möchte man im jetzigen Unternehmen bleiben, bzw. welche Pläne hat man für die Zukunft?

Zentralen Stellenwert nimmt auch bei dieser Befragung die Typenfrage zur Erfassung der Berufsorientierung ein. Am Ende des Interviews wurde den Befragten die Typenfrage mit der Aufforderung vorgelegt, sich einer der drei beschriebenen Orientierungen zuzuordnen. Falls nicht spontan Anmerkungen geäußert wurden, forderten die Interviewer die Befragten explizit zu Stellungnahmen auf. Somit sollten die jeweils individuellen Interpretationen der Berufsorientierungen erhoben werden.

Außerdem wurde ein *Datenfeedback* vorgenommen. Die Interviewer waren darüber informiert, welche Orientierungen die Befragten in den früheren Fragebogenerhebungen gewählt hatten. Sofern sich zwischen den aktuellen und früheren Einstufungen Diskrepanzen ergaben, wurden die Befragten damit konfrontiert und gefragt, ob sie sich die Wandlung erklären könnten. Dasselbe Verfahren wurde auch angewandt, wenn sich bereits im Laufe der schriftlichen Befragungen Änderungen in der Typeinstufung ergeben hatten.

Die Grundidee zu diesem Vorgehen entstammt Ansätzen zur Organisationsentwicklung. Einer der Begründer der Organisationspsychologie, Kurt Lewin (1974), hat den Vorschlag gemacht, soziale Veränderungsprozesse in die drei Phasen des

- Auftauens,
- Veränderns,
- Einfrierens

zu unterteilen. Mittlerweile ist die systematische Datenerhebung und Datenrückkopplung – die als spezifische Form des Auftauens zu ver-

stehen ist – wesentlicher Bestandteil praktisch aller Organisationsentwicklungsprogramme. Die Idee des »Auftauens durch Datenfeedback« kann nun von der Anwendung in der Organisationsentwicklung auf individuelle Befragungen übertragen werden. Dahinter steht folgende Überlegung: Individuelle Wandlungen der Berufsorientierung unter dem Eindruck der neuen Erlebnisse in Organisationen werden vermutlich aufgrund der häufig belegten psychologischen Tendenz, sich selbst als konsistent zu erleben (den Stand der Forschung zu diesem Problem beschreibt Ross, 1989), selten im Interview direkt geäußert. Fragt der Interviewer allgemein danach, ob sich in der Berufsorientierung Änderungen ergeben haben, dann kann das zu kognitiven Dissonanzen führen, weshalb gehäuft mit Leugnung zu rechnen ist. Meldet man nun dem Befragten Änderungen in seinen Einstufungen zurück, kann auf diesem Wege unter Umständen die durchlaufene Entwicklung kritischem Nachdenken zugänglich gemacht werden. Mit der Methode des Datenfeedbacks soll demnach ein vertiefter Einblick in das subjektive Erleben und die Deutung von individuellen Veränderungsprozessen – speziell der Änderungen von Wertorientierungen – erreicht werden.

Die Interviews dauerten zwischen einer und zwei Stunden, die Abschriften der Interviews umfassen zwischen 20 und 45 Schreibmaschinenseiten. Die systematische Auswertung einer solchen Datenfülle stellt natürlich ein gewaltiges Problem dar. Dies ist im besonderen so, da sie letztlich von mehreren Auswertern vorgenommen werden muß. Nur so ist gesichert, daß dem Material keine beliebigen Deutungen aufgezwungen werden, die mit dem ursprünglich Gemeinten nichts mehr zu tun haben. Wir haben daher einen Auswertemodus gewählt, der diesen Problemen gerecht zu werden versucht. Zum einen wurde das Datenmaterial nach Themenbereichen getrennt analysiert (die Themenbereiche entsprechen den weiteren Kapiteln dieses Buches). Zum anderen wurden alle Detailauswertungen immer in einer Gruppe von Auswertern diskutiert und auf ihre Nachvollziehbarkeit hin bewertet. Diese Aufgabe haben wir im Rahmen von Projektseminaren bewältigt, an denen eine Gruppe von Studenten der

Untersucht wurden die aktuelle Situation und die berufliche Entwicklung; Erwartungen an die Zukunft und Ausfüllen der Typenfrage.

Dabei konnten die Befragten darlegen, wie sie die Typen auffassen. Bei Änderungen wurden diese rückgemeldet.

Psychologie und der Betriebswirtschaft maßgeblich beteiligt waren. Ihr Beitrag zu dieser Arbeit ist so groß, daß sie hier namentlich erwähnt seien: Bärbel Augustinowski, Sylvia Bohrer, Sabine Burgdorf, Marianne Graf, Alexandra Klingseisen, Angelika Kösl, Markus Lang, Stefan Maußer, Sven Oleownik, Ilse Rotter, Ralf Schwoppe und Renate Steinbach.

3 Eine Typologie des Führungsnachwuchses: Sind alle gleich?

Im vorhergehenden Kapitel sind wir bereits auf die Entwicklung der Typenfrage zur Berufsorientierung eingegangen. In diesem Kapitel wollen wir genauer betrachten, wie sich die befragten Führungsnachwuchskräfte mit den in der Typenfrage geschilderten Meinungen identifizieren. Wie bereits erwähnt, wurde am Ende jeden Interviews den Befragten die Typenfrage wieder vorgelegt mit der Aufforderung, sich einer der drei beschriebenen Meinungen zuzuordnen. Darüber hinaus hatten die Befragten Gelegenheit, zu der Frage Stellung zu beziehen – sie konnten detailliert darlegen, mit welchen Aspekten der beschriebenen Meinungen sie konform gehen, welche sie ablehnen, ob in scheinbar unterschiedlichen Meinungen für sie wichtige Einzelaspekte angesprochen wurden etc. Hatte sich während der verschiedenen Befragungen mit Fragebögen bzw. zwischen der letzten Fragebogenuntersuchung und dem Interview ein Wandel in der Einstufung ergeben, so wurde den Betroffenen dieser Wandel rückgemeldet mit der Frage, wodurch nach ihrer Meinung diese Umorientierung zu erklären ist. Die theoretischen Grundlagen für dieses Vorgehen wurden bereits an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Nerdinger, 1989). Hier können wir uns daher auf die Ergebnisse konzentrieren.

Damit sollten Änderungen in den Werten und ihre Begründung erfaßt werden. Auf die theoretischen Grundlagen kann hier nicht

eingegangen werden. In diesem Falle können nur Ergebnisse dieser Längsschnittstudie präsentiert werden.

Wie halten es die Führungsnachwuchskräfte mit dem Beruf?

Zunächst wollen wir uns der Frage widmen, ob sich die Befragten einer der drei Orientierungen relativ eindeutig zuordnen oder ob sie eine Zwischenposition wählen (nur zwei Personen wollten sich zunächst auf gar keine der Orientierungen festlegen, auf Nachfrage entschieden sie sich dann für eine Zwischenposition). Knapp die Hälfte – genau 43 Personen – legte sich recht eindeutig auf eine Orientierung fest, im einzelnen votierten:

22 für *Karriereorientierung*,
13 für *Freizeitorientierung*,
8 für *alternatives Engagement*.

Die übrigen Befragten stuften sich zwischen zwei Orientierungen ein:

25 wählten Positionen zwischen *Karriere-* und *Freizeitorientierung*
10 zwischen *Freizeitorientierung* und *alternativem Engagement*,
9 zwischen *Karriereorientierung* und *alternativem Engagement*.

Überraschenderweise wählte keiner eine Position zwischen allen drei Orientierungen. In Prozentwerte umgerechnet, lassen sich die Angaben in einer Wertelandkarte verorten. Abbildung 3.1 zeigt diese Einordnung. Zum Vergleich wurde in die Abbildung auch die Verteilung von Führungskräften aufgenommen, die Herbert Einsiedler (1985) in einer Befragung von 136 Führungskräften der mittleren Ebenen in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben erhoben hat. Die Führungskräfte wurden gebeten anzugeben, wie nahe sie sich den drei Orientierungen fühlen. Ihnen wurde dann eine Wertelandkarte vorgelegt – wie in Abbildung 3.1 dargestellt –, in der sie ihre Position durch ein Kreuz verdeutlichen sollten. Das Kreuz wurde dann jeweils dem nächsten Endpunkt oder – falls er zwischen zwei Orientierungen angebracht war – einer Zwischenposition zugeordnet.

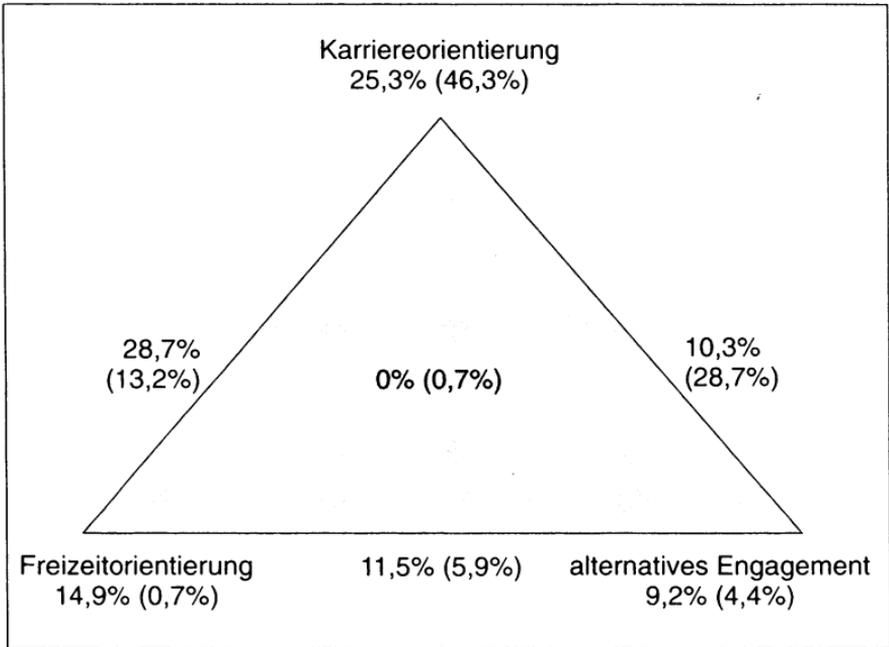


Abb. 3.1: Die Wertelandskarte: Wie sich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte einordnen

An den Eckpunkten, die gewissermaßen die »reinen« Orientierungen darstellen, zeigen sich die bekannten Unterschiede – nahezu doppelt so viele Führungskräfte sind im Vergleich zu Führungsnachwuchskräften *karriereorientiert*, beim *alternativen Engagement* zeigt sich dagegen ein umgekehrtes Verhältnis. *Freizeitorientierung* schließlich kommt bei Führungskräften praktisch nicht vor, bei den Jungmanagern ist diese Orientierung dagegen mit zirka 15 Prozent relativ stark vertreten. Insgesamt ist die Verteilung zwischen reinen Typen und Zwischenpositionen bei beiden Gruppen gleich groß (etwa 50 Prozent entscheiden sich jeweils für reine Positionen). Aufschlußreich sind dagegen die Verteilungen der Zwischenpositionen innerhalb der Gruppen. Während 28,7 Prozent der Führungsnachwuchskräfte zwi-

Ermöglicht man es dem Führungsnachwuchs in der Typenfrage Zwischenpositionen zu wählen, dann entscheidet sich trotz-

dem die Hälfte für »reine« Orientierungen. Führungskräfte sind karriereorientiert, aber nur halb so oft alternativ engagiert.

schen *Karriere-* und *Freizeitorientierung* liegen, wählen ebensoviel Prozent der Führungskräfte die Position zwischen *Karriereorientierung* und *alternativem Engagement!* Orientiert sich also der Führungsnachwuchs stärker zur *Freizeit* als zum *alternativen Engagement?* Wie erläutern die Befragten ihre Einstellung? Die verschiedenen Meinungen werden im folgenden mit wörtlichen Zitaten belegt und auf ihre Bedeutung hin untersucht.

Die Karriereorientierten:

22 Befragte entschieden sich für die *Karriereorientierung*. Die Nachfrage, ob sie voll mit der gewählten Orientierung übereinstimmen, bejahen aber nur 9 der 22 Karriereorientierten. Die übrigen versuchen, einige Aspekte in den beschriebenen Meinungen zu modifizieren, wobei vor allem eine Distanz zum *Klischee des Karrieristen*, des »typischen Managers«, gesucht wird. Vielen stehen dabei konkrete Beispiele vor Augen:

»Bei MBB kenne ich einen Hauptabteilungsleiter, das ist so ein Karrieretyp, der ist in meinem Alter schon Hauptabteilungsleiter, und entsprechend schaut er aus, also ein gnadenloser Typ, aber der fällt auch noch auf die Schnauze.«

So beschreibt ein Maschinenbauer, der sich – nachdem er einen Zeitvertrag bei MBB hatte – selbständig gemacht hat, einen prototypischen Aufsteiger, das Klischee vom Karrieristen. Ein dreißigjähriger Betriebswirt meinte dazu:

»Sind Aufstiegsmöglichkeiten gegeben, gut, denn wer möchte nicht aufsteigen und mehr verdienen . . . was muß ich aber dafür in Kauf nehmen? Wenn die Sachen, die man dafür in Kauf nehmen muß, ein Maß einnehmen, wo man sagt, da möchte ich aber meine Hand nicht ins Feuer legen, ob das überhaupt das ist, was ich mir vorstelle, dann kann man aber meiner Meinung nach ohne weiteres Abstriche machen. Ich glaube, daß es weniger schwierig ist, wenn man innerhalb der Institution ist, ein bißchen zu dosieren oder zu steuern. Ich meine, wichtig ist erst einmal, drin zu sein.«

Ein einunddreißigjähriger Betriebswirt, der seit zwei Jahren eine feste Anstellung in einer großen Bank hat, führt folgendes dazu aus:

»Der Beruf spielt eine große Rolle im Leben, sagen wir mal die größte, wenn man den Wochenablauf anschaut. Und ich bin noch nicht soweit, daß ich die Grenze sehe, die in den Fragen 2 und 3 [gemeint ist die Freizeitorientierung bzw. das alternative Engagement] auftaucht . . . im Moment noch zumindest ärgern mich zum Teil Leute, die zu penibel auf ihren Achtstundentag Wert legen und die Kelle um fünf Uhr fallen lassen. Die netten Kollegen hätte ich auch gerne oben gesehen [in der von ihm gewählten Position des Karriereorientierten]. Kollegialität bedeutet mir sehr viel. Mir würde es starke Gewissensbisse machen, oder ich würde es, glaube ich, nicht übers Herz bringen, Kollegen irgendwie auszubooten oder ausbooten zu müssen, um eine höhere Position zu erreichen. Die dritte Position gefällt mir nicht . . . ich stehe zur Gewinnmaximierung, auch wenn ich aus der Banklehre noch Kunden kenne, die natürlich sicherlich darunter zu leiden haben. Wenn man in einem Unternehmen ist, dann heißt es immer »in dubio pro Unternehmen und nicht Kunden«. Wenn ich sehe, daß die Bedürfnisse nach Gewinnmaximierung zu groß werden, dann gibt es doch gewisse Ressentiments, aber im Grunde genommen würde ich die Gewinnmaximierung schützen und auch die Tatsache, daß ich durch Tantiemen daran teilhabe.«

Aufstieg darf nicht auf Kosten der menschlichen Beziehungen gehen, man möchte auch nicht alles, was in der Organisation angestrebt wird, uneingeschränkt bejahen. Im ersten Zitat klingt ein gewisses Verständnis für die Position des alternativ Engagierten an, wobei einschränkend auf den Eindruck der »Weltverbesserung« hingewiesen wurde: »Wissen Sie, das geht halt mehr so in alternativ, mal was ausprobieren.« An ethischen Verstößen, die er seiner Firma offensichtlich jeder Zeit zutraut, muß man sich ja nicht beteiligen. Er sieht seine moralische Position durch den Aufstieg nicht gefährdet, glaubt viel-

Die Positionen zwischen den Orientierungen zeigen, daß fast ein Drittel aller Führungskräfte Karriereorientierung mit alter-

nativem Engagement verbindet. Diejenigen, die sich für Karriereorientierung entscheiden, machen dabei Einschränkungen.

mehr, gerade dadurch steuernd eingreifen zu können, daß er überhaupt erst einmal in der Firma arbeitet.

Im zweiten Zitat zeigt sich wiederum eine sehr ambivalente Einstellung – zum einen möchte der Befragte keine Kollegen ausbooten. Um voranzukommen, muß man das aber nach seiner Sicht der Dinge trotzdem machen. Genauso ambivalent steht er zur Gewinnmaximierung – und zu seinem Anteil, den er qua Tantieme daran hat. Fast trotzig bekennt er sich zum Prinzip der Gewinnmaximierung, auch angesichts negativer Folgen für Kunden (die er immerhin noch erkennt).

Die zweite Einschränkung, die häufiger genannt wird, betrifft den Aspekt der *Freizeit*. Ein Elektrotechniker, der seit drei Jahren in einem großen Elektrokonzern angestellt ist, meint:

»Ich bin der Meinung, daß man, wenn man es richtig anlegt, es wohl schaffen müßte, nicht unbedingt auf seine Freizeit zu verzichten . . . Ich möchte eine Aufgabe haben, die mich beruflich erfüllt, aber die mir trotzdem so viel Bewegungsfreiheit gibt, daß ich noch meine Freizeit genießen kann. Mein Ziel ist einfach, beides so gut wie möglich zu verbinden.«

Auch ein Betriebswirt, der mittlerweile in einer Bank Gruppenleiter ist, bekennt sich zur *Karriereorientierung*. Aber:

»Daß man auf Freizeit dafür verzichten muß, ist der bittere Preis, und den möchte man möglichst gering halten. Da muß man versuchen, irgendwo einen Kompromiß zu finden. Wenn man knapp über vierzig Stunden arbeitet, dann bleibt eigentlich noch sehr viel Freizeit. Wenn man deutlich darüber arbeitet, bleibt halt nicht mehr soviel. Das ist sicherlich der erste Punkt, an dem mein Ansatz da [die Einstufung als *karriereorientiert*] etwas wacklig wäre.«

Obwohl bei den Aussagen der zentrale Stellenwert der Freizeit – häufig im Sinne des Engagements für die Familie formuliert – sehr deutlich wird, wählen diese Befragten keine Position zwischen *Karriere-* und *Freizeitorientierung*. Zum einen erscheint ihnen beruflicher Auf-

stieg sehr wichtig, darüber hinaus interpretieren sie aber die Haltung des *Freizeitorientierten* als »Beamtenmentalität«, mit der sie sich nicht identifizieren können.

Die Freizeitorientierten:

Von den dreizehn Personen, die sich für die *Freizeitorientierung* entscheiden, schränken sechs diese Position ein, wobei alle Anstoß an dem Satz »Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit« nehmen. Ein Betriebswirt, der ein Trainee-programm in einem Industrieunternehmen absolviert hat und dort seit drei Jahren angestellt ist, meint:

»Also, ich kreuze jetzt zwar mal das zweite an, trotzdem stimmen ein paar Sachen nicht mehr da drin. Weil, wenn ich sage, ich bin nicht so ehrgeizig, stimmt das, wenn auch mit Einschränkungen, weil, ehrgeizig in dem Sinne bin ich schon, daß ich meinen Job so gut wie möglich machen will . . . und die geregelte Arbeitszeit, das widerstrebt mir eigentlich. Eigentlich wäre für mich so etwas, wo ich sage, ich kann auch mittags kommen und bleib' dafür bis Mitternacht da. So was, das wäre eher was für mich.«

Ein Maschinenbauer, der in einem großen Automobilkonzern angestellt ist, meint:

»Ehrgeizig bin ich schon, aber vielleicht nicht gerade auf dem Gebiet, was meine Arbeitsstelle betrifft.«

Frage: »Also eher im Privatbereich?«

»Sicher, da habe ich mir schon auch Ziele gesteckt, die ich gern erreichen würde. Mit netten Kollegen arbeite ich immer gerne zusammen. Die wichtigen Dinge liegen in der Freizeit, nicht in der Arbeitszeit. Die Arbeit ist schon wichtig. Aber du mußt eine Arbeit haben, die dir auch einigermaßen Spaß macht, weil du sonst untergehst.«

Solche Einschränkungen können natürlich auch auf Tendenzen der sozialen Erwünschtheit verweisen – sich nicht in der Arbeit zu enga-

Ebenso möchte kaum einer auf Kosten der Freizeit oder der Familie beruflich aufsteigen. Die Hälfte derer, die sich für die

Freizeitorientierung entscheiden, betont, daß ihnen der Beruf und eine sinnvolle Arbeit sehr wichtig sind.

gieren wird zweifellos in unserer Gesellschaft als schweres Manko bei jungen Akademikern erlebt. Aus dem Gesamtzusammenhang der Interviews ist aber die hohe intrinsische Motivation der Befragten, die in diesen Aussagen zum Ausdruck kommt, durchaus überzeugend: Die Befragten betonen durchgängig, daß der Arbeitsinhalt entscheidend für sie ist. Sie möchten sich mit der Arbeit identifizieren, die Arbeit muß ihnen Spaß machen! Diese Einstellung, die man in der Psychologie als intrinsische Arbeitsmotivation bezeichnet (von Rosenstiel, 1987), wird im zweiten Zitat mit einer einleuchtenden Kalkulation untermauert – wer jeden Tag zehn Stunden für die Arbeit aufwendet, dem muß die Arbeit Spaß machen, sonst wäre ein Großteil des Lebens verschwendet.

Die alternativ Engagierten:

Sieben der acht Befragten, die sich für *alternatives Engagement* entscheiden, versehen ihre Wahl mit Einschränkungen, wobei sie entweder auf die Schwierigkeit, eine solche Position umzusetzen, hinweisen oder aber die Kernaussage relativieren. So meint zum Beispiel ein zweiunddreißigjähriger Maschinenbauer:

»Ich würde prinzipiell sagen, ich würde am ehesten die dritte nehmen . . . Ich sehe das eigentlich nicht so negativ, wie das momentan läuft . . . und ich finde auch nicht, daß unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird . . .«

Ein Betriebswirt, der seit drei Jahren in einem mittelständischen Unternehmen angestellt ist, äußert sich so:

»Also, ich könnte mich mit dem [der Position des *alternativ Engagierten*] in gewisser Weise identifizieren, aber ich würde eigentlich nicht unbedingt sagen, daß die Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich könnte eher sagen, was ich nicht wollte: einen total uninteressanten Job, der hoch bezahlt wird. So was würde ich nie machen, das finde ich unmöglich.«

Letztlich stimmen aber alle dem Kern der Aussage zu, den ein Luft- und Raumfahrttechniker, der nach einem Traineeprogramm in einem großen Industriekonzern in ein kleineres Unternehmen gewechselt ist, so formuliert:

»Ich würde am ehesten ja zu drei [*alternatives Engagement*] sagen. Die Einschränkung ist, daß das natürlich erst einmal in die Praxis umgesetzt werden muß. Es ist ein Ideal, ich bin aber der Meinung, daß grundsätzlich die Arbeitswelt, das Arbeitsleben sich in den nächsten Jahrzehnten verändern muß, damit wir hier auf der Welt am Leben bleiben . . . Wir dürfen nicht versuchen, unser Wirtschaftssystem auf Wachstum zu basieren . . .«

Neben dem häufig geäußerten Zweifel, ob unsere Gesellschaft wirklich durch die großen Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung immer unmenschlicher wird, betonen die meisten, daß es sich beim *alternativen Engagement* um einen utopischen, sehr idealistischen Entwurf handelt. Eine solche Einschränkung müssen die Befragten natürlich vor den Interviewern machen, da kein junger Akademiker als unrealistisch erscheinen möchte! Was aber durchweg als positiv an dieser Position hervorgehoben wird, ist das Engagement für sinnvolle Arbeit. Mit dieser Aussage liebäugeln auch viele, die sich letztlich für andere Orientierungen entscheiden.

Zwischen Karriere- und Freizeitorientierung:

Fast ein Drittel aller Befragten (25) ordnet sich zwischen *Karriere*- und *Freizeitorientierung* ein, wobei gelegentlich eine Tendenz zu einer Position vermerkt wird. Für die meisten liegen die zentralen Aspekte dabei in der konkreten Aufgabenstellung, die dann mit »Einfluß in der Sache«, aber auch finanziellen und symbolischen Belohnungen verknüpft wird. Die Betonung der Aufgabe sehen sie stärker beim *Karriereorientierten*. Vom *Freizeitorientierten* heben sie seine Einschätzung der Freizeit hervor, seltener taucht die Bedeutung der »angenehmen Arbeitskollegen« auf. Typisch sind folgende Aussagen:

Die meisten alternativ Engagierten schränken diese Position ein: Sie klingt zu idealistisch, und die Gesellschaft wird nach ihrer

Meinung nicht unmenschlicher. Die Position zwischen Karriere und Freizeit versucht, beides sinnvoll zu kombinieren.

»Das muß sich in einem Gleichgewicht einpendeln. Das Gleichgewicht, wo das liegt, das weiß ich jetzt noch nicht. Für mich gibt es nicht die Firma als erstes, und da ist auch nicht die Freizeit dominierend, sondern es gibt so ein Mittelding« (Betriebswirt, 32).

»Ja, also die Position 1 [*Karriereorientierung*] ist immer noch irgendwo erklärtes Ziel, wobei ich also das ›Mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten‹ mit einem großen Fragezeichen versehen würde. Und bei der Position 2 [*Freizeitorientierung*], ich meine, ich bin nach wie vor ehrgeizig, aber ich sehe einfach die Probleme, die dazukommen, und ich bin einfach permanent in einem gewissen Konflikt, zu was ich mehr tendieren kann. Ich hoffe immer noch, daß ich es irgendwann finde, daß sich eben alles in einem gewissen Rahmen verwirklichen läßt« (Elektrotechniker, 32).

Der Wunsch nach einer verantwortungsvollen Position mit sinnvoller Tätigkeit, die im Gleichgewicht zu den außerberuflichen Interessen steht, dieser Wunsch kennzeichnet fast alle Befragten. Einige erläutern auch, warum das so ist:

»Tja, ich möcht' halt nicht den Aufstieg auf Kosten der Familie austragen. Mehr Zeit als vierzig Stunden, also das finde ich viel zuviel.«

Frage: »Also, das sehen Sie anders?«

»Ja. Ich finde, das ist sowieso so wahnsinnig viel Zeit. Ich meine, manchmal geht es nicht anders. Ich möchte irgendwie einen Mittelweg gehen, ich möcht' halt schon gerne, daß ich weiterkomme, aber ich möchte das halt eben nicht auf Kosten der Familie austragen. Also, ich würde schon sagen, daß die Familie vorgeht, vor der Arbeit« (Maschinenbauer, 30).

Der zentrale Stellenwert der Familie, der sich auch in repräsentativen Meinungsumfragen immer wieder bestätigt (einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse solcher Befragungen, die die gesamte Bevöl-

kerung charakterisieren, gibt zum Beispiel Meulemann, 1985), ist auch für Führungsnachwuchskräfte kennzeichnend. Sogar ledige Befragte betonen, daß die Familie – wenn sie erst einmal eine haben – für sie zumindest gleichgewichtig neben der Arbeit steht. Aufschlußreich ist dabei die Haltung, die einige gegenüber *alternativem Engagement* einnehmen:

»... menschenwürdige Lebensform, konkretere Arbeitswelt, das sind bei mir so Oberbegriffe, wo ich prinzipiell sagen muß, ein jeder muß dafür sein« (Maschinenbauer, 29).

»Zum anderen glaube ich, sehr schön wäre, den dritten Teil verwirklichen zu können. Also zu arbeiten in einem humaneren menschlichen Umfeld, wo auch andere Faktoren zählen als nur die Ziele in Führungszeichen, sprich Leistung. Wobei die wiederum die Gewähr dafür sind, wie die Arbeitsplätze stehen« (Verfahrenstechniker, 31).

Diese Haltung gegenüber dem *alternativen Engagement* findet sich auch bei anderen Kombinationen sehr häufig – zum einen ist man geneigt, sie als idealistisch bzw. unrealistisch abzuqualifizieren, andererseits kann gerade deshalb fast jeder in gewisser Weise zustimmen, betrachtet fast jeder die darin enthaltenen Aussagen als wichtig und anstrebenswert. Hier zeigt sich ein Konflikt, den der Politologe Meyer-Tasch (1984) einmal auf die einprägsame Formel gebracht hat: »Technokratische Argumente – grüne Gefühle.« Jeder sieht ein, daß *alternatives Engagement* heutzutage unverzichtbar ist, und hegt daher große Sympathie für diese Position, den Sachzwangargumenten wirtschaftlicher Organisationen kann man sich aber genausowenig entziehen.

Zwischen Freizeitorientierung und alternativem Engagement:

Zehn Befragte entscheiden sich spontan für eine Verbindung von *Freizeitorientierung* und *alternativem Engagement*. Den meisten imponiert dabei am *Freizeitorientierten* die Betonung des Betriebsklimas, die sie um das Engagement in sinnvoller Tätigkeit, durch das sie *alter-*

Der Wunsch nach einer verantwortungsvollen Position mit sinnvoller Arbeit und angemessener Freizeit kennzeichnet fast alle Befragten.

Wie in der Gesamtbevölkerung hat für die Jungmanager die Familie zentrale Bedeutung. Alternative Ideen leuchten ein.

nativ Engagierte gekennzeichnet sehen, ergänzen. Ein Betriebswirt, der in einem mittelgroßen Industrieunternehmen arbeitet, sagt:

»Von der zweiten Antwort sage ich mir: ›Mir wichtige Dinge liegen nicht nur in der Arbeitszeit, sondern auch in der Freizeit.‹ Ich brauche nicht unbedingt sehr viel Geld dazu, ich bin aber aus der dritten Antwort bereit, Arbeitskraft zu investieren in eine Tätigkeit, die mir auch Spaß macht. Wo ich in der Arbeit mich selbst auch leben kann, mich selbst nicht aufgeben muß.«

Ein dreiunddreißigjähriger Maschinenbauer, angestellt in einem mittelständischen Unternehmen, zeigt sich ebenfalls schwankend:

»Das ist der mittlere Bereich [*die Freizeitorientierung*], diese menschenwürdigeren Lebensformen würde ich mir aber auch wünschen . . . Ja, reine Freizeit, da halt' ich auch nichts von, weil das auf Kosten der Umwelt wieder geht. Also, das ist so eine Mischung.«

Frage: »Die erste Position würde Sie nicht reizen?«

»Kann man ganz deutlich sagen, weil ich genug Beispiele kenne, wie das endet [lacht], es hat keinen Sinn.«

Die Befragten, die *Freizeitorientierung* mit *alternativem Engagement* verbinden wollen, weisen gelegentlich darauf hin, daß Begriffe wie »konkretere Arbeitswelt« und »menschenwürdigere Lebensformen« wenig griffig sind, der Auslegung bedürfen und nicht »so im Sinne eines alternativen Fahrradbetriebs« aufgefaßt werden. So weit wollen sie nicht gehen, aber eine Verbindung von menschenwürdigen Lebensformen, ausreichender Freizeit und sinnvoller Tätigkeit, das würde ihren Vorstellungen am besten entsprechen.

Zwischen Karriereorientierung und alternativem Engagement:

Neun der Befragten verorten sich zwischen *Karriereorientierung* und *alternativem Engagement*. Als Begründung finden sich zwei Erklärungen. Eine Argumentation verweist darauf, daß nur in einflußreichen Positionen auch etwas bewegt werden kann. Ein Luft- und Raumfahrttechniker, der einen Zeitvertrag in der Industrie hat, erklärt:

»Das ist natürlich eine Sache, menschenwürdige Lebensformen, ich glaube, man kann fast an jeder Stelle irgend etwas dafür tun. Ich habe ja gesagt, wir arbeiten auch sehr viel im Bereich ›Umwelt‹ oder schauen, daß irgendwelche Sachen umweltverträglich sind, es wird ja sehr viel Forschung betrieben in dem Bereich, die wir auch initiieren. Da kann man mit nötigem Nachdruck durchaus was bewerkstelligen. Also, ich sehe das nicht unbedingt entkoppelt, ich glaube sogar, wenn von verantwortlicher Position die Rede ist, daß man das von Gesellschaft, Umwelt, sozialem Bereich überhaupt nicht trennen kann. Also, da stelle ich zum Beispiel Anforderungen auch an Vorgesetzte. Das würde ich von denen verlangen.«

Und ein Elektrotechniker, der in einem Großkonzern angestellt ist, meint hierzu:

»Ich finde, daß gerade, wenn man in die Karriere geht, dann ist eine der Aufgaben eben, die Arbeitswelt menschlicher zu gestalten . . . das ist klar, ich möchte was verändern, auch in einem großen Unternehmen. Und auch in einem großen Unternehmen ist es ja möglich, durch die Hierarchiestruktur Einfluß zu nehmen auf die einem Untergebenen, daß das menschlich wird.«

Hier zeigt sich, daß *Karriereorientierung* unterschiedlich interpretiert wird – während viele Befragte darunter den »typischen Manager« verstehen, der rücksichtslos nur seinem eigenen Macht- und Einflußstreben frönt, sehen andere darin die Grundvoraussetzung, um die eigenen Vorstellungen von einer besseren Arbeitswelt realisieren zu können. Die zweite Argumentation tendiert dagegen stärker zur traditionellen *Karriereorientierung*, wobei die Forderung nach Produkten, mit denen man sich identifizieren kann, für diese Personen unabdingbar ist. Ein Betriebswirt, der nach einem Traineeprogramm in einem Industrieunternehmen angestellt wurde, macht folgende Aussage:

»Also, da würde ich mich doch eher, auch wenn es vielleicht unschick ist, zum ersten Typus zählen.«

Frage: »Uneingeschränkt oder mit gewissen Einschränkungen?«

Wer sich zwischen
Freizeitorientierung
und alternativem Enga-
gement verortet, der
wünscht sich ein gutes
Betriebsklima und

sinnvolle Tätigkeit. Die-
jenigen zwischen Kar-
riere und alternativem
Engagement suchen
Einfluß, um etwas
bewegen zu können.

»Mit gewissen Einschränkungen. Mit einer gewissen Tendenz zu drei. Denn wie ich sagte, ich kann nichts ausüben, mit dem ich mich nicht identifiziere. Also, ich muß mich irgendwo identifizieren können mit den Produkten. Ich arbeite in einer Haushaltsgerätebranche, auf den ersten Blick . . . waren das auch keine so interessanten Produkte, aber ich sage jetzt mal gegenüber Mikrochips oder irgendwelchen elektronischen Bauteilen oder Maschinenteilen ist das was Konkreteres . . . und ich könnte auch keine umweltunverträglichen Produkte an den Mann bringen bzw. mich damit identifizieren. Da hätte ich dann größere Probleme« (Betriebswirt, 33).

Hervorstechend an den Aussagen zur Typenfrage ist – im Überblick betrachtet – der nahezu durchgängige Wunsch nach sinnvoller Arbeit und nach gleichwertiger Berücksichtigung verschiedener Lebensbereiche. Kaum einer mag auf Freizeit verzichten, die als Ort des Familienlebens eine zentrale Rolle im Leben spielt. Andererseits hat man durch das Studium einen so großen Teil seines Lebens in den Beruf investiert und wird durch die Arbeit so in Beschlag genommen, daß die Tätigkeit selber zum zentralen Merkmal wird. Eine sinnvolle Tätigkeit, Produkte produzieren, mit denen man sich identifiziert, sind die zentralen Aspekte der Arbeit, die immer wieder hervorgehoben werden. Dies wird bei den gewählten Zwischenpositionen deutlich, aber auch die Einschränkungen bzw. Ergänzungen derjenigen, die sich für eine Orientierung entschieden haben, verweisen auf solche Vorstellungen.

Warum ändert man seine Orientierung?

Ein Datenfeedback, das heißt die Rückmeldung über früher gewählte Orientierungen, wurde nur vorgenommen, wenn Wandlungen in der Zuordnung zu den drei Orientierungen aufgetreten sind. Eine solche Wandlung kann bereits während der verschiedenen Befragungen der Studie »Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte« aufgetreten sein

oder aber zwischen der letzten schriftlichen Befragung und dem Interview. In weniger als der Hälfte aller Fälle (39) haben sich im Zeitablauf Veränderungen der Orientierung ergeben. Auf die Rückmeldung, daß eine Änderung stattgefunden habe, finden sich – in relativ grober Einteilung – zwei Reaktionsmuster. Es wird besonders darauf hingewiesen, daß es eben schwer sei, sich den Orientierungen zuzuordnen. Als wir einen Betriebswirt darauf ansprachen, warum er sich von *alternativem Engagement* zur *Karriereorientierung* gewandelt hat, meinte er:

»Das mag teilweise an trivialen Dingen hängen. Also, jetzt mal ins unreine gesprochen: Man ist ja von bestimmten Ereignissen bestimmt, und ich könnte mir vorstellen, wenn jetzt Tschernobyl gestern gewesen wäre, ich eher drei [*alternatives Engagement*] angekreuzt hätte als eins [*Karriereorientierung*], davon sehe ich mich nicht frei.«

Je nachdem, welcher Aspekt in den verschiedenen Orientierungen momentan – auch unter dem Einfluß aktueller Meldungen – hervorgehoben wird, kann man nach dieser Vorstellung eine andere Einstufung vornehmen. Diese Argumentation findet sich besonders häufig bei denjenigen, die eine Zwischenposition bevorzugen, das heißt sich für einzelne Aspekte aus verschiedenen Orientierungen entscheiden. Daher erscheint ihre Argumentation einleuchtend. Wer an der *Karriereorientierung* die Aufgabenbezogenheit schätzt und an der *Freizeitorientierung* die Betonung des Betriebsklimas, der kann sich natürlich je nach Stimmung einer der beiden Orientierungen zuordnen.

Im zweiten Reaktionsmuster wird die Rückmeldung sehr ernst genommen. Die jungen Akademiker gehen grübelnd in sich und überlegen, wie ihr Meinungsumschwung zu erklären sei. Die Deutungen, die sie finden, sind Folge individueller Gegebenheiten. Jeder Mensch reagiert seiner Persönlichkeit entsprechend. Interessant ist dabei vor allem, wie die Richtung des Wandels interpretiert wird. Den Wandel von der *Karriereorientierung* zum *alternativen Engagement* erklärt sich zum Beispiel ein dreiunddreißigjähriger Elektrotechniker so:

Als zentrales Ergebnis der Deutung der Typenfrage zeigt sich, daß sinnvolle Arbeit und erfüllte Freizeit gewünscht werden.

Auf die Rückmeldung, daß sich Orientierungen gewandelt haben, sagen einige, ihre Zuordnungen seien stimmungsabhängig.

»Inzwischen ist mir das doch sehr massiv klargeworden, daß längerwährende Arbeit, zum Beispiel man geht zu Siemens, baut einen Drucker, entwickelt ihn jahrzehntelang, daß mir das als fürchterlich sinnlos erscheint, dies auf Dauer zu machen und halt auch soviel Energie zu investieren.«

Dieser Befragte hat eine Art »Sinnkrise« in der Arbeit erfahren. Warum soll man Jahre seines Lebens in die Entwicklung eines Produkts investieren, das vermutlich in kürzester Zeit wieder veraltet? Diese Krise hat in ihm den Hang zum *alternativen Engagement* geweckt. Andere, die sich von der *Karriereorientierung* zum *alternativen Engagement* gewandelt haben, sind vor allem durch die vertiefte Diskussion um die Umweltproblematik zum Umdenken gekommen:

Frage: »Sie haben 1986 die Eins [*Karriereorientierung*] angekreuzt. Hat sich Ihre Einstellung da geändert?«

»Das kann sein, oder es wird so sein, daß wohl das Bewußtsein und die Beobachtungen für Umweltproblematiken sich bei mir verstärkt haben, also intensiver geworden sind.«

Frage: »Kommt das jetzt durch die Berufstätigkeit?«

»Sicherlich nicht durch den Beruf, eher von außerhalb« (Betriebswirt, 31).

Hier zeigt sich deutlich: Unternehmen der Wirtschaft können sich nicht von den sie umgebenden gesellschaftlichen Diskussionen abkoppeln. Auch in Unternehmen, die scheinbar nicht von Fragen des Umweltschutzes betroffen sind – der Befragte arbeitet in einer Bank –, wirken die damit verbundenen Probleme in das Unternehmen hinein. Vermittelt über die Sensibilität der Jungmanager – und natürlich auch anderer Mitarbeiter – für gesellschaftliche Probleme, kann es zu Umorientierungen kommen, die das Unternehmen betreffen. Das wird auch bei der nächsten Aussage deutlich. Ein Betriebswirt, der nach dem Traineeprogramm in einer Großbank fest angestellt wurde, erklärt den umgekehrten Werdegang von *alternativem Engagement* zu *Karriereorientierung*:

»Vielleicht habe ich auch bisher festgestellt und vielleicht vor der dritten Befragung mehr als vor der zweiten, daß die Position, also daß das, was meine ganz persönlichen Gestaltungsziele sind für meine Umwelt, daß ich das doch besser verwirklichen kann, wenn ich mich bei eins [*Karriereorientierung*] ansiedle und dabei drei [*alternatives Engagement*] nicht aus den Augen verliere.«

Hier ist es die Einsicht, daß nur derjenige, der in der Hierarchie oben steht, auch etwas bewirken kann, was zum Wandel der Orientierung führt. Dabei scheint sich der Befragte der Gefahr der Anpassung bewußt – die Gefahr, beim Aufstieg das *alternative Engagement* aus den Augen zu verlieren! Dies schwant auch seinem Kollegen, der die gleiche Wandlung durchlaufen hat, dem dabei aber scheinbar seine ursprünglichen Ziele abhanden gekommen sind:

»Menschenwürdig usw., das sind für mich zwar immer noch erstrebenswerte Ziele, aber auf der anderen Seite bin ich Pragmatiker geworden. Die akademischen Gedanken – nennen wir es mal so – sind zwar wunderschön, aber wenn sie sich nicht realisieren lassen – sei es aus Geld- oder aus sonstigen Gründen –, dann ist mir das persönlich zuwenig, um davon, allein vom Gedanken, leben zu können . . . Andererseits weiß ich, daß einem die Situation einen Stempel aufprägt, dem man sich gar nicht erwehren kann, und daß man sich, ohne es zu merken, dann eben im Sinne dieser Organisation verändert« (Elektrotechniker, 29).

Zunächst erklärt er seinen Wandel durch einen Zuwachs an Erfahrung, er ist eben Pragmatiker geworden. Der Hinweis, daß sich alternative Gedanken häufig aus finanziellen oder anderen Gründen nicht verwirklichen lassen, legt die Vermutung einer Frustration nahe. Scheinbar hat man ihm im Unternehmen gezeigt, was Sache ist! Das erklärt auch die nahezu hoffnungslose Einsicht, wonach die Situation, das heißt die Organisation, stärker sei. Das Unternehmen prägt, drückt einen Stempel auf, und man paßt sich ihm – ohne es zu merken – an. Ein konkretes Ereignis, das seine Wandlung begründen könnte,

Andere denken über ihre Wandlung nach. Dabei zeigt sich, daß sich Unternehmen nicht von gesellschaftlichen Entwicklungen

abkoppeln können. Ein Grund der Wandlung ist, daß nur der, der in der Hierarchie oben ist, auch seine frühen Wünsche umsetzen kann.

kann er aber nicht nennen. Damit findet er sich in Übereinstimmung mit den anderen Befragten. Die Änderung von der *Karriereorientierung* zur *Freizeitorientierung* erklärt einer so:

Frage: »Sie haben bei der zweiten Befragung die erste Position [*Karriereorientierung*] angekreuzt und bei der dritten Befragung die zweite [*Freizeitorientierung*]. Wissen Sie, warum Sie damals gewechselt haben?«

»Das kann ich Ihnen, glaube ich, sagen. Da wird nämlich was angesprochen, was eigentlich sogar etwas vom dritten beinhaltet, und zwar . . . das war noch in der Zeit, wo ich noch überhaupt keine berufliche Erfahrung gehabt habe, da hat mir mal jemand gesagt, warum er Karriere machen will bzw. warum er Karriere gemacht hat. Aus dem Grund, weil er, so seine Behauptung, nur in einer Macherposition in der Lage ist, eben positive Veränderungen vorzunehmen in Richtung auf diese hehren Ziele, die man da so hat. Und das erschien mir damals eigentlich plausibel, das heißt, ich habe mir gedacht, auch eine ›alternative Einstellung‹ kann man eigentlich nur dann realisieren, wenn man an einer dementsprechenden Drückerposition sitzt.«

Frage: »Und Sie sind dann bei der nächsten Befragung zum zweiten gewechselt?«

»Bei der nächsten Befragung zum zweiten gewechselt, das hat auch ein bißchen familiären Hintergrund, weil ich gesehen habe, wie zerstörerisch eigentlich zu viel berufliches Engagement wirken kann. Und das war eigentlich vielleicht so eine opportunistische Haltung, die sich aus meinem Familienhintergrund ergibt« (Betriebswirt, 32).

Dieser Befragte gibt selber ein eher kritisches Stichwort: Opportunismus. Zu seiner ursprünglich vertretenen *Karriereorientierung* ist er gekommen, weil ihm eine instrumentelle Interpretation dieser Orientierung imponiert hat – man muß oben sein, um etwas verbessern zu können. In der Praxis mußte er dann erleben, daß zum Aufstieg gefordertes berufliches Engagement das Familienleben beeinträchtigt, ja

zu zerstören droht. Diese Erfahrung haben scheinbar mehrere der Befragten gemacht:

Frage: »Bei den ersten beiden Befragungen haben Sie immer eins [*Karriereorientierung*] angekreuzt. Wie erklären Sie sich das?«

»Ja, wie gesagt, ich würde natürlich sagen, daß sich das auch immer mehr herausstellt, wie stark eigentlich die Arbeit eingreift in das persönliche Leben. Wie gesagt, früher als Student hätte ich gesagt, da hat man zum größten Teil Privatleben; weil man sich doch das Studium mehr so danach einteilt nach dem Privatleben und man dann vielleicht so viel Privatleben hat, daß man sagt: Na ja, wenn mir ein bißchen was fehlt davon, ist das nicht so schlimm. Wieviel das dann wirklich wird, das weiß man da noch nicht« (Volkswirt, 33).

»Ja, das kann ich erklären. Und zwar am Anfang, als ich angefangen habe bei BMW, da war es kein Problem, zum Beispiel mal samstags zu arbeiten, wenn ein Tag eingearbeitet worden ist. Da hat mir das nichts ausgemacht. Aber jetzt bin ich in einem gewissen Rhythmus drin, und da merke ich, wenn ich mehr als fünf Tage in der Woche arbeite, wenn ich am Wochenende keine zwei Tage habe, wenn mir da ein Tag fehlt, das merke ich gleich in der nächsten Woche. Also, die Woche ist dann viel anstrengender« (Maschinenbauer, 34).

Wie sehr man durch die Arbeit in Beschlag genommen wird, das ist die eigentliche Erfahrung, die man sich so vorher – in der Universität – nicht ausmalen konnte. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Studenten nicht von Jugendlichen, die auch eher blauäugige Vorstellungen von der Arbeitswelt haben, wie der Berufspsychologe Seifert (1982) nachgewiesen hat. Gleichzeitig wird bei diesen Befragten eine Tendenz deutlich, die sich sehr häufig nach der Rückmeldung einer Änderung zeigt: die Tendenz, eine Wandlung als Zuwachs an Erfahrung zu interpretieren. Sie ist besonders bei denjenigen vertreten, die sich vom *alternativen Engagement* zur *Freizeitorientierung* wandeln:

Sehr häufig werden Wandlungen durch die einschneidende Erfahrung der totalen Vereinnahmung durch die Arbeit begründet. Oft	zeigt sich eine Tendenz, Handlungen und Orientierungen als einen Zuwachs an Reife zu interpretieren.
--	--

»Na, ich nehme an, daß der Idealismus gewichen ist« (Maschinenbauer, 31).

»Ja, Anfang 1986, da hab' ich natürlich noch nicht gearbeitet, da war ich wahrscheinlich noch etwas euphorischer und habe gedacht, ich werde jetzt so richtig powern, arbeite nur für tolle Ziele . . . ja, so ein gewisser Idealismus« (Betriebswirt, 32).

Ein solcher Zuwachs an Erfahrung wird dann gerne damit erklärt, daß man eben realistischer geworden ist:

Frage: »Also, nach meinen Unterlagen haben Sie beim letztenmal die dritte Position [*alternatives Engagement*] angekreuzt. Warum haben Sie Ihre Einstellung da geändert [*zur Karriereorientierung*]?«

»Ich glaub', daß ich damals noch zuwenig realistisch war . . . ich glaube, daß ich sehr viel dazugelernt habe, daß ich mittlerweile eben gelernt habe, daß man davon vielleicht abweichen muß, von so prinzipiellen Aussagen . . .« (Elektrotechniker, 32).

Und auch eine Entwicklung durch alle drei Orientierungen läßt sich so erklären:

Frage: »Sie haben bei der ersten Befragung den dritten Typ [*alternatives Engagement*] angekreuzt und jetzt die Karriereorientierung. Inwiefern, meinen Sie, hat sich jetzt was verändert in Ihrer Einstellung?«

»Ich glaube einfach, das war wohl schon das Erlebnis in der Arbeitswelt. Daß ich einfach festgestellt habe, daß dieser schöne Traum, wie er da im dritten dargestellt wird, für mich nicht realisierbar ist.«

Frage: »Dann, bei der zweiten Befragung, haben Sie den zweiten Typ [*Freizeitorientierung*] angekreuzt. Was meinen Sie, was war dafür ausschlaggebend?«

»Da war sicher auch schon das dritte gestorben und da bin ich langsam in Richtung des zweiten gekommen. Da war wohl der Ehrgeiz

noch nicht so groß, und der ist inzwischen gewachsen, deswegen bin ich inzwischen bei eins gelandet« (Elektrotechniker, 33).

Fassen wir zusammen. Viele Befragte machen den Berufseinstieg, die konkrete Erfahrung der engen Spielräume, die in der Arbeitswelt für die Umsetzung eigener Vorstellungen eingeräumt werden, für die Wandlung ihrer Orientierung verantwortlich. Ist das ein Hinweis auf den vielbesprochenen Praxisschock, wie ihn zum Beispiel die Pädagogen und Psychologen Müller-Fohrbrod, Cloetta und Dann (1978) bei jungen Lehrern nachgewiesen haben? Wir werden diese Frage im sechsten Kapitel eingehend untersuchen. Hier sei noch auf einen zweiten Aspekt der Aussagen zum Datenfeedback hingewiesen. Wenn überhaupt eine Wandlung eingestanden wird, dann folgt praktisch immer eine Deutung dieser Wandlung, die sie letztlich ins Positive wendet. Man wird eben durch Erfahrungen klüger, ist persönlich gereift etc.

Wie an anderer Stelle ausführlich belegt (Nerdinger, 1990), sind Wertorientierungen die Grundlage für unsere Identität. Wenn wir uns die menschliche Schlüsselfrage »Wer bin ich?« stellen, dann fragen wir nach unserer Identität. Nach den Erkenntnissen des berühmten Psychoanalytikers Erik Erikson (1982) bedeutet Identität »Sich-selbst-Gleichheit«, das heißt sich zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Situationen als derselbe erleben. Bei diesem Erleben orientieren wir uns unter anderem daran, was uns wichtig ist, also an unseren Werten. Ein Abweichen von Werten, die uns früher wichtig waren, bedroht deshalb unser Selbstbild, unsere Identität. Indem wir die Wandlung ins Positive wenden, zum Beispiel durch die Interpretation, wir seien eben realistischer, vernünftiger, »gereifter« geworden, können die neuen Orientierungen in das Selbstbild integriert werden, sie stützen damit wieder unsere individuelle Identität. Wenn die Befragten daher ihre Wandlung als Folge ihrer Erfahrungen in der Arbeit erkennen, so ist dem zuzustimmen. Ihre Deutung, daß dieser Wandel ein positiver Reifungsprozeß sei, ist dagegen ein Mechanismus des Selbstschutzes.

Die Erfahrung enger Spielräume für Veränderungen in den Unternehmen wird als Zuwachs an Realismus interpretiert. Eine sol-

che Deutung der eigenen Änderung hat letztlich die Aufrechterhaltung der persönlichen Identität zum Zweck.

Fazit: Karriere ja, aber nicht um jeden Preis!

Was ist los mit dem Führungsnachwuchs? Im Zuge der Diskussion um den Wertewandel sind viele Vermutungen geäußert worden, die manchmal geradezu alarmierenden Charakter hatten. Vor allem die von Elisabeth Noelle-Neumann (1978) beschworene Gefahr der »Leistungsverweigerung« hat für viel Aufregung gesorgt. Unsere Ergebnisse zeigen ein differenzierteres Bild. Die Arbeit hat für den Führungsnachwuchs zweifellos zentralen Stellenwert – kaum einer kann sich vorstellen, »seine acht Stunden in einem ruhigen Job« abzusetzen. Die Ansprüche an die Arbeit sind dabei inhaltlicher Natur: Sie soll sinnvoll sein, den Arbeitenden befriedigen. Auch wenn diese Ansprüche erfüllt sind, bedeutet aber Arbeit nicht das ganze Leben. Der private Lebensbereich, der vor allem geprägt ist durch Partnerschaft, Familie und Freizeit, steht gleichgewichtig neben der beruflichen Tätigkeit.

Damit konvergieren unsere Ergebnisse, die an einer hochselektierten Stichprobe – potentielle Führungskräfte der Ausbildungsrichtungen »Technik« und »Wirtschaft« – gefunden wurden, mit Befunden, die sich aus Umfragen an repräsentativen Bevölkerungsquerschnitten ergeben (vgl. dazu Opaschowski, 1985; Pawlowski, 1986; Brock u. Otto-Brock, 1988). Der Berliner Sozialwissenschaftler Burkhard Strümpel hat für dieses Phänomen den Begriff »Gleichgewichtsethik« geprägt: »Arbeit ist interessant, aber ich lasse es nicht so weit kommen, daß sie mein übriges Leben stört« (Noelle-Neumann u. Strümpel, 1984, S. 241). Ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen, das ist auch die Hauptbestrebung, die den von uns befragten Führungsnachwuchs kennzeichnet.

Die endgültige Erklärung dieses Phänomens steht noch aus. Während Strümpel hier gewandelte Ansprüche an die Arbeit am Werk sieht, glaubt der Frankfurter Soziologe Randolph Vollmer (1986) an die »Gravitation der Freizeit«: Nach dieser These hat die Freizeit in unserer Gesellschaft eine so große Attraktivität gewonnen, daß sie wesent-

liche Teile der menschlichen Interessen aus der Erwerbsarbeit abzieht. Die Münchner Soziologen Bolte und Voß (1988) wollen dagegen in diesem Phänomen einen (weiteren) »Entfaltungsschub der Grundwerte der Moderne« erkennen. Nach ihrer Ansicht ist die Moderne durch spezifische Grundwerte gekennzeichnet: »das Streben nach Würde, Autonomie, Persönlichkeitsentfaltung (Individualismus), die Betonung menschlicher Aktivität (Aktivismus), die Forderung nach rationalem (das heißt Zweck-Mittel-orientiertem) Denken und Handeln (Rationalismus) und die Bejahung prinzipiell gleicher Rechte und Pflichten für alle (Universalismus)« (Bolte, 1989, S. 173). Wenn die Menschen heute verstärkt Ansprüche an die Autonomie in der Arbeit stellen, wenn sie sinnvolle Tätigkeiten fordern und schließlich auch Ansprüche auf selbstverantwortliche Freizeitgestaltung erheben, dann vollenden sich nach Ansicht dieser Autoren letztlich nur die Forderungen, die seit der Aufklärung als Ansprüche des Menschen definiert wurden.

Der Wertewandel ist ein gesellschaftliches Phänomen, daher sind die Soziologen aufgerufen, dieses Phänomen zu erklären. Jenseits der soziologischen Erklärung der Befunde treten dagegen für die Organisationspsychologie die Folgen für die Unternehmen der Wirtschaft in das Zentrum des Interesses. Bereits vor Jahren (von Rosenstiel u. Nerdinger, 1986) hatten wir die Vermutung geäußert, daß die gewandelten Wertorientierungen veränderte Einstellungen zur beruflichen Karriere nach sich ziehen. Diese These kann vor dem Hintergrund unserer Ergebnisse präzisiert werden: Karriere ja, aber nicht um jeden Preis; so lautet die neue Einstellung, durch die der Führungsnachwuchs geprägt ist. Wie sieht der Preis aus, den der Führungsnachwuchs nicht bereit ist zu zahlen? Führungsnachwuchskräfte sind nicht bereit, dem »typischen Manager« nachzueifern, der um der Macht willen seine Werte korrumpiert. Das traditionelle Klischee vom Karrieristen hat keine Vorbildwirkung mehr, es wirkt eher abschreckend, als Mahnung, es nicht soweit kommen zu lassen. Des weiteren verweigern sie Tätigkeiten, die ihnen sinnlos bzw. mit ihren Werthaltungen unvereinbar erscheinen – nur um des Aufstiegs willen sind die wenig-

Arbeit hat für den Führungsnachwuchs weiterhin zentrale Bedeutung, wobei ein sinnvoller Arbeitsinhalt entscheidend ist. Arbeit

und Aufstieg dürfen aber nicht auf Kosten der Freizeit und der Familie gehen. Karriere ja, aber nicht um jeden Preis!

sten bereit, solche Tätigkeiten auszuüben. Und schließlich: Kaum einer will auf Kosten der Familie bzw. der Freizeit nur noch für die Firma leben.

So präsentiert sich der Führungsnachwuchs in unseren Gesprächen. Wie aber ist es dazu gekommen? Welche Erlebnisse hatten die Befragten bei der Stellensuche und beim Eintritt in die Organisation? Wie gestalten sie ihr Leben, und was erwarten sie von ihrer Zukunft? Wir wollen versuchen, diese Fragen in den nächsten Kapiteln zu beantworten.

4 Vorbereitungen auf den Berufseinstieg: Zufall oder Planung?

Es gibt weitaus mehr Literatur über die Selektionsstrategien der Unternehmen (zum Beispiel Powell, 1984; Weinert, 1981; Taylor u. Bergmann, 1987) als über die Strategien, die ein Stellenbewerber anwendet, um einen Arbeitsplatz zu finden. Der Stellenbewerber interessiert vor allem in seiner Reaktion auf die Maßnahmen der Organisationen. Seine Motive, Vorstellungen und Gefühle werden kaum beachtet. In den letzten fünf Jahren häufen sich die Stimmen, die betonen, daß das Verhältnis Organisation und Individuum nicht einfach als pures Anbieter-und-Nachfrage-Verhältnis aufgefaßt werden kann, sondern daß es sich bei der Selektion um einen komplexen psychologischen Prozeß handelt, in dem auch der Bewerber eine entscheidende Rolle spielt.

So hat der Engländer Peter Herriot (1988) vom Institut für Arbeitspsychologie in London darauf hingewiesen, daß auch der Bewerber Entscheidungen zwischen verschiedenen Organisationen treffen kann – ein Standpunkt, den die Organisationen wiederum weniger zu bedenken scheinen. Durch Hochglanzbroschüren und Anzeigenschaltungen wollen sie möglichst viele Personen anlocken, unter denen sie sich dann die besten herausuchen – natürlich mit »wasserdichten« Methoden. In der Sichtweise der Organisationen findet vor allem ein Kampf um die »Crème de la crème« der Bewerber statt.

Wenn sich ein Bewerber jedoch bei einer Firma bewirbt, so geht diesem Verhalten ein Prozeß der »Selbstselektion« voraus (Weinert, 1981). Das bedeutet, der Bewerber hat sich – aufgrund dem Unternehmen meist unbekannter Kriterien – für diese Firma entschieden.

Es gibt weitaus mehr Literatur über die Selektionsstrategien der Unternehmen als über die Strategien der Stellenbewerber.

Selektion ist ein komplexer psychologischer Prozeß, in dem der Bewerber auch eine entscheidende Rolle spielt.

Viele Organisationen realisieren noch nicht, daß Bewerben und Einstellen ein Prozeß ist, der kontinuierlich verläuft: Jede Seite – Individuum und Organisation – kalkuliert mit den Erwartungen der anderen Seite und modifiziert dann wiederum die eigenen.

Angesichts eines sich verbessernden Marktes für Führungsnachwuchskräfte dürfte die Erkenntnis, daß auch die Bewerber zwischen verschiedenen Organisationen auswählen, für die Personalpolitik zunehmend wichtiger werden.

Was berichten nun unsere jungen Führungsnachwuchskräfte über ihre Vorstellungen und Erfahrungen bei der Stellensuche? Wir haben die Befragten zunächst einmal gebeten, sich an die Zeit unmittelbar nach dem Examen zu erinnern, und sie gefragt, wie sie sich da gefühlt haben.

Gefühle nach dem Examen: Erleichterung, Verängstigung, Ambivalenz?

Die Hälfte der Studierenden erinnert sich an positive Gefühle nach Ende des Examins. Das Studium ist beendet, es fällt ein Druck ab: Endlich hat man das geschafft, worauf man jahrelang hingearbeitet hatte! Auch ändert sich durch das abgeschlossene Studium die finanzielle Situation der meisten, denn sie sind nicht mehr auf die elterliche oder staatliche Unterstützung angewiesen. Dadurch steigt das Selbstwertgefühl, wie der folgende Elektrotechniker (27) zu Protokoll gibt:

»Wie gesagt, ein gesteigertes Selbstwertgefühl, man hat einen Titel, man hat eine abgeschlossene Berufsausbildung, man hat eine interessante Aufgabe vielleicht durch die Einstellung, die man gefunden hat, ich will sagen, ich habe mich irgendwie ein bißchen selbstsicherer gefühlt, auch durch die finanzielle Situation natürlich . . .«

30 Prozent der Studierenden vergleicht die Situation mit der nach dem Abitur, zum Beispiel ein zweiunddreißigjähriger Maschinenbauer:

»Erlöst, befreit, endlich der Druck weg. Es ist immer so eine Schwelle, so ein Aufstau bis zu dem Punkt – wie nach dem Abitur.«

Andere aber erinnern sich an gegenteilige Empfindungen, sie fühlen sich leer, weil sie plötzlich keine Aufgabe mehr haben, so wie dieser dreißigjährige Betriebswirt:

»Unmittelbar nach der letzten Prüfung, wenn man weiß, jetzt ist das Diplom in der Tasche, da ist es erst einmal eine Leere, das begreift man gar nicht. Ich bin ganz mechanisch heimgegangen, habe mir einen guten Whisky aus dem Schrank geholt, dann habe ich angefangen, meine Ordner aufzuräumen und wegzutun, von der Uni. Ich habe irgendwie schon drauf gewartet, daß das Kapitel vorbei ist. Aber so richtig mitkriegen tut man das erst mal nicht.«

Die Sorge, keinen Arbeitsplatz zu finden, läßt in manchem sogar ein Gefühl der Angst entstehen. Ein dreißigjähriger Maschinenbauer:

»Sehr unsicher, einfach eine Angst, wirklich überhaupt was zu kriegen oder was Passendes zu bekommen.«

Bei weniger als einem Drittel vermischen sich die Gefühle der Angst mit denen der Erleichterung:

»Zum einen war man erleichtert, daß das Ziel dann endlich doch geschafft war . . . aber zum anderen auch ein bißchen gespannt auf das, was da jetzt kommt. Und wie sich das auf mich auswirken wird« (Betriebswirt, 32).

Einerseits also ein Gefühl der Erleichterung, weil man das Examen erfolgreich hinter sich gebracht hat, andererseits aber auch die Unge-
wißheit über die nächste Zukunft – dies läßt bei vielen die Gefühle nach dem Examen ambivalent erscheinen.

Die Hälfte der Führungsnachwuchskräfte erinnert sich an positive Gefühle nach dem Examen, das Selbstwertgefühl steigt.

Andere erinnern sich an gegenteilige Empfindungen. Bei weniger als einem Drittel vermischen sich Angst und Erleichterung.

Die Stellensuche: Zufall oder Planung?

Wie sehen die ersten Aktivitäten bei der Stellensuche aus? Die meisten Befragten studieren die Stellenanzeigen und schreiben Bewerbungen. Private Kontakte zu knüpfen und mit Freunden zu sprechen ist die zweithäufigste Variante. Etliche schalten auch ihre Eltern ein, wobei dies die Wirtschaftswissenschaftler doppelt so oft wie die Techniker praktizieren. Die Techniker wiederum führen verstärkt Gespräche mit den Professoren. Der Besuch der Berufsberatung sowie des Arbeitsamtes findet hingegen kaum statt – der Gang auf das Arbeitsamt scheint bei dem relativ günstigen Stellenmarkt für unsere Befragten überflüssig, und die Berufsberatung wird, sofern sie überhaupt in Anspruch genommen wird, generell als ziemlich ineffizient betrachtet.

Es gilt nun, auf einen Unterschied im Ablauf des Examens zwischen Technikern und Wirtschaftswissenschaftlern hinzuweisen: Die Wirtschaftswissenschaftler schreiben zunächst ihre Diplomarbeit, haben dann das schriftliche und als Abschluß das mündliche Examen. Etwas anders läuft das Examen bei den meisten Technikern ab: Sie absolvieren zuerst die Hauptdiplomprüfungen und beginnen erst dann mit der Diplomarbeit. Die Mehrzahl der Bewerbungen findet bei den Wirtschaftswissenschaftlern nach dem schriftlichen Examen statt, bei den Technikern aber oft schon während des Erstellens der Diplomarbeit.

Immerhin ein Viertel der Befragten mußte sich erst gar nicht durch solche Aktivitäten um einen Arbeitsplatz bemühen, da sie Angebote erhielten. Allerdings waren sie für diese Anbieter auch keine Unbekannten, sondern hatten sich durch frühere Berufstätigkeit, ein Praktikum oder durch das Schreiben der Diplomarbeit im Unternehmen bekannt gemacht. Der Übergang von der Diplomarbeit ins Beschäftigungsverhältnis wird so als »fließender« erlebt:

»In der Sparte, wo ich studiert habe, also Maschinenbau, muß man seine Diplomarbeit machen, und da war ich dann auch schon bei einer Firma, die mich übernommen hatte« (Maschinenbauer, 29).

Kontakte vor der Diplomarbeit entstehen zum Beispiel durch eine Werkstudententätigkeit, durch die man die Möglichkeit hat, eine Firma näher kennenzulernen. Ein dreißigjähriger Elektrotechniker meint hierzu:

»Ich war durch die Werkstudententätigkeit zigmal immer bei derselben Firma und an derselben Stelle, und die haben mich dann auch direkt übernommen und von daher war eigentlich alles schon klar.«

Einige Wirtschaftswissenschaftler haben vor ihrem Studium schon eine Ausbildung gemacht, zum Beispiel eine Banklehre, und konnten nach dem Studium wieder dorthin zurückgehen:

»Das erste Stellenangebot, gut, das war bei mir eigentlich latent immer schon vorhanden, weil ich wußte, daß ich in der Bayerischen Vereinsbank wieder anfangen kann« (Betriebswirt, 28).

Überläßt man das Finden einer Stelle dem Zufall, oder plant man gezielt? Und wenn geplant wird, welche Strategien werden angewandt? Bewußt auf jegliche kognitive Steuerung zu verzichten, so wie dieser einunddreißigjährige Maschinenbauer, das ist untypisch für unsere Befragtengruppe:

»Nein . . . ich wußte nicht genau, in welche Richtung ich soll, ich wußte nicht genau, wo ich hinsollte, und ich hab' einfach eine Anzeige gelesen im Badischen, also sehr weit von hier, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Meine Frau ist hier gebunden durch das Studium, und die Strecke ist sehr weit, und daran habe ich schlichtweg nicht gedacht.«

Dieser karriereorientierte Betriebswirt (32) hingegen plant sehr gezielt:

»Ja, es gibt da vom Handelsblatt eine Serie über Bewerbungsbriefe, die redigiert und besprochen worden sind; das habe ich mir angeschaut. Und dann gibt es dieses Buch für Managementnachwuchs, DIN A5, glaube ich, ein Paperback, wo dann konkrete Informatio-

Wie sehen die ersten Aktivitäten bei der Stellensuche aus? Die meisten studieren Stellenaussagen und schreiben Bewerbungen.

Private Kontakte zu knüpfen ist die zweithäufigste Variante. Das Finden einer Stelle wird meist gezielt geplant.

nen über die Firma drin sind, Anzeigen von der Firma. Das war eigentlich der Aufhänger.«

Es ist für diejenigen, die kein Angebot von den Unternehmen selbst bekommen, üblich, die Anzeigen der Zeitungen zu studieren, sich auf das Inserat zu bewerben oder Firmen gleich selbst anzuschreiben. Dabei wird oft betont, daß es wichtig ist, schon vorab bei den Firmen ein dynamisches Bild zu präsentieren und sich quasi durch die demonstrierte Eigeninitiative hervorzutun. Ein Betriebswirt (29) äußert sich so:

»... geplant heißt natürlich immer, kann meiner Meinung nach nur heißen, daß man halt die verschiedenen Fächer ausnützt und Möglichkeiten, die sich geben, dann wahrnimmt. Das heißt also zum einen private Verbindungen und persönliche Beziehungen nutzen und zum anderen dann den Stellenteil auswerten . . . und zum dritten, daß man einfach selber direkt an die Unternehmen, die einen interessieren oder die man für interessant hält, herangeht, also sich aktiv bewirbt, ohne daß man jetzt gerade zur gleichen Zeit irgendeine Anzeige von denen liest in der Zeitung.«

Über das Unternehmen, in dem man arbeiten möchte, versucht man sich gezielt Information zu beschaffen. So detailliert wie der folgende Betriebswirt (32) haben sich aber wenige informiert:

»Wichtig war natürlich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, also, sprich, die ganzen Kennzahlen habe ich mir immer angeschaut, Eigenkapitalausstattung und so was, einfach um nicht in ein Unternehmen zu kommen, wo ich schon von vornherein nicht weiß, ob das noch in zwei Jahren existiert. Das war eigentlich das Wichtigste, muß ich sagen. Und dann natürlich war mir wichtig: Was sind für Altersschichten beschäftigt, passen die zu mir, passe ich zu denen? Und wichtig war immer die Position, die ich mal ausführen soll. Ist das mit meinen Vorstellungen einigermaßen, man muß ja immer Abstriche machen, ist es da einigermaßen übereinstimmend?«

Interessant ist an dieser Aussage, wie der Befragte schon vorab seine eigenen Vorstellungen mit denen von ihm im anvisierten Unternehmen vermuteten abzugleichen versucht. Er denkt an ein »Passungsverhältnis« – seine persönlichen Vorstellungen und die in der Organisation vorherrschenden sollen sich entsprechen. Der Gedanke, eigene Vorstellungen oder abweichende Meinungen ins Unternehmen zu tragen, erscheint völlig abwegig.

Aber auch Beziehungen können die Stellensuche voranbringen. Der folgende karriereorientierte Betriebswirt (32) wollte »auf Nummer Sicher« gehen und nutzte dafür seine früheren Kontakte:

»Ich habe immer dort Bewerbungen geschrieben, wo ich mir ziemlich sicher war, daß ich da auch eine Zusage bekomme; ich habe mich immer vorher erkundigt und habe im wesentlichen auch die Kontakte genutzt, die ich aus meiner Zeit in der Bank hatte.«

Ohne große Bemühungen landete auch der nächste Betriebswirt (30) bei Siemens:

»Meine Eltern waren bei Siemens, mein Schwiegervater ist bei Siemens, mein Schwager ist bei Siemens, ich spiele im Siemens-Tennisclub, war also schon vorgeprägt. Dann war ich halt dort . . .«

Allerdings ist diese lakonische Selbstaussage untypisch für die Gruppe der Wirtschaftswissenschaftler, die sich mehrheitlich schon vor Eintritt in das Unternehmen ein dynamisches Aufsteigerprofil zulegen.

Die Kriterien der Stellenwahl

Welches sind die Kriterien, nach denen Stellenbewerber sich einen Arbeitsplatz suchen? Der Organisationspsychologe Weinert (1986) unterscheidet drei Faktoren, die eine Organisationswahl bestimmen können: Es gibt die »objektiven Faktoren« wie zum Beispiel die Bezahlung oder den Wohnort, Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote. Nach dieser Theorie verläuft der Prozeß der Organi-

Es ist wichtig, schon vorab bei den Firmen ein dynamisches Bild zu präsentieren und sich durch demonstrierte Eigeninitiative

hervorzutun. Über die Unternehmen, in denen man arbeiten möchte, verschafft man sich Informationen.

sationswahl rational geplant, es werden beobachtbare und meßbare Merkmale der Organisationen bewertet und verglichen.

Die »Theorie des kritischen Kontaktes« geht vom Gegenteil aus: Das Individuum hat nur unzureichende Informationen über die Organisationen und ist nicht in der Lage, eine sinnvolle und vor allem auch rationale Entscheidung zu treffen.

Die »Theorie der subjektiven Faktoren« schließlich geht von einer Übereinstimmung von bestimmten psychologischen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Image aus, das von einer Organisation existiert. Der Amerikaner Victor Tom (1971) hat die Rolle der Persönlichkeit und des Images der Organisationen im Rekrutierungsprozeß untersucht. Er stellte eine hohe Ähnlichkeit zwischen der Art, wie sich eine Person selbst beschreibt und wie sie eine Organisation schildert, in der sie am liebsten arbeiten möchte, fest.

Die subjektiven Kriterien, die bei der Wahl einer Organisation eine Rolle spielen, sind somit auch geprägt von dem Image, das ein Individuum von ihr hat. Simon (1984) faßt das Image als »subjektives Abbild« der Organisation auf. Im Prozeß der Selbstselektion werden die subjektiv wahrgenommenen Organisationen daraufhin bewertet, ob sie eigenen Wertorientierungen entsprechen, ob Ziele erreicht und Bedürfnisse befriedigt werden können. Dabei sind die Prozesse der Wahrnehmung und der Bewertung einer Organisation eng miteinander verknüpft. Die kognitive Psychologie spricht von »kognitiven Schemata« oder »Stereotypen« (Frei, 1986), die das Verhalten steuern. Gerade bei Studienabgängern, die noch kaum Berufserfahrung haben, dürfte die Vorstellung über Organisationen überwiegend von Stereotypen geprägt sein.

Organisationen wiederum hoffen, daß sie bei Bewerbern aufgrund mangelnder Berufserfahrung vorhandene Stereotype zu ihren Gunsten beeinflussen können. In der Phase, in der Unternehmen neue Bewerber anwerben, wird oft eine gezielte Imagepflege betrieben, um ein möglichst günstiges Bild der Organisation zu entwerfen. Davon wiederum bleibt auch der Prozeß der Selbstselektion der Bewerber nicht unbeeinflusst.

Für die meisten unserer Befragten zählen vor allem die »objektiven Faktoren« bei der Stellensuche. Einige denken auch daran, daß ihre eigenen Vorstellungen mit denen einer Organisation übereinstimmen sollten.

Der Wohnort

Für knapp die Hälfte aller Befragten spielt der Ort bzw. die Region, in diesem Falle München und Umgebung, eine wichtige Rolle bei der Stellensuche. Allerdings ist die folgende lokalpatriotische Begründung eines zweiunddreißigjährigen Betriebswirts eher untypisch:

»Ich war nicht bereit, daß ich da nach Norddeutschland oder was weiß ich wohin gehe . . . Ausländische Banken und Kreditinstitute oder so . . . weil ich dann doch eher gezwungen gewesen wäre, aus dem bayerischen Raum fortzugehen.«

Die mangelnde Mobilität begründet sich zum Teil daraus, daß die Befragten eine Familie haben und deshalb ein Umzug Schwierigkeiten mit sich bringen würde. Eine zweite Ursache bildet der hohe Freizeitwert, den München und Umgebung auch für Unverheiratete hat. Darüber hinaus ist das Arbeitsangebot in und um München besonders für Elektrotechniker relativ gut. Sie haben es gar nicht nötig wegzugehen, da sie zwischen verschiedenen Stellen wählen können:

»Ich hatte zu Ende des Studiums bereits Familie und Kinder, das heißt, da waren die Voraussetzungen für einen Arbeitsplatz schon eingeschränkt, würde ich mal sagen. Die Beweglichkeit war nicht mehr so groß, und München hat für meine Berufsbranche relativ viele Angebote: Elektrotechnik, Elektronik« (Elektrotechniker, 34).

Oft wird aber auch Unbehagen geäußert, den vertrauten Wohnort zu verlassen, denn dies würde die Aufgabe des alten Bekanntenkreises und der inzwischen aufgebauten sozialen Netzwerke beinhalten:

Bei der Stellensuche zählen fast immer »objektive Faktoren«.	als ein wichtiges Kriterium genannt. Es ist wichtig, daß die eigenen Vorstellungen mit denen der Organisation übereinstimmen.
Der Wohnort und die Region werden von der Hälfte aller Befragten	

»Es war an sich eine örtliche Begrenzung, und durch diese örtliche Begrenzung kamen andere Unternehmen nicht in Frage . . . Ich bin in gewissem Maße flexibel, indem ich jeden Tag eine Wegstrecke zurücklege, aber mich vollständig verändern vom jetzigen Freundeskreis und Bekanntenkreis, die Absicht habe ich eigentlich nicht« (Elektrotechniker, 29).

Totale Mobilität – so wie der folgende karriereorientierte Techniker –, dazu waren nur die wenigsten bereit:

»Nein, die Region hat eigentlich keine Rolle gespielt. Es war also reiner Zufall, daß ich in München geblieben bin, ich wäre auch gerne nach Hamburg gegangen oder nach Berlin« (Maschinenbauer, 27).

Die Branche und die Tätigkeit: Man weiß, was man will

Sowohl Techniker als auch Wirtschaftswissenschaftler haben bestimmte Schwerpunkte in ihrem Studium. Meist liegen dort auch ihre Interessen, und danach suchen sie auch, wenn möglich, ihre Arbeitsstelle aus. Die Mehrzahl der Berufsanfänger hat von der zukünftigen Branche und der Tätigkeit konkrete Vorstellungen:

»Es sollte also Maschinenbau sein, Werkzeugmaschinenbau, und ich wollte in der Konstruktion beginnen« (Maschinenbauer, 30).

»Meine Zielrichtung war Rechnungswesen, Controlling, das war meine Vorgabe« (Betriebswirt, 28).

». . . ich wollte gezielt irgendwie im Bilanz- und Revisionsbereich tätig sein . . . Ich bin so vorgegangen: Eigentlich habe ich sämtliche Großbanken und bayerischen Banken . . . angeschrieben und mich dort beworben« (Betriebswirt, 30).

Der Spaß, den die Arbeit bringen soll, verbindet sich auch damit, daß die Tätigkeit mit dem Studium in sinnvollem Zusammenhang steht:

»... ich wollte möglichst eine Arbeit tun, die mir Spaß macht und im weitgehenden Sinn viel mit dem Studium zu tun hat« (Luft- und Raumfahrttechniker, 29).

»... es sollte eine Arbeit sein, die mich interessiert, die mir Spaß macht, und dann sollte es auch eine sein, wo man nicht stehenbleibt auf seinem Wissensstand, und eben ein modernes Unternehmen, wo man immer wieder mit neuen Sachen konfrontiert wird« (Maschinenbauer, 30).

Einige der Befragten sprechen auch explizit ihren Studienschwerpunkt an, der für sie das entscheidende Kriterium bildet:

»Da habe ich meine Studienschwerpunkte als ausschlaggebend angesehen und habe versucht, in dem Bereich was zu bekommen. Weil ich dafür die besten Voraussetzungen gesehen habe« (Betriebswirt, 29).

Wie das Image eines Unternehmens und die subjektive Selbsteinschätzung zu einer Entscheidung führen, zeigt das nächste Zitat:

»Ich habe mir das gut vorstellen können, daß ich bei einer Versicherung oder Bank arbeite ... vielleicht bin ich nicht so risikofreudig ...« (Mathematiker, 29).

Dasselbe Image der Bank – konservativ und statisch – führt bei dem folgenden Mathematiker (30) zur »negativen Selbstselektion« – er entscheidet sich gegen ein solches Unternehmen:

»... zum anderen waren mir immer Versicherungen und Banken etwas zu steif in ihren Umgangsformen. Ich bin kein Mensch, der gerne Krawatten trägt. Ich bin vielleicht auch heute in unserer Abteilung einer der wenigen, die keine tragen, aber das ist mir relativ egal. Die wollen ja jemanden, der arbeitet, und keinen Dressman.«

Das unkonventionelle Selbstbild, das dieser Befragte von sich entwirft, paßt nicht zu dem Image, das er von Banken hat.

Die Mehrzahl der Befragten möchte Spaß an der Arbeit haben und die Tätigkeit mit dem Studium in einen sinnvollen

Zusammenhang bringen. Das Image einer Organisation und die subjektive Selbsteinschätzung führen zur Entscheidung.

Die Größe des Unternehmens

Insgesamt haben sich mehr Berufsanfänger für große Unternehmen ausgesprochen, da sie glauben, dort mehr Möglichkeiten in puncto Weiterbildung und Aufstieg zu haben als in kleinen Unternehmen.

Wer unbedingt in ein großes Unternehmen möchte, der begründet diesen Entschluß an erster Stelle mit wirtschaftlicher Sicherheit. Diese Firmen haben Bestand und sind von den Schwankungen der Konjunktur nicht so abhängig wie kleinere. Besonders wer bereits eine Familie hat, den locken die sozialen Leistungen wie Zulagen, Urlaub etc.

»Weil mir persönlich die Sicherheit wichtig ist. Und außerdem habe ich mir gesagt, eine kleine Firma ist halt drauf angewiesen, daß sie wirklich arbeitet. Das heißt, Weiterbildung und irgendwelche sozialen Leistungen, die werden wahrscheinlich dementsprechend niedrig gehalten« (Elektrotechniker, 29).

Auch die folgende Aussage betont bei großen Unternehmen Vorteile bezüglich der persönlichen Weiterentwicklung und der angebotenen Aus- und Weiterbildungsangebote:

». . . weil ich halt nicht in irgendein kleines Pipifax-Unternehmen reingehen wollte, sondern ich wollte auf jeden Fall in ein größeres Unternehmen reingehen, von dem man auch wußte, daß es Bestand hat, und wo man sich weiterentwickeln kann. Und wo dann entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten geboten werden« (Betriebswirt, 38).

Daß jeder jeden kennt, ist für den einen zuviel – so ein karriereorientierter Wirtschaftswissenschaftler:

»Ja, Konzern, das auf alle Fälle. Kein Kleinbetrieb . . . Das ist mir zu intim gewesen. Der Kreis und die Beziehungen dann innerhalb der Firma« (Betriebswirt, 28).

Für den anderen hingegen genau das richtige:

»Also, ich bin letztlich zu einem kleinen Unternehmen gegan-

gen . . . Einfach weil ich da das Gefühl hatte, da ist man auch persönlich noch geschätzt und man kennt sich persönlich, und das war letztlich auch der Ausschlag« (Betriebswirt, 28).

Selbständiges Arbeiten ist ebenfalls ein Kriterium, das oft im Zusammenhang mit dem Wunsch, in einer kleinen Firma zu arbeiten, genannt wird. Es ist für den folgenden Befragten deshalb ein besonders erstrebenswertes Ziel, weil es sich mit dem Wunsch nach Aufstieg und Perspektiven verbindet. Diese Kombination läßt sich nur in einer kleineren Firma verwirklichen:

»Ich wollte gerne einen Job antreten, bei dem ich von Anfang an relativ selbständig arbeiten kann. Dann war für mich auch wichtig, daß der Job mir für die Zukunft Perspektiven gibt, also das wichtigste war für mich, das Gefühl zu haben, nicht als Sachbearbeiter in einem Konzern oder in einer Abteilung zu sitzen und eigentlich nur irgendwo ein ganz, ganz kleines Schraubchen zu drehen und vom gesamten Unternehmen relativ wenig mitzukriegen, das ist hier so, daß man eigentlich relativ eigenverantwortlich arbeitet und den Überblick hat« (Betriebswirt, 26).

Die persönliche Wertschätzung steht gegen die Anonymität eines Großbetriebs. Dort fürchtet man, in der Masse unterzugehen und als ein kleines Rädchen zu arbeiten. In einem kleinen Betrieb sieht man eher die Chance, etwas verändern zu können, weil nicht jede Entscheidung lange Wege gehen muß. Deshalb kamen auch für diesen Techniker große Firmen nicht in Frage:

». . . hatte ich eine gewisse Aversion gegenüber großen Firmen, einfach weil ich mich mehr entfalten konnte in einer kleinen Firma . . . ich habe festgestellt, je größer die Firma, desto bürokratischer und umständlicher das Ganze. Man hatte nicht so viele Möglichkeiten, man ist sehr eingeschränkt . . . Die Übersicht der kleinen Firma ist wesentlich besser . . . wenn man in der kleinen Firma ist, ist sie halt ein Team. Und der Besitzer der Firma oder der Chef ist ein Mitglied dieses Teams, und das fand ich wesentlich familiärer, wesentlich bes-

Viele Berufsanfänger möchten in großen Unternehmen arbeiten, da sie dort Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten

vermuten. In kleinen Betrieben sieht man eher die Chance, unbürokratisch Veränderungen durchsetzen zu können.

ser. Wesentlich kürzere Wege auch, also, es ging alles viel flotter und viel dynamischer« (Elektrotechniker, 27).

Übersichtlichkeit und keine Bürokratie – das sind die Pluspunkte der kleinen Unternehmen. Sie ziehen nicht nur die alternativ Engagierten besonders an (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989), sondern auch Karriereorientierte wie den zuvor zitierten Elektrotechniker, denen Dynamik und Transparenz wichtig sind.

In der subjektiven Wahrnehmung erfährt die Größe eines Unternehmens also eine sehr unterschiedliche Bewertung. Sie ist einerseits eng verknüpft mit den persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen und andererseits mit dem Image der Organisationen.

Gehalt und Betriebsklima – (Noch) nicht so wichtig

Etwa ein Drittel der Befragten sucht eine Stelle nach dem Kriterium Gehalt. Für die Wirtschaftswissenschaftler spielt die Höhe des Gehalts eine wichtigere Rolle als für die Techniker. Sie haben konkrete Erwartungen im Gegensatz zu den Ingenieuren, für die das Gehalt nicht so zentral ist. Diesen wiederum bedeutet der Spaß an der Arbeit mehr:

»Das wichtigste war, daß die Art der Arbeit meinen Vorstellungen entsprochen hat, was ich gerne machen will . . . und ich glaube, das unwichtigste war dabei das Gehalt« (Elektrotechniker, 30).

Man sucht nicht explizit die Stelle mit dem höchsten Gehalt, doch man hat Vorstellungen von einer angemessenen Bezahlung.

Das Betriebsklima wird von den 87 Befragten nur zehnmal genannt. Die seltene Nennung mag daran liegen, daß es schwer möglich ist, eine Aussage über die Arbeitsatmosphäre einer Firma zu machen, die man nicht kennt. Erst wenn man im Unternehmen ist, kann man sich ein Urteil über das Betriebsklima erlauben:

»Ein gutes Betriebsklima stellt man sich immer vor, aber das weiß man natürlich vorher nicht, wie das dann ist« (Betriebswirt, 30).

Die meisten derjenigen, die sich über das Betriebsklima äußerten, haben bei Vorgesetzten, Kollegen und in der Arbeitsumgebung bereits Erfahrungen gesammelt, als sie beim späteren Arbeitgeber tätig waren, sei es als Werkstudent oder während der Diplomarbeit. Für diese war es dann durchaus von positiver Bedeutung.

»Anti«-Unternehmen

Gab es auch Unternehmen, die für unsere Befragten von vornherein nicht in Frage kamen? Welche waren dies, und welche Gründe geben die Gesprächspartner dafür an? Bei dieser Frage wurden sowohl die Namen von Unternehmen als auch von Branchen genannt. Ganz wenige der Befragten – zumeist Wirtschaftswissenschaftler – würden in jedem Unternehmen und in jeder Branche arbeiten. Ob sie keine Skrupel haben oder ob sie keine Vorurteile kennen – die Wertung können wir hier nicht treffen.

Teilweise stützt sich der schlechte Ruf einer Firma auf eigene Erfahrungen, die die Befragten in den jeweiligen Firmen machten:

»MBB, weil ich da gearbeitet habe, das habe ich gesehen. Und da wollte ich so schnell wie möglich wieder weg, weil, das sind . . . 6000 Ingenieure, das ist eine absolute Denkfabrik, keine Verantwortung, keine Herausforderung, nichts. Das wäre recht, wenn ich 50 oder 52 gewesen wäre und die letzten sechs Jahre abgesehen hätte bis zur Rente . . . aber nicht, wenn du fertig bist . . . dann willst du halt doch noch irgendwie gefordert werden« (Maschinenbauer, 30).

Durch die Arbeit in diesem Betrieb wurde dem Betreffenden klar, daß sein Wille zur Leistung hier keine Anerkennung findet. Er verbindet mit einer ihn befriedigenden Arbeit Vorstellungen von »Herausforderung«, die ihm diese Firma aufgrund ihrer Struktur nicht bietet.

Des weiteren sind die Pluspunkte kleiner Unternehmen die Übersichtlichkeit und die Chance zu selbständigerem Arbeiten.

Das Gehalt spielt keine große Rolle bei der Suche nach einer Stelle. Eine Selektion findet bei der Auswahl der Unternehmen statt.

Fehlende Dynamik lautet ein anderer Vorwurf:

»Ich habe bei einem großen Elektrokonzern hier in München mal ein längeres Praktikum gemacht. Der kam für mich nicht in Frage, das war mir einfach zu stupide dort . . . Bei dem Elektrokonzern war es halt so, daß ich das Gefühl hatte, daß die Leute maximal zu 30 Prozent ihrer geistigen Kapazität ausgelastet waren . . . da waren um mich herum . . . mehrere vierzig-, fünfundvierzigjährige Ingenieure, und da hat sich einfach ein Frust breitgemacht. Die waren einfach wie auf einer Insel und isoliert und haben mehr oder weniger nur Alltagsgeschehen immer wieder bearbeitet, das waren keine großen Herausforderungen da, und ich habe gemeint, aufs Altenteil kann ich mich später noch zurückziehen.«

Frage: »Und unter welchen Umständen würden Sie vielleicht doch in solch einem Unternehmen arbeiten?«

»Ja, wenn ich irgendwann überhaupt nicht mehr arbeiten will, dann gehe ich zu Siemens« (Betriebswirt und Ingenieur, 32).

Die kritische Nachfrage entlockt dem Befragten den Namen der Firma und das Image, das er mit ihr verbindet: Es wird dort nicht gearbeitet. Größe und Bürokratie werden als störend empfunden, und auch der Folgende scheut sich nicht, den Namen dieser Firma zu nennen:

»Siemens zum Beispiel . . . ein riesengroßer, unflexibler, starrer Laden mit Tausenden von Leuten, die den Level ihrer Inkompetenz erreicht haben, wo man eingestellt wird, die Hände in die Hosentaschen steckt und wartet, bis man pensioniert wird.«

Frage: »Und unter welchen Umständen würden Sie vielleicht doch in solch einem Unternehmen arbeiten?«

»Auf der Vorstandsetage vielleicht, weil, da kann man auch in so einem Laden noch etwas tun, also seinen Kopf durchsetzen, weil es da unten nicht mehr geht« (Maschinenbauer, 29).

Die Nachfrage zeigt, daß es dem Befragten darum geht, eigene Ideen nicht nur zu produzieren, sondern auch »durchzusetzen«. Dieses scheint ihm nur in der obersten Firmenetage möglich zu sein. In sei-

nen Augen lähmt die Größe individuelle Initiativekraft und Engagement.

In der nächsten Aussage ist die Abneigung gegen die Größe des Betriebs auch eine Geschmacksfrage: Plastikgeschirr – nein, danke! Zum anderen drückt sich darin aber auch die Angst vor Uniformität und Normierung aus, genauso wie in der Feststellung, daß alle Aufzüge nur nach oben fahren. Die Größe zerstört die Individualität:

»... bei Siemens. Ich habe irgendwie gefunden, das ist ein verdammt großer Laden... am Morgen der überfüllte Aufzug, der Duft nach Tabak, wenn sie alle hochfahren oder die Aufzüge nur nach oben fahren und nie nach unten, da kannst du nur nach oben einsteigen, aber nicht nach unten fahren; Plastikgeschirr, Plastikbecher, alles so Sachen, die mir an und für sich nicht so gefallen« (Maschinenbauer, 29).

Mancher beruft sich in seiner Kritik sowohl auf das Urteil anderer Personen als auch auf das von der Firma propagierte Image in der Öffentlichkeit. Dieses entspricht nicht dem Geschmack des Befragten:

»Zum Beispiel die Firma Siemens, hier ansässig, oder die schon einen gewissen sehr konservativen Touch haben oder wo man schon durch Studienkollegen weiß, daß die Firmenphilosophie schon eine nicht mir persönlich entsprechende ist... zum Beispiel weil die eine Darstellung in der Öffentlichkeit haben, wenn ich den Namen schon nennen würde, wo es mir schon schlecht wurde, so ungefähr« (Elektrotechniker, 32).

Sogar der Stolz auf die erworbene Qualifikation und auf den Beruf des Ingenieurs steht für diesen Elektrotechniker (30) auf dem Spiel, wenn er an bestimmte Unternehmen denkt:

»... und dann natürlich auch Unternehmen, die so einen gewissen schlechten Ruf haben wie zum Beispiel die Post oder Siemens, weil das halt absolute Riesenunternehmen sind, bei denen man wahrscheinlich in der Masse untergeht, vor allem die Post ist völlig indiskutabel... weil es nicht darum geht, fähige Ingenieure zu kriegen, sondern Verwaltungsbeamte« (Elektrotechniker, 30).

Fehlende Dynamik und Bürokratie werden als störend empfunden. Die Größe lähmt individuelle Initiativekraft und Engagement. Die Kritik

bezieht sich auf das Urteil anderer Personen und auf das von der Firma propagierte Image in der Öffentlichkeit.

In der folgenden Aussage geraten sowohl der Unternehmensname als auch die Branche unter Beschuß. Der Befragte definiert sich als Gegner jeglicher Gewalt:

»Ja, Krauss-Maffei . . . Militär. Ich war nie beim Bund, werde auch nie hingehen und habe also grundsätzlich alle Waffenschmieden ausgeschaltet« (Betriebswirt, 32).

Doch ein als sinnvoll empfundenenes Arbeitsgebiet versöhnt manchen mit einer zunächst aversiv erlebten Firma:

»Also MBB, die haben ja auch teilweise Umweltschutzabteilungen. Wenn man mit Sicherheit in so einer Abteilung arbeiten würde, dann könnte man sich vorstellen, daß ich auch bei MBB arbeite. Die haben zum Beispiel sehr gute Alternativenergie, Solarzellen und auch -heizung, aber so direkt Rüstung würde ich nicht machen« (Elektrotechniker, 28).

Es wird in der letzten Aussage deutlich, daß für manche Befragte nicht das Unternehmen als Ganzes zählt, sondern die eigene Tätigkeit. Sofern man diese als sinnvoll erachtet, ignoriert man die Ziele eines zunächst abgelehnten Unternehmens. Die häufige Nennung der Firma Siemens ist wohl vor allem ein Symptom für das negative Image eines Großunternehmens. Damit verbindet sich die Vorstellung von Bürokratie, Starrheit und Konservatismus. Wer dies ablehnt, weil er sich für eine dynamische Persönlichkeit hält, der wird sich kaum bei solch ein Unternehmen bewerben.

»Anti«-Branchen

Auch Branchen werden aversiv erlebt. Dazu zählen vor allem der Bereich der Rüstung und der Atomkraft. Nur wenige würde es nicht weiter stören, in einem Betrieb zu arbeiten, der der Rüstung dient. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, daß Wehrtechnik oder Kernenergie Bereiche sind, in denen sie aus prinzipiellen Gründen nicht

arbeiten möchten. Dabei überwiegen die Techniker bei weitem. Bei der Berufsorientierung läßt sich keine eindeutige Tendenz erkennen, das heißt, es sind nicht nur die alternativ Orientierten, die Rüstungsbetriebe ablehnen. Die folgende Aussage steht für viele:

»Es gab eigentlich nur ein Kriterium: Ich wollte nicht im Bereich der Rüstung arbeiten . . . Ich versuche eigentlich, möglichst gewaltfrei zu leben, und ich meine, das ist der erste Schritt, den man da machen soll. Gut, man kommt nie aus, das ist ganz klar. Fast in jedem Industriezweig ist man irgendwie indirekt für die Rüstungsindustrie tätig. Auch schon damit, daß man Steuer zahlt. Aber gut, das sind unabwendbare Dinge« (Elektrotechniker, 32).

Im nächsten Statement wird klargestellt, daß man das Militär für eine sinnlose Einrichtung hält. Es gibt in den Augen des Befragten keine Ausrede, um dort eine sinnvolle Tätigkeit zu finden:

»Also, auf keinen Fall, das wären direkt so militärische Sachen, was weiß ich, Panzer planen oder sonst irgend etwas, also, wo es offensichtlich ist, daß man überhaupt keine Ausrede mehr hat . . .« (Mathematiker, 29).

Für wenige zählen auch die Chemiekonzerne zu den Unternehmen, die für sie nicht in Frage kommen:

»Rüstungsunternehmen zum Beispiel, und ich wollte auch versuchen, nicht in Unternehmen zu gehen, die sich sehr umweltschädigend verhalten. So Chemieindustrie wollte ich nicht machen . . . aus politisch-moralischen Gründen« (Betriebswirt, 28).

»Ja, Rüstungsunternehmen oder Chemiekonzerne, da wäre ich nicht reingegangen. Rüstung aus ethischen Gründen halt und Chemie aus Eigenverantwortung, ist mir einfach zu gefährlich, oder in ein Kernkraftwerk wäre ich auch nicht reingegangen« (Maschinenbauer, 32).

»Rüstung, Kernkraftwerke, Chemie schied von vornherein aus . . . Wie gesagt, wenn ich von was nicht überzeugt bin, dann wird das auch nichts . . . Da muß man jetzt unterscheiden, Chemie könnte

Für manche Befragte zählt vor allem die eigene Tätigkeit. Wird sie als sinnvoll erachtet, ignoriert man die Ziele eines zunächst abge-

lehnten Unternehmens. Die Rüstungsbranche sowie Chemiekonzerne lehnen besonders Techniker ab.

ich mir mittlerweile ganz gut vorstellen, daß man da sinnvolle Tätigkeitsbereiche findet. Beim Aufbau von Atomkraftwerken und Rüstung unter keinen Umständen« (Maschinenbauer, 27).

Im letzten Zitat deutet sich jedoch auch ein Wandel des Images der Chemieindustrie an, denn der Befragte würde unter Umständen doch in dieser Branche arbeiten, da er dort inzwischen auch einen sinnvollen Arbeitsbereich zu finden glaubt.

Beamtenähnliche Verhältnisse werden mitunter auch als aversiv erlebt:

»Also es wäre nicht in Frage gekommen der Staatsdienst, Beamten-dienst. Staatsdienst wäre für mich keine Alternative gewesen. Ich wollte . . . immer frei sein. Ich glaube, daß im Staatsdienst das Ganze etwas starrer ist, das ganze System, das Vorwärtskommen . . . ich sage jetzt mal so ganz typisch auf einen Satz gebracht, daß das Vorwärtskommen oder die berufliche Entwicklung mehr dem Alter entspricht als den eigenen Fähigkeiten und dem Einsatz« (Betriebs-wirt, 31).

Bei der kritischen Nachfrage, unter welchen Umständen man vielleicht doch in dem abgelehnten Unternehmen bzw. der Branche arbeiten würde, wird manches Statement relativiert:

»Das ist eine prinzipielle Sache, gut, da kann man sich lange drüber streiten. Es kommen dann so Argumente, daß man nicht Bäcker werden darf, weil man im Krieg auch Brot braucht« (Elektrotechniker, 30).

Für Geld aber springt mancher auch über seinen eigenen Schatten:

»Wenn ich nichts anderes finde oder wenn, sagen wir mal, es wahn-sinnig gut bezahlt ist, dann kann man nicht nein sagen, für ein, zwei Jahre mal ein bißchen absahnen und dann wieder gehen« (Maschi-nenbauer, 28).

Wenn der technische Fortschritt einem anderen Zweck dienen würde,

wäre man auch bereit, in der verrufenen Rüstungsbranche tätig zu werden. Eine als sinnvoll erachtete Tätigkeit stimmt versöhnlich:

»Ein anderes Arbeitsgebiet, also wenn jetzt ein Rüstungskonzern sich überlegt, daß er mit der gleichen Technik irgendwie neue Solar-kollektoren entwickelt, dann würde ich das machen. Also, ich hätte keine Berührungängste mit dem Unternehmen, sondern es ginge mir darum, daß das, was ich jetzt täglich mache, daß das möglichst etwas ist, was in meinen Augen einigermaßen sinnvoll ist« (Elektro-techniker, 31).

Doch die Mehrzahl der Personen wäre nur dann bereit, in einem solchen Unternehmen bzw. einer derartigen Branche zu arbeiten, wenn es wirklich um die Existenz geht, wenn man keine andere Arbeit finden kann oder schon längere Zeit arbeitslos ist:

»Ich möchte mal sagen, das Fressen kommt vor der Moral, also, ich kann mir vorstellen, wenn man Probleme hat, überhaupt was zu finden . . . dann wird man wohl irgendwann vor die Frage gestellt, was einem wichtiger ist« (Maschinenbauer, 31).

Also, wenn es mir so schlecht ginge, daß ich, und nur da, die Chance hätte, um meinen Unterhalt zu verdienen, dann könnte ich es mir vorstellen, aber dann müßte es mir schon wirklich schlechtgehen« (Betriebswirt, 29).

Die Abneigung gegen militärische Unternehmen ist keineswegs abhängig von der Typenorientierung. Nicht nur *alternativ Engagierte*, sondern auch *Karriereorientierte* lehnen es ab, dort zu arbeiten. Karriere also nicht um jeden Preis! Vor allem Techniker haben gegenüber der Arbeit in Rüstungsbetrieben eine kritische Haltung. Die Techniker sind ja auch an ihrem Arbeitsplatz direkter als die Wirtschaftswissenschaftler mit militärischer Technik konfrontiert. Sie können sich so weniger von einem von ihnen innerlich abgelehnten Produkt distanzieren.

Die Selektionsstrategien unserer Befragten sind rational und gezielt geplant. Kaum einer entscheidet emotional und unüberlegt. Jung-

Manches kritische Statement relativiert sich angesichts guter Verdienstmöglichkeiten und einer sinnvollen Tätigkeit. Die Abnei-

gung gegen militärische Unternehmen hängt nicht von der Typenorientierung ab. Karriere also nicht um jeden Preis!

manager handeln also nach der »Theorie der objektiven Faktoren« und nicht nach der Theorie des »kritischen Kontaktes«. Einige Befragte haben durch Praktika und Diplomarbeiten schon Erfahrungen in Unternehmen sammeln können und erhielten zum Teil auf diesem Wege Angebote. Andere haben sich aufgrund ihrer Erfahrungen auch ganz bewußt gegen ein Unternehmen entschieden, da sie dies quasi schon von »unten« kennengelernt hatten.

Das Image eines Unternehmens oder einer Branche prägt besonders im negativen Sinne – man entscheidet sich gegen Rüstung, Chemie oder Siemens. Doch auch ganz subjektive Selbsteinstufungen werden handlungsleitend: Wer sich als dynamisch beschreibt, der wählt kaum den Staatsdienst oder die Bank! Darauf trifft die Theorie der subjektiven Faktoren zu: Man möchte möglichst in einem Unternehmen arbeiten, das weitgehend dem eigenen Selbstbild entspricht.

5 Das Vorstellungsgespräch: Wie stelle ich mich am besten dar?

Der Organisationspsychologe Weinert (1981) nennt als die fünf wichtigsten Instrumente der Personalauswahl seitens der Unternehmen den Personalfragebogen, das Auswahlgespräch, Referenzen, formale Tests und Assessment Centers. Das Auswahlgespräch bzw. das Interview gilt als das häufigste Verfahren der Personalauswahl und erfreut sich großer Beliebtheit, obgleich seine wissenschaftliche Gültigkeit umstritten ist (Kompa, 1984). Praktiker sprechen von »Evidenzerlebnissen«, die sich einer exakten wissenschaftlichen Überprüfung entziehen. Im Vorstellungsgespräch werden vor allem komplexe Persönlichkeitseigenschaften, soziale Anpassung und die Karrieremotivation erfaßt. Die problematischen Seiten des Vorstellungsgesprächs sind auch bekannt (Weinert, 1981): Negative Informationen werden stärker gewichtet, das Stereotyp des »guten Bewerbers« dominiert, der Grad der Strukturiertheit des Gespräches sowie die Kontextfaktoren und die Reaktionen des Bewerbers im Gespräch spielen eine Rolle.

Die Vorteile des Interviews liegen auf der Hand: Der Bewerber hat durch die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch oft schon einige Hürden hinter sich. Er hat sich beworben und unter Umständen schon Nachfragen beantwortet. Der Vertreter der Organisation will sich nun ein persönliches Bild von dem Bewerber machen. Es können Fragen abgeklärt, zusätzliche Informationen eingeholt als auch Rückfragen gestellt werden. Der Interviewer wird in der Regel auch bemüht sein, dem Bewerber das Image des Unternehmens zu vermitteln.

Das Vorstellungsgespräch gilt, obgleich es wissenschaftlich umstritten ist, als häufigstes Verfahren der Personalauswahl. Es

werden in ihm vor allem Persönlichkeitseigenschaften, soziale Anpassung und die Karrieremotivation erfaßt.

Diese Interaktion wird oft stark idealisierend beschrieben: Beide Seiten befinden sich auf der Suche nach Information über den anderen. So sollte der Vertreter der Organisation dem Bewerber möglichst sachlich und ausführlich die zukünftige Tätigkeit schildern sowie die Gepflogenheiten des Hauses; der Bewerber wiederum hat die Gelegenheit, kritische Nachfragen zu stellen. Böhm u. Justen (1978) kennzeichnen die Situation des Vorstellungsgespräches so: »Eine typische Situation, in der wir wenig wissen, aber viel wissen wollen und müssen, um für alle Beteiligten eine gute und richtige Entscheidung zu treffen.«

Die Situation im Vorstellungsgespräch ist für beide Seiten durch eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Sie ist auch keine wertneutrale Situation. Schließlich haben beide Seiten Anliegen, die sie dem Gegenüber nicht klar offenlegen. So will der das Einstellungsgespräch führende Firmenvertreter etwas über die Motive und Wertorientierungen des Bewerbers erfahren, die nicht aus dessen Bewerbungsunterlagen hervorgehen. Paßt der Bewerber zur Unternehmenskultur? Wird er Loyalität entwickeln?

Der Firmenvertreter möchte dazu die ganze Persönlichkeit des Bewerbers beurteilen, sein Aussehen und sein Auftreten. Amerikanische Forscher (Guion u. Gibson, 1988) haben festgestellt, daß die Attraktivität eines Bewerbers und seine angemessene Kleidung den Interviewer positiv beeinflussen. Selbst nonverbale Aspekte wie Mimik und Gestik können in diesem Prozeß der Eindrucksbildung eine Rolle spielen.

Der Bewerber wiederum ist nicht nur an Informationen über seine künftige Arbeitsstelle interessiert, sondern möchte natürlich auch einen möglichst guten Eindruck machen. Für ihn ist die Situation im Vorstellungsgespräch alles andere als natürlich: Es ist eine alte Erkenntnis der Sozialpsychologie, daß Verhalten unter Beobachtung entweder gehemmt oder übertrieben wirken kann. Der Bewerber wird also vielfach »Impression-Management« betreiben. Darunter wird das Bemühen verstanden, den Eindruck, den man auf andere Personen macht, zu kontrollieren und zu steuern.

Der Psychologe Mummendey (1990) unterscheidet vier verschiedene Formen des Impression-Managements: So gibt es zum einen längerfristig und übergreifend angelegte *Strategien*, mit denen versucht wird, den Eindruck zu steuern. Zum anderen wird von *Taktiken* des Impression-Managements gesprochen, die sich auf kurzfristig zu erreichende Ziele beschränken und die situationsspezifisch ausgerichtet sind. Weiterhin gibt es die Unterscheidung in *assertives* und in *defensives* Impression-Management: Wer ein defensives Impression-Management benutzt, tritt eher bescheiden und anspruchslos auf, wer hingegen versucht, sich einzuschmeicheln, oder wer als kompetent und fähig erscheinen will, betreibt ein assertives Impression-Management. Welches Impression-Management haben unsere Befragten? Welche Seiten ihrer Persönlichkeit stellen sie dar, und welche werden verschwiegen? Welche Rolle spielen die Vorinformationen und die eigenen Zielvorstellungen? Möglicherweise wird sich der Bewerber im Vorstellungsgespräch vor allem darum bemühen, die Werte zu verkörpern, von denen er glaubt, daß sie im Unternehmen gefordert werden. Entsprechend wird er versuchen, Fehler zu vermeiden und zu verbergen, von denen er annimmt, daß sie ihm schaden könnten. Um auch die emotionale Gestimmtheit den Befragten wieder in Erinnerung zu rufen, haben wir sie zunächst nach den Erlebnissen gefragt, die dem Vorstellungsgespräch vorausgingen. Nach der Methode des »Critical Incidents« von Flanagan (1954) wurden die Befragten aufgefordert, das jeweils angenehmste und das unangenehmste Erlebnis bei der Stellensuche zu berichten.

Man ist begehrt

In den Schilderungen der Befragten über ihre Stellensuche überwiegen bei weitem die positiven Erlebnisse, wobei die schnelle Zusage, mit der das Angebot für eine Stelle einging, besonders hervorgehoben wird. Zusagen werden angenehm erlebt, da sie dem Bewerber das Gefühl vermitteln, etwas wert zu sein:

Die Situation im Vorstellungsgespräch ist für Bewerber und Interviewer durch eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Der Bewerber

betreibt »Impression-Management«, dies ist sowohl assertiv als auch defensiv und auf kurzfristige Taktiken ausgelegt.

»... daß ich auf meine Bewerbungen durchweg positive Antworten gekriegt habe. Ich habe eigentlich überall eine Einladung bekommen« (Betriebswirt, 29).

Der folgende Befragte schaute in seiner Begeisterung zuerst gar nicht auf die Absender seiner Zusagen, sondern genoß einfach die Masse der Zusagen : »Zusagen waren angenehm, egal, von wem sie kamen« (Elektrotechniker, 34). Es imponiert auch manchem Befragten, daß er auf dem Stellenmarkt so gefragt ist: »... daß ich so richtig begehrt war, sozusagen« (Betriebswirt, 29).

Die Absagen

Als das bei weitem unangenehmste Erlebnis wurde von vielen Befragten die Absage betrachtet, wobei auch oft die Form, in der abgesagt wurde, unangemessen war:

»Die ersten drei Bewerbungen waren Absagen, und ich hatte mich schon auf eine längere Tour eingestellt« (Betriebswirt, 32).

»... diese Phrasen, mit denen man sein Brieflein erhält« (Betriebswirt, 29).

Die lange Ungewißheit und das Wartenmüssen auf die ersehnte Antwort bleiben eine weitere schlechte Erinnerung:

»... bei der Stelle, die ich ... angenommen habe, die lange Ungewißheit ... von Mitte Dezember bis Mitte Februar ...« (Betriebswirt, 28).

In der gesamten Stichprobe haben insgesamt nur 20 Prozent der Personen keine Absagen erhalten. Es handelt sich um diejenigen, die schon aufgrund früherer Betriebspraktika oder durch ihre Diplomarbeit von den Firmen Angebote erhalten haben. Dadurch wurde ihnen der lange Prozeß der Stellensuche erspart. Alle anderen haben im Durchschnitt eine bis sechs Ablehnungen erhalten.

Wie wurde auf die Absagen reagiert? Die Betriebswirtschaftsabsolventen reagieren etwas empfindlicher auf den Erhalt von Absagen als die Techniker. Besonders kränkend erscheint es ihnen, wenn keine Rückmeldung auf eine Bewerbung folgt.

Welche Begründungen werden von den Befragten für die Absagen gegeben? Erstaunlicherweise sehen die Befragten meist den Grund der Ablehnung in der eigenen Person, das heißt, sie führen ihren Mißerfolg auf sich selbst zurück. In der wissenschaftlichen Psychologie nennt man das eine »internale Attribution« (Krampen, 1982). Aus der Forschung über die Leistungsmotivation ist aber bekannt (Heckhausen, 1980), daß Erfolge meistens »internal attribuiert« werden: Eine erfolgreiche Leistung schreibt man eher sich selbst zu, während Mißerfolge gerne den Umständen angelastet werden.

Menschen sind im allgemeinen bestrebt, ihren Selbstwert aufrechtzuerhalten, wenn nicht gar zu erhöhen. Um den eigenen Selbstwert zu erhalten, möchte man sich positiv beurteilen (Mummendey, 1990). Auch die Attribution, das heißt die Ursachenzuschreibung für das eigene Verhalten, dient der Stabilisierung des eigenen Selbstwertes. Dies bedeutet, daß Menschen es vermeiden, Mißerfolge der eigenen Person anzulasten. Psychologen sprechen von einer »selbstwertdienlichen Attribution«. Wenn dagegen die Leistungen anderer Personen beurteilt werden, macht man für deren Mißerfolg die Person verantwortlich. Für den Beobachter als »Außenstehenden« bei einer Handlung steht die Person im Vordergrund. Ist man aber selbst der Handelnde, betrachtet man eher die Umstände als Verursacher der Handlung.

Unsere Befragten stecken die Absagen fast sachlich »weg«. Auf die Nachfrage, woran es wohl gelegen habe, daß man sie nicht genommen hat, antworten viele:

»... erstens einmal auf das Fachliche... aber auch viel auf das Auftreten... Also, ich bin jetzt da nicht unglücklich drüber...« (Betriebswirt, 32).

»... weil ich schlicht und ergreifend nicht die Berufserfahrung hatte; die haben einen anderen Mann gesucht« (Maschinenbauer, 30).

Bei der Stellensuche überwiegen die positiven Erlebnisse. Als unangenehmstes Erlebnis wird die Absage betrachtet.

Die meisten Befragten sehen den Grund für die Ablehnung in der eigenen Person, d. h. sie attribuieren internal.

Explizit wird manchmal sogar betont, daß Absagen das eigene Selbstwertgefühl nicht weiter berührt haben. Wie sind diese Aussagen vor dem Hintergrund der »selbstwertdienlichen Attribution« zu interpretieren? Zum einen handelt es sich um Bewertungen im Rückblick, das heißt, angesichts des inzwischen eingetretenen beruflichen Erfolges – alle unsere Befragten haben ja den Eintritt in die Organisationen geschafft – sieht man die anfänglichen Mißerfolge nicht mehr so negativ. Man erlebt sich nicht mehr als »Handelnder in einer Situation«, sondern man ist zum Beobachter der eigenen Handlung geworden. So hat man den Mut, auch eigene persönliche Schwächen einzugestehen:

»... da war ich wohl noch nicht reif genug... die haben Leute gesucht, die mehr Berufserfahrung haben...« (Maschinenbauer, 29).

»... ich war im Vorstellungsgespräch wirklich schlecht... unerfahren...« (Betriebswirt, 29).

»... bei manchen Vorstellungsgesprächen habe ich mich wirklich falsch verhalten...« (Maschinenbauer, 33).

»Weil ich denen nicht in den Kram gepaßt habe... Persönlichkeitsstruktur, vielleicht habe ich mich schlecht verkauft...« (Elektrotechniker, 33).

Die Unreife, die Unerfahrenheit und das unrichtige Verhalten werden als mutmaßliche Gründe angeführt. Aber es ist nicht nur, daß man »denen einfach nicht paßte«, sondern man hat »sich schlecht verkauft«. Es gilt auch, den Unternehmen etwas vorzuspielen.

Die Vorbereitung auf das Gespräch

Ob Vorstellungsgespräche vom Bewerber vorbereitet werden oder nicht, hat einen Einfluß sowohl auf den Verlauf als auch auf den Erfolg des Gespräches. Das zeigt sich auch bei unseren Befragten: Etwa die Hälfte von ihnen gab im Interview an, sich vorbereitet zu haben, und

wußte entsprechend auch nichts Negatives über das Vorstellungsgespräch zu berichten. Die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch trägt dazu bei, Verhalten zu stabilisieren und Sicherheit zu bewahren.

Wie haben sich die Befragten konkret vorbereitet? Ein Teil der Bewerber greift dazu auf Literatur zurück oder nimmt die Situation geistig vorweg:

»Ich habe mir aus der Bücherei Literatur besorgt, ein bißchen durchgelesen, was da für Fragen kommen könnten . . .« (Elektrotechniker, 28).

»Ich hab' ein gutes Buch entdeckt . . . Ich habe die Fragen ein paar mal durchgearbeitet, und die waren wahnsinnig gut. Das waren zum Teil Fragen, die genauso gestellt waren wie in dem Interview« (Betriebswirt, 28).

»Das habe ich im Geist durchgespielt, was die wohl fragen werden, und habe mich informiert anhand von Literatur, da gibt es ja einschlägige Literatur dazu, und da habe ich mich eingelesen« (Betriebswirt, 29).

»Konkret vorbereitet nicht. Ich habe mir ein paar Gedanken gemacht, was ich die frage, was ich wissen möchte . . .« (Betriebswirt, 31).

»Als ehemaliger Student der Organisationspsychologie war es natürlich nicht so schwierig, mich auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten. Ich habe mir schon meine Gedanken gemacht, was in solchen Gesprächen wohl gefragt sein könnte, und habe versucht, mögliche Fragen im vorhinein selbst zu beantworten« (Betriebswirt, 30).

Der folgende achtundzwanzigjährige Betriebswirt durchschaut die Imagepflege der Unternehmen als »Show«. In den »Hochglanzbrochüren« kommt weniger Information über die Realität in den Organisationen an den Mann als vielmehr das, auf was Organisationen Wert legen. Ein gewiefter Bewerber studiert diese, nutzt private Kontakte und kann so bestens demonstrieren, daß auch ihm diese Werte

Wer sich auf das Vorstellungsgespräch vorbereitet hat, berichtet keine negativen Erlebnisse. Die Vorbereitung stabilisiert das

Verhalten und stiftet sicheres Auftreten. Ein Teil der Bewerber hat sich durch Literatur vorher gründlich informiert.

schon immer am Herzen liegen. Ein Kreislauf der wechselseitigen Unaufrichtigkeit beginnt:

»Ich habe geschaut, bloß bei Siemens eigentlich, weil ich da einfach mal hingegangen bin. Da wußte ich auch noch gar nicht, ob das ein richtiges Vorstellungsgespräch ist, das hat sich dann im nachhinein herausgestellt. Außerdem, über den Laden, da wußte ich halt schon einiges von meinen Eltern und von meinem Schwager. Aber zu Nixdorf hab' ich mich eigentlich schon vorbereitet. Ich kannte auch einen, der schon bei Nixdorf war. Der war in der Werkstätte und hat da die Vorarbeit geschoben, aber der hat mir auch mal so ein paar Broschüren mitgebracht. Klar, die haben da Hochglanzbroschüren, da hab' ich dann schon mal reingeguckt . . . was die eigentlich machen.«

Die Wichtigkeit der angemessenen Kleidung spielt vor allem in den Statements der Wirtschaftswissenschaftler eine Rolle. Typisch sind die folgenden Aussagen von Betriebswirten:

»Ich bin zum Friseur gegangen, außerdem habe ich mir eine Krawatte gekauft, sonst nichts« (Betriebswirt, 32).

». . . Es war a) sehr, sehr kurz, wie das über die Bühne ging, und dann habe ich b) ja überhaupt nichts gehabt, was ich hätte anziehen können. Also, ich war in voller Hektik, erst mal an dem Tag alles zu finden, was man so braucht, denn für das Examen selbst habe ich ja auch keine Krawatte gebraucht. Blaues Hemd oder weißes Hemd, je nachdem . . . ohne formelle Kleidung ging es da nicht ab . . .« (Betriebswirt, 29).

Die konservative Kleidung wie Anzug, Krawatte etc. scheint den Wirtschaftswissenschaftlern für das Vorstellungsgespräch die passende (Ver-)Kleidung zu sein. Man könnte dies als eine »einschmeichelnde« Taktik des Impression-Managements deuten: Durch sein Äußeres signalisiert man, daß man den Konventionen im Unternehmen entspricht. Aber auch den Technikern ist die Kleidung im Vorstellungsgespräch nicht ganz so unwichtig wie sonst:

- »... ich habe immer Krawatte getragen« (Maschinenbauer, 30).
- »... in Kleidung und so weiter, ich sag' immer, man muß mit den Händen auf der Hütte essen können, ich muß aber auch auf den Diplomatenball gehen können« (Maschinenbauer, 27).

Spiegelt sich in dieser Aussage über die Handhabung der Kleiderfrage flexibles Verhalten wider – man demonstriert, daß man fähig ist, sich auf unterschiedliche Situationen einzustellen –, oder ist es schlichter Opportunismus? Im späteren Berufsleben ist die Kleiderfrage für einige Techniker dann nicht mehr so wichtig. So wird betont, daß sie sich dem sogenannten »Krawattenzwang« bei ihren Unternehmen nicht fügen, obwohl es berufsadäquat wäre, eine Krawatte zu tragen. Daß die Techniker ein distanzierteres Verhältnis zum »Kleiderzwang« haben, mag an den etwas besseren Berufschancen liegen, die es ihnen in diesem Fall eher erlauben, etwas mehr von der eigenen Persönlichkeit zu bewahren. Betriebswirtschaftliche Absolventen stehen zum einen aufgrund der etwas schlechteren Stellensituation unter einem größeren Druck, sich möglichst gut zu präsentieren. Andererseits spielen in den von den meisten Betriebswirten angezielten Berufssparten des Marketings oder der Marktforschung Aussehen und Auftreten eine erhebliche Rolle (Nerdinger, 1990). Darauf stellen sich die Absolventen schon vorab ein, in dem Glauben, so besseren Erfolg zu haben.

64 Prozent der Befragten haben keine speziellen Erkundigungen über das Unternehmen eingeholt, da sie das Unternehmen bereits kennen:

- »... Siemens habe ich natürlich schon gekannt, ich habe mehrfach als Werkstudent gearbeitet« (Elektrotechniker, 28).
- »... gar nicht vorbereitet, weil ich eben die Lehre dort gemacht hatte...« (Betriebswirt, 30).
- »... bei dem Unternehmen, wo ich mich beworben habe, da habe ich gewußt, wie groß die sind und was die machen, und da, wo ich hingegangen bin, da hab' ich früher schon mal gearbeitet« (Betriebswirt, 28).

Angemessene Kleidung wird vor allem von den Wirtschaftswissenschaftlern betont. Techniker haben distanzierteres

Verhältnis zum »Kleiderzwang«. Vielen Befragten aber waren die Unternehmen, bei denen sie sich vorgestellt haben, bekannt.

Das Vorstellungsgespräch ist eine Situation der maximalen Unsicherheit für den Bewerber, der es zum erstenmal erlebt. Wer das Glück hat, die betrieblichen Rekrutierungsverfahren schon zu kennen, braucht keine Vorbereitung, denn er weiß um den gewünschten Inhalt und den Verlauf des Gespräches:

»Das habe ich hier nicht, das hätte ich aber getan bei anderen Firmen. Also hier ist es so, ich habe hier eine Lehre gemacht vorher, also damals vor dem Studium, und da wußte ich schon, auf was die Wert legen. Und wie gesagt, dieses Vorstellungsgespräch hier hat wirklich einen starken Gesprächscharakter. Das ist also kein Test, wie das andere Firmen machen, wo man dann so drei, vier Tage getestet wird, worauf man sich dann auch ein bißchen vorbereiten kann. Ansonsten weiß man auch nicht unbedingt, wer sitzt einem da gegenüber, was will der hören. Ich habe mich hier, für meinen heutigen Job, nicht vorbereitet, für das Vorstellungsgespräch überhaupt nicht« (Betriebswirt, 30).

Doch für viele Bewerber, die keine Informationen aus den Unternehmen erhalten, ist die Vorstellungssituation durch Gefühle der Unsicherheit gekennzeichnet. Dies widerspricht einem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle der eigenen Umwelt (Heckhausen, 1980). Selbst wenn objektiv keine Sicherheit besteht, möchte man zumindest an der »Illusion der Freiheit« festhalten. Diese Tendenz führte in Experimenten, die Psychologen durchgeführt haben, zur systematischen Überschätzung der persönlichen Verursachung. Für die eigene Person möchte man nicht an die Macht des Zufalls glauben (Heckhausen, 1980).

Die »Ratgeberliteratur« zum Vorstellungsgespräch mag ein Hinweis auf ein menschliches Bedürfnis sein, für eine unsichere Situation Sicherheiten zu suchen. Welche Tips enthalten nun diese populären Ratgeber? Zwei Faktoren sind für den Bewerber von immenser Bedeutung – das Auftreten und das Aussehen. Zum Auftreten gibt Rüdener (1981) folgenden Rat:

»Grundsätzlich gilt: Bleiben Sie wahr! Verleugnen Sie nicht Ihr Selbst, sondern stehen Sie zu Ihrer Individualität, und haben Sie den Mut zu einem originellen persönlichen Stil . . . (S. 23). Jede Präsentation ist auch Selbstdarstellung des Präsentierenden, und jede Präsentation wird maßgeblich durch die Persönlichkeit des Präsentierenden geprägt« (S. 14).

Ein schwierig einzulösender Ratschlag! Wahr bleiben und sich selbst darstellen? Authentizität und Verstellung? Zur Kleidung heißt es:

»Sie muß der jeweiligen Gelegenheit angepaßt sein, sauber und nicht zu auffällig. Im allgemeinen tragen Herren einen Anzug und Krawatte oder ein Sakko mit Hose . . . Dazu gehören Hemd und Krawatte, eventuell auch ein feingestrickter Rollkragenpullover. Das Jackett sollte beim Stehen grundsätzlich geschlossen sein, auch wenn Sie eine Weste tragen« (ebenda, S. 25).

Wenn man sich nun in dieser Weise hergerichtet und »verkleidet« hat, darf man natürlich auch das »Persönliche«, das in der allgemeinen Kleidernorm unterzugehen droht, nicht vergessen. Siewert (1986) schreibt:

». . . Bringen Sie aber auch Ihre persönliche Note zum Ausdruck. Schenken Sie vor allem Ihren Schuhen und Ihren Fingernägeln erhöhte Aufmerksamkeit. Denn genau diese beiden Punkte werden nach den Regeln der klassischen Personalauslese genau beachtet . . . Widersprüche von Kleidung und beruflichem Anspruch fallen besonders negativ auf« (S. 21).

Mancher von unseren Befragten, dem direkte Drähte in die Unternehmen fehlten, hat sich auf solche Tips gestützt. Der objektive Nutzen mag fragwürdig sein, subjektiv haben die Befragten diese Ratschläge durchaus geschätzt.

Wer die betrieblichen Rekrutierungsverfahren kennt, braucht keine Vorbereitung. Die Ratgeberliteratur zum Vorstellungsgespräch

entspricht einem Bedürfnis nach Sicherheit. Es werden darin vor allem Tips fürs Auftreten und für das Aussehen gegeben.

Das Vorstellungsgespräch

Wie wurde nun das Vorstellungsgespräch selbst erlebt? Positiv werden die Freundlichkeit und die Sympathie der Personalreferenten hervorgehoben:

»... oftmals diese Herren von den Personalbüros, die sind immer sehr höflich...« (Maschinenbauer, 32).

»... sind die Leute dermaßen freundlich, versuchen einem da alles zu erklären, was man da vor sich hat...« (Elektrotechniker, 27).

»... Das ist mein jetziger Abteilungsleiter, und mit dem konnte man sich halt sehr gut unterhalten« (Elektrotechniker, 29).

Das Studium an einer Massenuniversität forderte vor allem das Erbringen von Leistung, die einzelne Persönlichkeit des Studierenden interessierte kaum. Um so stärker beeindruckten dann das Bemühen um die Person und die Wahrung der Formen von seiten der Firmen. Man fühlt sich geschmeichelt und begehrt. Der folgende achtundzwanzigjährige Betriebswirt vergleicht zwei unterschiedliche Gespräche miteinander:

»Aufregend war es. Wie gesagt... das war Nixdorf und Siemens. Bei Nixdorf, das war das erste Gespräch, wußte ich auch nicht so genau. Es war mal interessant, zu sehen, was da so für ein Stil in der Firma steckt. Also, ich glaube, Siemens ist so ein Riesenapparat und Nixdorf, das ist halt ein kleineres Unternehmen, das merkt man. Die sind auch viel mehr auf Erfolg orientiert, das merkt man auch, ich weiß nicht, das strahlt das Ganze aus, wenn man da reinkommt. Allein schon, was weiß ich, wie die Empfangsdamen aussehen oder der Personalchef. Die haben mir ganz andere Fragen gestellt als bei Siemens.«

Frage: »Wie zum Beispiel konkret?«

»... Die kamen mir viel natürlicher vor. So richtig, da müssen die Leute alle 150prozentig sein. Das ist echt, das ist eine Firma, ich meine, die wächst pro Jahr an Umsatz, Wachstum jenseits von 10

Prozent, das schon seit zehn Jahren, glaube ich. Ich meine, die stellen auch Leute ein wie die Wahnsinnigen. Das überträgt sich natürlich auf die Mitarbeiter. Die sind halt unheimlich kundenorientiert. Irgendwo hat mir das gefallen . . .«

In diesem Zitat wird deutlich, daß Firmenkultur durch Äußerlichkeiten vermittelt wird. So beeindruckt schon das Aussehen der Empfangsdamen. Zum anderen wird auch etwas über denjenigen klar, der sich beeindrucken läßt, so daß ihm Nixdorf mehr imponiert als Siemens: Dynamik und Wachstum sind für ihn wichtige Werte, die er bei Nixdorf ganz augenfällig schon auf den ersten Blick verwirklicht sieht. (Pikanterweise wurde inzwischen Nixdorf von Siemens gekauft!)

Das folgende Vorstellungsgespräch wird zum einen als informativ erlebt, zum anderen aber fühlt sich der Bewerber gerade durch die angeführte Faktenmenge auch etwas überfahren:

»Zunächst einmal ein bißchen abtastend, man hat mir noch einmal die Anzeige der Zeitung, auf die ich mich hin beworben habe, vorgelegt. Man wollte von mir wissen, warum ich mich daraufhin beworben habe, und hat mir dann erklärt, was mich da eigentlich erwartet. Ich wurde gefragt, was ich gemacht habe und wo ich hinmöchte, und zeigte mir gewisse Perspektiven auf. Dann wurde mir der Einsatzort gezeigt und was man in Zukunft so plant, wobei natürlich . . . man wird da ein bißchen überfahren. Man kommt da hin, und es wird einem dann soviel erzählt, man sucht sich halt gewisse Sachen raus, die ich gekannt habe oder die einen interessieren. Aber viele Sachen, die kriegt man gar nicht so mit. Erst wenn Sie dann arbeiten, dann sehen Sie eigentlich erst: Ah, ja, das hat er gemeint. Und dann wachen Sie ein bißchen auf, aber es ist echt gut in der Abteilung« (Elektrotechniker, 29).

Dieser Bewerber möchte kompetent erscheinen – es würde ihm ungebührlich dünken, den Firmenvertreter in seiner Redeflut zu unterbrechen und gleich nachzufragen. Erst im Rückblick und durch seine

Besonders positiv wird beim Vorstellungsgespräch die Freundlichkeit und die Sympathie des Personalreferenten wahrgenommen.

Das Bemühen um die Person beeindruckt. Firmenkultur wird nicht nur, aber auch über Äußerlichkeiten vermittelt.

inzwischen gewonnenen Arbeitserfahrungen ist ihm der eigentliche Sinn mancher Informationen klargeworden.

Negativ erlebte Vorstellungsgespräche werden wie Prüfungssituationen empfunden. Man fühlt sich der Situation hilflos ausgeliefert und erlebt sich nicht als Herr der Lage. Die andere Seite wird als übermächtig wahrgenommen, so als verfüge sie über undurchsichtige Tricks und habe keinerlei Gefühlsregungen:

»... wenn so eine rhetorische Frage gestellt wird ...« (Betriebswirt, 31).

»Das Einstellungsgespräch bei dem Chef, der ein eiskalter Mensch war ...« (Betriebswirt, 32).

»... daß sich Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter mehr oder weniger als Psychologen profilieren wollen und Fragen stellen mit irgendwelchen Zielrichtungen, die ich überhaupt nicht verstanden habe. Und das habe ich so ziemlich bei jedem Gespräch gespürt, das fand ich unangenehm« (Elektrotechniker, 27).

In der nächsten Aussage spiegelt sich auch noch eine Animosität gegen die »Herren« Maschinenbauer wider, die sich im Gespräch aufspielen:

»... Da bin ich von einigen Herren Maschinenbauern ziemlich auseinandergenommen worden ...« (Elektrotechniker, 28).

Die angespannte Situation im Vorstellungsgespräch, das Bedürfnis, kompetent zu erscheinen, weshalb man sich durch dumme Nachfragen keine Blöße geben möchte, gestattet es den wenigsten Befragten, sich »wertfreie« Informationen über das Unternehmen einzuholen. Das Vorstellungsgespräch ist überlagert von assertiven Impression-Management-Taktiken auf seiten des sich Bewerbenden und auf seiten des Einstellenden, so daß der in manchen wissenschaftlichen Abhandlungen (Taylor u. Bergmann, 1987; Herriot, 1988) beschworene Dialogcharakter gänzlich abhanden kommt.

Tests als Entscheidungshilfe für die Bewerberselektion wurden mit der Absicht entwickelt, möglichst objektive und wertfreie Informatio-

nen bereitzustellen (Weinert, 1981). Allerdings stehen auch diese Verfahren unter Beschuß, wobei ethische Fragen wie die Wahrung der Privatsphäre der Person und Fragen der Gültigkeit im Vordergrund stehen. Im folgenden Fall wurde das Testen nicht als gerechte Prüfung erlebt, sondern als der heimtückische Versuch, dem Bewerber eins auszuwischen:

»... Die haben mich eingeladen, und dann war ich voller Euphorie, weil ich dachte, ich habe das Ganze ja vertieft und kenne mich da besser aus... Die haben mich also im Endeffekt erst einmal so einem kleinen Test unterzogen und mir gezeigt, wie blöd ich eigentlich bin...« (Bauingenieur, 29).

Beide Seiten – Bewerber und Organisationsvertreter – benutzen wiederum die assertiven Taktiken des Impression-Managements: Der Bewerber versucht, sich kompetent darzustellen, die Vertreter der Organisation blamieren diesen Versuch und zeigen ihm, »wie klein er ist«. So mißlingt das Vorstellungsgespräch für den Bewerber. Es ist typisch für dieses Impression-Management, daß es kurzfristig angelegt ist. Der Organisationsvertreter bedenkt nicht, daß solche Blamierungstechniken dem Ansehen der Firma schaden können, und der Bewerber wiederum kann durch allzuviel Bekanntgabe von Kompetenz dieses Verhalten geradezu herausgefordert haben: Wer als Berufsanfänger so auf den Putz haut, den muß man in die Schranken weisen!

Der nächste Befragte stellt klar, wo für ihn die Grenzen im Vorstellungsgespräch liegen:

Frage: »Gab es irgendeinen Punkt, worüber du nicht reden wolltest bei so einem Vorstellungsgespräch? Irgendein Thema, das du absolut vermeiden wolltest?«

»Also, ich wurde keines gefragt, ich hätte Fragen, die zu tief ins Private eindringen, abgelehnt« (Betriebswirt, 30).

Mancher entwickelt sich aufgrund mehrerer Vorstellungsgespräche regelrecht zum Experten. Die Gegenseite legt ihre Karten nicht

Das Vorstellungsgespräch ist aber überlagert von assertiven »Impression-Management«-Techniken auf seiten des Bewerbers

und des Firmenvertreters. Im negativ erlebten Vorstellungsgespräch demonstriert der Firmenvertreter Desinteresse.

offen, sie stellt vielmehr Fangfragen und möchte die Belastbarkeit und die Geistesgegenwart des anderen testen. Man muß dies wissen und sich darauf einstellen:

»... es sind meistens Fragen, die lassen keine eindeutige Lösung zu, sondern man muß schauen, daß man die beste findet, oder es sind, wie man böseartig vielleicht sagt, Fangfragen ... zum Beispiel: ›Sie haben acht Stunden Zeit am Tag und keine Sekunde länger.‹ ... es läuft darauf hinaus, ob das jemand ist, der dann sagt: ›Ich komme mit acht Stunden zurecht.‹ ... Sonst waren es eigentlich mehr persönliche Fragen ... ein bißchen Hobbys ... Erwartungen an den Beruf, an die Vorgesetzten, an den Arbeitgeber, dann die mittelfristige Karriereplanung« (Betriebswirt, 29).

Der Unterschied zwischen einem angenehmen und einem als negativ empfundenen Vorstellungsgespräch wird beim nächsten Zitat klar:

»Es gab zwei Gespräche, beim ersten Gespräch war nur einer anwesend, und das war ein sehr chaotisches Gespräch, das hat mich sehr verunsichert, weil, der Mann hat dauernd telefoniert, wirklich permanent telefoniert, zum Fenster rausgeschaut, hat mich, auf gut bayerisch gesagt, dumm angedredet wegen meiner Noten. Da bin ich eigentlich recht demoralisiert rausgekommen aus dem Gespräch ... und dann war das zweite Gespräch, da lief es dann ein bißchen anders, das war dann gleich mit den beiden Geschäftsleitern zusammen, war ein bißchen strukturierter und führte auch zum Vertragsabschluß per Handschlag« (Betriebswirt, 26).

Im negativ erlebten Gespräch demonstriert der Firmenvertreter sehr deutlich sein Desinteresse an der Person des Bewerbers und verletzt sogar die Regeln des Anstandes. Das positiv verlaufene Gespräch hingegen besticht in den Augen des Befragten besonders durch seine »Strukturiertheit«, ein Punkt, der auch in der Literatur über das Vorstellungsgespräch positiv hervorgehoben wird (Guion u. Gibson, 1988). Allerdings mag genauso auch der erfolgreiche Abschluß des Gespräches im nachhinein den Befragten in einem positiven Licht erscheinen lassen.

Und warum glaubt man, daß man genommen wurde?

Wir haben die Führungsnachwuchskräfte auch gefragt, warum sie glauben, daß man sie genommen hat. Diese Frage hat manchen überrascht, denn man stellt sich diese Frage eher bei einem erfolglosen Vorstellungsgespräch.

Wie bei den erhaltenen Absagen wird der Erfolg meist internal attribuiert: Man verweist auf die eigenen Fähigkeiten. Hier ist die Attribution jedoch in Einklang mit der psychologischen Theorie: Erfolge schreibt man sich selbst zu, denn so erhöht sich das eigene Selbstwertgefühl. Typisch ist die nächste Aussage:

»Ich glaube, man hat mich genommen, weil ich irgendwo dem Profil entsprochen habe hier, also, ich glaube, es gibt zwei Gründe. Das eine war, daß denen gefallen hat, daß ich in München nur acht Semester gebraucht habe, um zu studieren, und daneben neun Monate Praktika in drei verschiedenen Ländern hatte. Ich glaube, das war für die relativ wichtig, und die Note hat sicherlich eine absolut untergeordnete Rolle gespielt. Ich habe kein Prädikatsexamen, ich glaube, ich habe auch da relativ gut argumentiert. Ich habe gesagt, ich wollte fertig werden mit dem Studium, es war auch kein schlechtes Examen, aber ich glaube schon, daß die Kombination aus dem Lebenslauf und dem Auftritt eine Rolle gespielt hat.«

Die Einschätzung des Vorstellungsgesprächs ist ein bißchen wie Kafeesatzlesen: Die Gründe, wodurch man beeindruckte, kann man nur vermuten: schnelles Studieren, Zielstrebigkeit, Auslandserfahrungen. Und man glaubt auch ein bißchen an das eigene Ego und sein gelungenes Auftreten.

Der größte Erfolg beim Vorstellungsgespräch ist jedoch denjenigen beschieden, die das Unternehmen schon durch eigene frühere Berufstätigkeit oder durch Praktikantentätigkeit kennen. Aber auch eine gezielte Informationseinholung über das Unternehmen ist wichtig.

Bei positiv bewerteten
Gesprächen besticht
die Strukturiertheit.
Führungsnachwuchs-
kräfte glauben, daß sie
aufgrund ihrer eigenen

Fähigkeiten eingestellt
werden. Den größten
Erfolg haben diejeni-
gen, die durch frühere
Praktikantentätigkeit
die Firma kennen.

Der Rat an die Kollegen: Gezielte Vorbereitung, selbstbewußtes Auftreten und nicht blenden lassen!

Abschließend zu den Fragen zur Stellensuche und zum Vorstellungsgespräch wurde noch eine »projektive« Frage gestellt: »Was würden Sie einem jüngeren Studienkollegen raten, wie er sich bei der Stellensuche verhalten soll?« Der geäußerte Rat an die jüngeren Kollegen enthält Aussagen über die eigene Person, die man bei der direkten Frage nach dem eigenen Verhalten nicht so offen äußern würde. Ein Betriebswirt unterstrich als Ratschlag für Studienkollegen:

»... kann bestimmt durchaus nichts schaden, wenn man vielleicht durch die Kleidung auch noch Akzente setzt. Ich meine, ein Anzug bzw. Kombination ist grundsätzlich erforderlich, aber es muß nicht unbedingt eine graue Krawatte sein oder so. Man kann also durchaus auch mit der Kleidung schon ausdrücken, daß man ein gewisses Maß an Selbstbewußtsein mitbringt...« (Betriebswirt, 29).

Die Kleidung hat einen uniformen Charakter, wodurch die Individualität des einzelnen ausgelöscht zu sein scheint. Andererseits muß man sich im Vorstellungsgespräch auch hervortun können. »Selbstbewußtsein« ist gefragt. Ein Elektrotechniker gibt da einen schlichteren Tip:

»... daß man da nicht mit der ausgewaschenen Jeans hinget... Ich meine, es gibt so Zeitschriften mit Bewerbungsratschlägen...« (Elektrotechniker, 27).

Von 60 Prozent der Befragten wurde besonders das Auftreten erwähnt. Es sind mehrheitlich die Betriebswirte, die das Auftreten hervorheben. So empfiehlt der folgende sechszwanzigjährige Betriebswirt:

»Er sollte sich vorher genau überlegen, zu wem er will. Ich stelle immer wieder fest, daß da viele dreißig Bewerbungen rausschicken und eigentlich gar nicht wissen, an wen sie sie schicken. Das würde

ich einem jüngeren Studienkollegen erst einmal raten. Dann sollte man schon mal in sich gehen und sich überlegen, wofür man Fähigkeiten hat und wofür man keine Fähigkeiten hat. Es gibt schon eine Menge Jobs, für die man einfach geeignet ist, und es gibt auch eine Menge Jobs, für die man einfach ungeeignet ist. Und ich habe immer das Gefühl, daß einfach aus Angst, keinen Job zu bekommen, man sich zu undifferenziert bewirbt und dann auch nie glaubwürdig erscheint, wenn man auch da gefragt wird: ›Wo haben Sie sich noch beworben?‹, dann sagt man: ›Noch hier und da‹, dann sieht das alles schon ziemlich unstrukturiert aus, sage ich mal. Man kann sich auf so viele Unternehmen nicht vorbereiten. Ich glaube, daß man die halbe Miete damit gewonnen hat, wenn man relativ selbstbewußt auftritt und auch rüberbringt, daß man weiß, was man will.«

Es geht um die Zielgerichtetheit in der Vorbereitung und um die Glaubwürdigkeit. Wer schon bei der Einstellung zeigt, daß er um jeden Preis einen Job sucht, der wirkt unglaubwürdig. Das spricht für eine längerfristig konzipierte Strategie, bei der eine gründliche Selbstüberprüfung ebenso angesagt ist wie eine gezielte Informationsbeschaffung über die Unternehmen. Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten verhilft zu dem beim Vorstellungsgespräch benötigten Selbstbewußtsein und dem entsprechenden Auftreten, das den Erfolg garantiert.

Die Techniker setzen hier etwas andere Akzente. Sie raten zu mehr Natürlichkeit und Ehrlichkeit:

»... möglichst natürlich sein ...« (Elektrotechniker, 28).

»... warum soll ich mich da so mit geschmückten Federn verkaufen, weil, hinterher muß ich ja mit denen zusammenarbeiten« (Maschinenbauer, 33).

Ein neunundzwanzigjähriger Luft- und Raumfahrtstechniker rät zum Balanceakt – ein bißchen Eigenwerbung, aber nicht zu arg –:

Im Rat an den jüngeren Kollegen treten versteckte Selbstaussagen hervor. Betriebswirte betonen das Auftreten, die zielgerichte-

te Vorbereitung und die Glaubwürdigkeit. Techniker hingegen raten zu mehr Natürlichkeit und vor allen Dingen Ehrlichkeit.

»... sie sollen forsch und optimistisch auftreten, dabei aber immer freundlich sein und niemals einen arroganten Eindruck machen. Sie sollten versuchen, ihre Qualitäten rauszustellen, ohne zu übertreiben, immer ein bißchen optimistisch... ganz dezent auf den Putz hauen... man soll sich so geben, wie man ist.«

Für den nächsten Befragten sind die Vorstellungen, die die Unternehmen manchmal in den Anzeigen zum Ausdruck bringen, übertrieben. Sie verkünden die Botschaft: Wir wollen nur die Besten, die Jüngsten und die Billigsten! Die Firmen erwecken damit zum einen den Eindruck, daß, wer bei ihnen arbeitet, auch wirklich zur Elite gehört. Zum anderen aber erzeugen sie beim zukünftigen Bewerber manchmal auch Ärger: Die im Superlativ ausgedrückten Eigenschaften finden nämlich eine ziemlich geringe Wertschätzung, betrachtet man das angebotene Gehalt:

»Ich würde ihm sagen, er soll sich nicht frustrieren lassen von den Angeboten in der Zeitung. Die suchen nämlich immer fertig ausgebildete Ingenieure, die zwanzig Jahre alt sind und zehn Jahre Berufserfahrung haben und für 2000,- DM brutto arbeiten wollen. Von dem soll man sich nicht frustrieren lassen, man soll sich sogar auf die Stellen bewerben, wo man meint, man ist nicht so geeignet dafür« (Bauingenieur, 28).

Unserem Befragten kommt das Impression-Management der Firmen widersprüchlich und von daher unglaubwürdig vor. Er rät, sich dadurch nicht beeindrucken zu lassen. In den folgenden Aussagen zeigt sich selbst für die »bescheideneren« Techniker, daß sie nicht auf ein selbstbewußtes Auftreten im Vorstellungsgespräch verzichten wollen:

»... nicht zu überzeugt von sich sein, aber auch nicht zuwenig...« (Bauingenieur, 29).

»... Sicheres Auftreten... Augenkontakt, Leute anschauen, herzlich, direkt sein...« (Mathematiker, 30).

»... es kommt natürlich darauf an, sich beim Vorstellungsgespräch ein bißchen gut zu verkaufen...« (Elektrotechniker, 30).

Das Vorstellungsgespräch ist von seiten der Betroffenen – selbst bei denjenigen, die gute »Marktchancen« haben – stets auch ein »bißchen sich gut verkaufen«.

Fazit: Der amerikanische Kulturkritiker Christopher Lasch (1986) konstatiert für die amerikanische Gesellschaft den Verfall des Leistungsprinzips und sieht das »Zeitalter des Narzißmus« heraufziehen. Dieser Begriff entstammt ursprünglich der Psychoanalyse und bezeichnet ein modernes Krankheitssyndrom: Die Patienten sind geradezu krankhaft mit sich selber und ihrem Spiegelbild beschäftigt. Sie klagen über innere Leere und über die Sinnlosigkeit ihres Daseins.

Für Lasch ist nun dieses individuelle Krankheitsbild auch ein Ausdruck der kranken bürgerlichen Gesellschaft. Er bringt sehr viele Belege aus der amerikanischen Gesellschaft, so zum Beispiel den Niedergang des amerikanischen Bildungswesens oder auch die zunehmende Illoyalität der amerikanischen Manager.

Diese fühlen sich nicht mehr ihrem jeweiligen Unternehmen verpflichtet, sondern betrachten es nur noch als Sprungbrett für ihre eigene Karriere. Diese leitenden Angestellten machen keine Karriere, weil sie dem Unternehmen dienen wollen, sondern weil sie ihre Kollegen davon überzeugen können, daß sie alle Attribute des Erfolgsmenschen besitzen. Es kommt im innerbetrieblichen Gefüge gar nicht mehr auf eine bestimmte, individuelle und sich in einer Sache manifestierende Leistung an, sondern der Betrieb wird zunehmend zur »Bühne«, zum »Showgeschäft«, in dem die Selbstdarstellung, der schöne Schein mehr zählen als Authentizität und Präsenz. Sollte sich ein Teil unserer Befragten dieses Leitbild schon angeeignet haben?

Zusammenfassend wird von den meisten Befragten ein Vorstellungsgespräch dann als positiv eingestuft, wenn es gut strukturiert war und in einem sachlichen, freundlichen und fairen Stil ablief. Negativ werden besonders Tests, Unaufmerksamkeit des Interviewers sowie Fragen, die Prüfungscharakter haben, erlebt. Diese Erfahrungen werden auch als Ausdruck der jeweiligen Firmenkultur gewertet.

Manchem Befragten kommt das »Impression-Management« der Firmen widersprüchlich vor. Sie raten, sich nicht ein-

schüchtern zu lassen und sich beim Gespräch »gut zu verkaufen«. Sollte das »Zeitalter des Narzißmus« gewinnen?

Eine Gesprächsvorbereitung, die sich auf Informationen aus dem Unternehmen stützt, ist sehr hilfreich. Doch unsere Befragten wissen auch um den Wert der Selbstpräsentation, um die Notwendigkeit eines selbstbewußten Auftretens und darum, daß man mit der Kleidung eine Einstellung zum Ausdruck bringen kann.

Die Taktiken des Impression-Managements sind bei Bewerbern und Organisationen assertiv: Leistung und Kompetenz sind gefragt, und man betreibt durch Kleidung und Auftreten eine gehörige Portion Eigenwerbung. Das Vorstellungsgespräch erinnert damit etwas an den »Jahrmarkt der Eitelkeiten«. So ist schon beim Einstieg ins Unternehmen für manchen auch ein kleiner Schwindel dabei. Wie geht es dann weiter?

6 Sozialisation in Organisationen: Praxisschock oder Debütantenball?

Was ist das: Sozialisation in Organisationen?

Was passiert, wenn junge Akademiker die Auswahlhürden der Unternehmen übersprungen haben? Wie erleben sie die ersten Monate im Unternehmen? Gelingt die Eingewöhnung, oder ist der Konflikt zwischen Individuum und Organisation so groß, daß es zur Trennung kommt? Das sind Fragestellungen, die in der Fachwelt mit dem Wortungetüm »organisationale Sozialisation« bezeichnet werden.

Was versteht man zunächst unter Sozialisation? »Sozialisation ist sowohl der Prozeß als auch das Ergebnis des Hineinwachsens des Menschen in die Gesellschaft«, so steht es im Neuen Brockhaus von 1980. Es geht also um »Sozialwerdung«, wie wir lernen, uns in die Gesellschaft einzufügen – ein Prozeß, der häufig eher »Sozialmachung« ist, das heißt, wir passen uns an die Gesellschaft an, werden von ihr beeinflusst. Der Mensch ist aber auch ein aktives, handelndes Wesen, weshalb dieser Prozeß durchaus als Wechselwirkung zu verstehen ist: Die Gesellschaft wirkt – vermittelt durch ihre Institutionen – auf uns ein, und wir wirken – wenn auch gewöhnlich nur vermittelt über unsere unmittelbare Umwelt – auf die Gesellschaft ein. Damit ist bereits ein zweites Stichwort gegeben. Die Gesellschaft als solche ist abstrakt, real wird sie für uns nur über die gesellschaftlichen Institutionen, zu denen die Familie, die Schule und – für uns zentral – die Organisationen der Wirtschaft zählen. Damit ist klar: Sowohl den Prozeß als auch das Ergebnis des Hineinwachsens in die Organisation be-

Sozialisation ist sowohl der Prozeß als auch das Ergebnis des Hineinwachsens des Menschen in die Gesellschaft. In erster

Linie wirkt dabei die Gesellschaft auf uns ein (»Sozialmachung«), aber auch umgekehrt bestehen Einflußmöglichkeiten.

zeichnet man als »organisationale Sozialisation« (Hurrelmann u. Ulich, 1980).

Daß wir in der Organisation erst mal »sozial gemacht« werden, klingt zunächst etwas befremdlich. Was ist damit gemeint? Wir müssen nach dem Eintritt in ein Unternehmen die für die dort zu verrichtende Arbeit nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen, aber auch die Wertmaßstäbe und die dort herrschenden Normen erwerben, die erst eine dauerhafte Mitgliedschaft in dieser Organisation ermöglichen (Gebert u. von Rosenstiel, 1989). Das bedeutet: Der Neuling muß erst in die Lage versetzt werden, den von der Organisation gestellten Anforderungen zu entsprechen. Um dies zu erreichen, muß er notwendige Kompetenzen erwerben, bestimmte Motive ausbilden und schließlich seine Werte und Ziele mit denen der Organisation in Übereinstimmung bringen. Daß dies kein einfaches Unterfangen ist, macht folgende Überlegung klar. Niemand kommt als Tabula rasa, als »unbeschriebenes Blatt«, ins Unternehmen, schon gar nicht Führungsnachwuchskräfte, die nach Verlassen der Universität im Durchschnitt 28 Jahre alt (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989) und in ihrer Persönlichkeit relativ gefestigt sind. Sie haben eigene Wertorientierungen entwickelt, haben Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche, die sie mit der Arbeit in einer Organisation erfüllen wollen. Die Organisation dagegen betrachtet den Neuling als ein Mittel, um ihre Ziele zu erreichen, wobei diese Ziele sich nicht unbedingt mit denen des Neulings decken müssen. Je erwachsener und reifer nun der Neuling ist, desto größer ist sein Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung (Argyris, 1975) – eine Tendenz, die durch den Wertewandel noch verstärkt wird. Deshalb wehrt er sich dagegen, als bloßes Mittel zur Realisierung der Unternehmensziele benutzt zu werden. Hier liegt das Spannungsverhältnis zwischen Selbst- und Fremdbestimmung (Neuberger, Conradi u. Maier, 1985), das Zentrum des vielbeschriebenen Konflikts zwischen Individuum und Organisation. Durch Sozialisation kann – im positiven Fall – dieser Konflikt vermieden oder zumindest abgemildert werden.

Viele Forscher auf dem Gebiet der Sozialisation betonen, daß den

ersten Monaten im Unternehmen entscheidende Bedeutung in diesem Prozeß zukommt: In dieser Zeit werden – so die gängige Sicht – die Weichen darüber gestellt, wie der Konflikt zwischen Individuum und Organisation verläuft (Frese, 1983). Nach einer lange dauernden Ausbildungsphase an der Universität müssen sich die jungen Akademiker schlagartig auf eine neue Umgebung einstellen. Dabei erscheint der Wechsel von der Geborgenheit des Ausbildungssystems in die raue Luft der Unternehmen, von der Theorie zur Praxis, so drastisch, daß er häufig mit dem Begriff »Praxisschock« umschrieben wird. Die Psychologen und Pädagogen Müller-Fohrbrodt, Cloetta und Dann (1978) haben dieses Phänomen bei jungen Lehrern untersucht. An der Universität waren die angehenden Pädagogen voller Idealismus – sie wollten einmal ihren Schülern als Partner, nicht als »Lehrer« gegenüberreten. Die erschütternde Erfahrung, daß die Schüler dieses Angebot vor allem dazu nützen, sich das Schulleben leichter und vergnüglich zu machen, führte schon im ersten Berufsjahr zu einem krassen Einstellungswandel der jungen Lehrer. Sie »zogen die Zügel an« und befürworteten plötzlich Erziehungsmethoden, gegen die sie an der Universität noch Sturm gelaufen waren. Drei Jahre später, in einer Nachuntersuchung (Müller-Fohrbrodt, Cloetta u. Dann, 1981), hatte sich diese Tendenz verfestigt. Die Lehrer blieben bei ihrer konservativeren Einstellung, die ersten Erfahrungen in der Schule hatten sie sozialisiert!

Der Unterschied zwischen Universität und Beruf

Der Einstellungswandel der jungen Lehrer ist vor allem auf Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationstypen, zwischen der Universität und der Schule, und auf die unterschiedlichen Rollen – vom Studenten zum Lehrer – zurückzuführen. Wie erleben Führungsnachwuchskräfte den Unterschied zwischen Universität und Berufsleben, zwischen der Rolle des Studenten und der des Angestellten? Wir haben gleich zu Beginn des Interviews folgende Frage gestellt:

In Unternehmen müssen wir zunächst Kenntnisse und Fähigkeiten, aber auch Werte und Normen der Unternehmen erwerben.

Die erste Phase dieses Prozesses wird häufig als »Praxisschock« bezeichnet. In der Praxis gelten andere Bedingungen.

»Wenn Sie Ihr jetziges Leben mit Ihrer Studienzeit vergleichen: Was ist in Ihren Augen die bedeutsamste Änderung? Was gefällt Ihnen jetzt besser? Was vermissen Sie am meisten?«

Damit wurden die jungen Akademiker zum Nachdenken angeregt. Sie haben sich noch einmal die Situation in der Universität vergegenwärtigt und mit der beruflichen Situation verglichen. Praktisch allen sticht dabei ein Unterschied zuerst ins Auge – die *Zeit*:

»... der Ablauf des Tages hat sich doch gewaltig verändert ... jetzt habe ich mich sehr dazu gezwungen, trotz Gleitzeit, früh aufzustehen und schon einen Tagesrhythmus einzuhalten, also, früh um sieben aus dem Haus. Da muß man sich ein bißchen zu zwingen, ein bißchen Selbstdisziplin anwenden« (Elektrotechniker, 30).

»Ein wesentlicher Unterschied zwischen Studienzeit und der jetzigen besteht darin, daß im Arbeitsleben der Arbeitsprozeß auf die Anwesenheit in der Firma im wesentlichen beschränkt ist ... der Tag ist aufgeteilt in Arbeitswelt und Freizeit. Während der Studienzeit sind das fließende Übergänge, die man selber beeinflussen kann« (Maschinenbauer, 27).

»Der Verzicht auf Freizeit und das Sich-hinwenden-Müssen zu einem Beruf, der zwar doch sehr interessant ist, aber einfach zu bedeutend wird im Leben« (Betriebswirt, 32).

»Die bedeutsamste Veränderung gegenüber der Studienzeit? Erst mal die Freizeit, die einem ziemlich abhanden gekommen ist, die man sich überhaupt nicht mehr einteilen kann. Sprich, man ist abhängig von der Unterschrift des Chefs, ob man will oder nicht« (Betriebswirt, 32).

Die entscheidende Anpassungsleistung, die vom Berufsanfänger gefordert wird, liegt in der Einstellung auf die fremdbestimmte Zeit. Der hohe und intensive Zeitaufwand, den die berufliche Tätigkeit fordert, und der starre Tagesablauf mit seiner Bindung von Zeit und Ort, den die Organisation dem Neuling überstülpt, das ist die grundlegende Änderung, die der Beruf gegenüber der Universität mit sich bringt. Und diese Änderung wird aversiv erlebt – man muß sich zwin-

gen, muß Selbstdisziplin üben, und man erlebt darin die totale Abhängigkeit vom Chef. Dieses negative Bild wird allerdings bei den meisten relativiert durch den zweiten grundlegenden Unterschied zwischen Universität und Arbeitswelt – die *materielle Situation* verbessert sich schlagartig:

»Die bedeutsamste Änderung ist natürlich . . . man kann sich mehr leisten, das ist ganz klar . . .« (Betriebswirt, 30).

»Man hat jetzt das Gefühl, daß man jetzt selber das Leben in die Hand nehmen kann. Nicht mehr abhängig ist von den Eltern« (Betriebswirt, 29).

»Ja, was mir besser gefällt, ist ganz klar, ich verdiene jetzt, und ich habe jetzt eine sichere Position, auf der ich aufbauen kann. Das hatte ich halt beim Studium nicht« (Betriebswirt, 38).

»Jetzt habe ich zwar nicht mehr soviel Zeit, aber dafür habe ich jetzt mehr Geld« (Maschinenbauer, 29).

Die Verbesserung der materiellen Situation wird natürlich von allen positiv bewertet. Muß man sich wegen der rigiden Zeiteinteilung in seinen außerberuflichen Interessen persönlich einschränken, so führt die Entlohnung geleisteter Arbeit zu einer unabhängigeren und selbständigeren Lebensführung. Quantität und Qualität verschieben sich gründlich: War früher die Quantität der Freizeit angenehm, so ist es jetzt die – durch die materielle Situation ermöglichte – Qualität, man kann sich etwas leisten. Sie ermöglicht darüber hinaus eine zukunftsorientierte Lebensplanung und bietet die existentielle Basis für die Familiengründung, die von vielen angestrebt und in den ersten Berufsjahren realisiert wird. Wenig Zeit und viel Geld, die zentralen Kennzeichen der Leistungsgesellschaft, markieren also den Wechsel der Lebenswelten. Sie bringen auch tiefer gehende Veränderungen mit sich, Veränderungen des Selbsterlebens:

»Ja, zunächst einmal hauptsächlich, daß man natürlich ein größeres Selbstwertgefühl hat gegenüber dem Studienbereich. Weil . . . man hat eine größere Aufgabe, man hat ein besseres Einkommen, man hat auch eine fertige Berufsausbildung, man hat einen Titel, das hat

Die bedeutsamste Änderung gegenüber der Universität ist der Verlust der Selbstbestimmung über die Zeiteinteilung. Dieser

Verlust wird teilweise durch die Verbesserung der materiellen Situation aufgewogen – wenig Zeit und viel Geld!

auch Vorteile. Man hat also, wie gesagt, ein gesicherteres, festeres Auftreten« (Elektrotechniker, 27).

Solange man Student ist, ist man ein Niemand. Im Beruf dagegen, da ist man wer. Diese Änderung im Status und im Prestige, die der Übergang von der Hochschule in den Beruf mit sich bringt, verändert auch das Selbstwertgefühl. Die Folge ist sicheres, selbstbewußtes Auftreten. Diesen positiv bewerteten Änderungen stellen allerdings einige selbstkritischere Nachwuchskräfte Beobachtungen über Wandlungen der eigenen Person entgegen, die sie eher nachdenklich stimmen:

»Man wird insgesamt, glaube ich, ein bißchen dumpfer, wenn man so in diesen ständigen Rhythmus . . . gezwungen wird. Also von Montag bis Freitag und dann mit festen Arbeitszeiten. Ich glaube, das nimmt einiges an Kreativität weg« (Verfahrenstechniker, 30).

»Ich bin irgendwo anders geworden. Vom Verhalten her, man wird ein bißchen geschäftsmännischer und verhält sich ein bißchen härter, was geschäftliche Dinge angeht. Man kriegt einen Einblick ins Geschäftsleben, und das verändert einen schon vom Verhalten her und auch vom Denken her« (Betriebswirt, 28).

»Wenn ich jetzt etwas übertreibe, würde ich sagen, ich bin etwas rücksichtsloser oder egoistischer geworden . . . man kriegt sonst zu leicht irgendwelche Arbeiten aufgehalst und kann sich deren kaum erwehren, wenn man nicht eine andere, sagen wir mal eine weniger idealistische Einstellung hat als während des Studiums« (Elektrotechniker, 33).

Das Berufsleben verändert – zwar nur »ein bißchen« bzw. wenn man »etwas übertreibt«, aber immerhin: Ein wenig Kreativität geht verloren, man wird härter, geschäftsmäßiger, rücksichtsloser, egoistischer, der Idealismus bleibt auf der Strecke. In der Berufswelt besteht eben zwischen den Kollegen nicht mehr die Solidarität wie zwischen Studenten – der Konkurrenzdruck wächst, jeder muß für sich schauen, wie er zu Rande kommt:

»... gerade in Hinsicht auf soziale Umgebung, in der man sich bewegt ... sicher gab es da eine große Änderung. Daß einfach Beziehungen, die vorher bestanden haben, in der Form nicht weiterbestehen können, weil man aus verschiedenen Lagern kommt – wenn ich das mal so ausdrücken kann – und auch verschiedene Interessen hat. Das ist sicher einer der Hauptpunkte und auch, daß ich beruflich in einem ganz anderen Umfeld bin, wo ganz andere Werte existieren, als vielleicht noch zu der Zeit existiert haben, als ich studiert habe, was vielleicht mehr meine eigenen Werte waren« (Betriebswirt, 32).

Die Werte des Berufslebens sind andere als an der Universität. Jetzt zählt nicht mehr die einzelne Persönlichkeit, sondern vielmehr nur noch der Erfolg. Dieser Wandel in den Wertumwelten bewirkt auch einen Wandel in den persönlichen, sozialen Beziehungen und im eigenen Verhalten. All diese Aussagen verdeutlichen eines – die Ambivalenz und den Doppelcharakter von Arbeit: Sie garantiert eine materiell unabhängige Lebensführung, sie vermittelt dem einzelnen Status und Ansehen. Das aber hat seinen Preis, denn Werte und Einstellungen, soziale Kontakte und Interessen, ja die ganze Persönlichkeit und das Verhalten liegen im Einflußbereich der Berufswelt.

Zeit und Geld – Ausdruck der Leistungsgesellschaft – kontrollieren den Berufstätigen. Die Berliner Sozialisationsforscher Lempert, Hoff und Lappe (1979) haben darauf hingewiesen, daß zeitliche, sachliche und soziale Einschränkungen Kennzeichen beruflichen Handelns sind, eine These, die in den Aussagen der von uns befragten Führungsnachwuchskräfte ihre Bestätigung findet. Diese Einschränkungen nimmt man bedauernd wahr, die aus der Berufsarbeit resultierenden materiellen und immateriellen Belohnungen scheinen sie aber zu rechtfertigen.

Manche erleben Veränderungen ihrer Persönlichkeit – Kreativität geht verloren, man wird härter, rücksichtsloser, egoistischer.

Schuld daran sind die Werte der Unternehmen, in denen nicht die einzelne Persönlichkeit zählt, sondern der Erfolg.

Erlebt der Führungsnachwuchs einen Praxisschock?

Bedeutsame Unterschiede im Erleben der verschiedenen Organisationsformen Universität und Wirtschaftsunternehmen lassen sich nachweisen. Wie empfinden Führungsnachwuchskräfte den Einstieg in die so anders erlebte Praxis? Kommt es auch bei ihnen zu einem Schock, der ihre Werte und Überzeugungen ins Wanken bringt? Zum Erleben der ersten Monate im Unternehmen haben wir folgende Fragen gestellt:

»Wie haben Sie die ersten Wochen im Unternehmen erlebt?«

»Wie wurden Sie eingearbeitet? Gab es jemand, an den Sie sich immer mit Fragen wenden konnten? Absolvierten Sie ein Traineeprogramm?«

»Und wenn Sie daran denken: In einem Unternehmen gibt es ja bestimmte Spielregeln – wie man sich verhält, wie man miteinander umgeht etc. Wie haben Sie das eigentlich erfahren?«

»Was war das Angenehmste in den ersten Arbeitswochen?«

»Was war das Unangenehmste in den ersten Arbeitswochen?«

Die »Konfrontation« mit dem Unternehmen in den ersten Arbeitswochen wird sehr unterschiedlich erlebt. Sozialwissenschaftlich vorgebildete Führungsnachwuchskräfte konnten in dieser Zeit bei sich einen »Industrieschock« wahrnehmen, so wie dieser neunundzwanzigjährige Elektrotechniker:

»Ja, das ist natürlich ein bißchen, was man den Industrieschock nennt. Wenn man die Dinge gelernt hat oder meint, man muß die jetzt anwenden können. Vieles liegt doch dann brach, und so nach zwei Monaten fragt man sich: Ohne mich würde es genauso gehen, für was brauchen die mich überhaupt? Das ist wohl, was jeder so ein bißchen durchläuft.«

Die Erfahrung, nichts oder wenig von dem an der Universität erworbenen Wissen in der Arbeitswelt gebrauchen zu können, diese Erfahrung bezeichnet er als »Industrieschock«. Sie kann im Zweifel an den

eigenen Fähigkeiten gipfeln, im Erleben, überflüssig für das Unternehmen zu sein. Daß die ersten Erfahrungen so auf die eigene Person zurückschlagen, ist aber eher die Ausnahme. Häufiger wird das neue Aufgabengebiet als unterfordernd erlebt:

»Ich wußte ja, daß die erste Zeit frustrierend sein würde, von den Sachen, die ich vorher gelesen hatte, und das war dann auch so, weil man halt viel Idiotenarbeit machen muß, um einfach mal die Firma und die Tätigkeit kennenzulernen« (Maschinenbauer, 30).

»Das war eigentlich, ich möchte sagen – langweilig. Es wurden mir erst einmal verschiedene Ordner gegeben, um sich in das ganze Aufgabengebiet einzuarbeiten. Man hat also nicht gleich eine große Aufgabe gekriegt, sondern erst einmal gesagt: ›Lies dir das mal, lies dir jenes mal durch« (Elektrotechniker, 28).

Im Vergleich zur Beschäftigung mit der intellektuell anspruchsvollen Materie an der Universität empfinden einige die ersten Arbeiten im Unternehmen schlicht als »Idiotenarbeit«. Dahinter verbirgt sich natürlich auch eine – gezielt oder unbewußt ausgeführte – Frustration der Ansprüche und des Selbstbildes der Nachwuchskräfte. Überträgt man jungen Akademikern in den ersten Arbeitswochen nur Ablagearbeiten oder gibt ihnen zunächst mal »was zum Einlesen«, dann signalisiert man ihnen damit auch, daß sie eben noch nicht soweit sind, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Pointiert gesagt: Wem man »Idiotenarbeit« gibt, dem gibt man zu verstehen, er sei ein Idiot!

Über gewisse Eingewöhnungsschwierigkeiten berichten die meisten – sei es die zeitliche Gebundenheit, das neue Aufgaben- und Verantwortungsspektrum, das bürokratische Umfeld oder die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten:

»Man muß sich erst einmal ein bißchen arrangieren, an das Aufstehen gewöhnen. Und dann schaut man halt immer auf die Uhr. Ja wie spät ist es denn, wann darf man denn gehen? . . . Auch an die Kollegen ein bißchen gewöhnen, wie es da läuft« (Elektrotechniker, 29).

Die ersten Wochen im Unternehmen werden unterschiedlich erlebt: Manche erfahren, daß ihr theoretisches Wissen nichts wert ist.

Anderen wird langweilige »Idiotenarbeit« übertragen, weshalb sie sich auch als »Idiot« behandelt fühlen. Vorsicht ist geboten.

»Am Anfang ist man natürlich damit beschäftigt, erst einmal alle Leute kennenzulernen. Daß man erst einmal weiß, zu wem man gehen muß, wer was macht, wer was zu sagen hat . . . dann, wo was ist. Also, am Anfang ist erst einmal ein Formalismus, bis man mal weiß, wie alles abläuft, die ganzen Dienstwege, die man einhalten muß, wenn man was machen will, und das Kennenlernen der Mitarbeiter« (Maschinenbauer, 30).

Hinter all diesen Äußerungen spürt man die große Unsicherheit, von der die Neuen in der ungewohnten Umgebung erfaßt wurden. Das wirft natürlich die Frage auf, wie denn eigentlich der Nachwuchs eingearbeitet wird. Hier scheint eine Methode zu dominieren: Man läßt den Neuling erst einmal »vor sich hin wursteln«. Wenn er Fragen hat, dann könne er sich ja an Kollegen und Vorgesetzte wenden! Das ist natürlich für die »Altvorderen« eine bequeme Methode, den Neuling kann sie zur Verzweiflung führen. All die schönen Worte, die in der Literatur über die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – zum Beispiel über »Patensysteme« (Kieser, Nagel, Krüger u. Hippler, 1985) – verloren werden, scheinen die Praxis weitgehend unberührt zu lassen. Wie erlernen unter diesen Umständen die Neulinge die informellen Normen der Unternehmen, die Spielregeln, nach denen man sich verhalten muß? Auch hier werden sie weitgehend allein gelassen:

»Am Anfang . . . war ich sehr schüchtern und habe mich überhaupt nichts getraut. Mit der Zeit bin ich dann etwas offener geworden und habe dann einfach ausprobiert, wieviel man machen kann, bis man aneckt . . .« (Elektrotechniker, 30).

»Ich glaube, die deutlichste Sprache ist die Reaktion der Mitmenschen. Das heißt, ich merke gerade am Anfang, wenn ich frisch aus der Uni komm': ›Hoppla, jetzt bist du ein bißchen zu weit gegangen. Jetzt hast du hier die Privatsphäre ein bißchen zu stark ange-tatscht. Jetzt hast du den mal nur als Arbeitsmittel eingespannt.‹ Man kriegt sehr schnell zwischenmenschliche Reaktionen, wie man ankommt, was man gut macht, was man falsch macht« (Betriebs-wirt, 27).

Nur über Fragen, Beobachten und Ausprobieren kann man etwas darüber erfahren, wie man in einem Unternehmen miteinander umgeht, was sich »schickt« und was nicht. Je nach persönlichem Stil verhalten sich die Neulinge dabei sachte vorantastend oder wagemutiger, auch mal offen gegen Regeln verstoßend. Aus der Reaktion der Umwelt kann man dann erschließen, »was sich gehört«. Auch dieser Befund stimmt nachdenklich. Die Frage nach den informellen Normen, den »Spielregeln«, die in einem Unternehmen herrschen, diese Frage zielt auf den Kern der Unternehmenskultur (Neuberger u. Kompa, 1987). Überfliegt man die Praktikerliteratur der letzten Jahre, so könnte man den Eindruck gewinnen, die Unternehmen beschäftigen sich mit nichts anderem mehr als mit ihrer Kultur. Bis zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter scheint diese Beschäftigung aber noch nicht gedrungen zu sein – dort läuft alles noch wie anno dazumal. Vielleicht ist »Kultur« doch nur ein Modethema?

Wichtiger für die Frage des Praxisschocks sind aber die angenehmen und die unangenehmen Erlebnisse der ersten Arbeitswochen, die den Befragten noch im Gedächtnis haften. Unter den angenehmen Erlebnissen finden sich folgende:

»Mal am Wochenende frei zu haben und regelmäßig – jeden 28. – ein aufgefülltes Konto zu haben« (Bauingenieur, 29).

»Also angenehm war, daß man sein Tagespensum erfüllen konnte. Anders wie im Studium, da wird man eigentlich nie fertig« (Betriebswirt, 30).

Neben der bereits ausführlich dokumentierten positiven Änderung des »aufgefüllten Kontos« verblüfft hier der Leistungsaspekt. In der Öffentlichkeit wird das Studium als gemütliche Zeit vor dem »Ernst des Lebens« im Beruf, in dem man wirklich was leisten muß, dargestellt. Das ist eine ziemlich einseitige Sicht: Im Studium ist die Arbeit weitgehend unstrukturiert – kaum einer kann relativ genau abschätzen, was man denn nun alles wissen muß, um die Prüfungen zu bestehen. Die Folge ist: Man weiß auch nie so richtig, ob man denn heute genügend gelernt hat, die Arbeit findet keinen richtigen Abschluß,

Die bevorzugte Methode der »Einarbeitung« scheint zu sein, den Neuling einfach »ins kalte Wasser zu werfen«. Die in den Unter-

nehmen herrschenden Spielregeln und Normen kann man nur über Fragen, Beobachten und Probieren erlernen.

und deshalb wird ganz selbstverständlich auch an Wochenenden gelernt. Anders in der Berufswelt. Die Strukturierung der Arbeit, das überschaubare Tagespensum, mag zwar belastend sein; wenn man es aber geschafft hat, dann weiß man gleichzeitig, daß man den Forderungen entsprochen hat. Dieses Gefühl der Sicherheit und der Zufriedenheit mit der eigenen Leistung wird auf betrieblicher Seite ergänzt durch die klimatischen Bedingungen, die Beziehung zu den Kollegen:

»Daß man angenommen wurde, vor allem von den restlichen Mitarbeitern im Haus, daß man akzeptiert wurde. Daß auch wirklich bei den meisten Leuten der Wille einfach da war, einem was zu erklären« (Betriebswirt, 28).

»Die Kollegen eigentlich. Daß ich das Gefühl gehabt habe, da kann ich es aushalten« (Informatiker, 29).

Das Gefühl sozialer Geborgenheit ist sehr zentral in der Einarbeitungszeit. Kommt man mit den Menschen klar, dann kann das über manche Enttäuschung hinweghelfen – ausgenommen einer: Wenn die Arbeitsinhalte nicht den Erwartungen entsprechen, dann wird ein kritischer Punkt erreicht. Für diejenigen, die in dieser Hinsicht skeptisch waren, ist daher ein interessanter Arbeitsinhalt auch ein angenehmes Erlebnis:

»Ja, daß man doch ziemlich viel dazugelernt hat und viele interessante Sachen gesehen hat. Ich bin halt ein technisch interessierter Mensch, und da gab es schon jede Menge zu bestaunen erst einmal« (Maschinenbauer, 30).

»Das Gefühl, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Es war also beileibe nicht der Scheuklappenblick, der dort gefördert wird, sondern es war sehr vielseitig« (Maschinenbauer, 32).

»Daß mir die Arbeit Spaß gemacht hat« (Betriebswirt, 29).

Für die Frage des Praxisschocks ist natürlich entscheidend, an welche unangenehmen Erlebnisse der ersten Arbeitswochen man sich noch erinnern kann. Hier werden zum Teil ganz individuelle Erlebnisse

berichtet, so zum Beispiel von diesem achtundzwanzigjährigen Betriebswirt:

»Also, so die Umstellung von der zeitlichen Gebundenheit und der Praxisschock. Daß man Zahlen ermittelt, die echt sind, und dann werden die vom Vorgesetzten einfach – auf gut deutsch gesagt – getürkt, manipuliert. Das ist so was, das wahnsinnig unangenehm war.«

Ein solcher Verstoß gegen die moralischen Vorstellungen – merkwürdigerweise als Praxisschock bezeichnet: Täuschung als Merkmal der Praxis? – ist allerdings die Ausnahme. In der Gesamtgruppe dominiert wieder eindeutig das Zeiterleben:

»Am Anfang war es eigentlich schon schwierig, jeden Morgen um sechs Uhr aufzustehen, um sieben im Büro zu sein und abends bis fünf, bis sechs, bis sieben zu arbeiten« (Bauingenieur, 31).

»Das Aufstehen« (Informatiker, 29).

»Eben vielleicht der Zwang, wirklich jeden Tag dort erscheinen zu müssen« (Betriebswirt, 30).

Deutlich wird – es ist nicht so sehr der Gesamtumfang der Arbeitszeit, der als bedrückend erlebt wird. An der Universität mußte man nicht weniger, häufig sogar deutlich mehr arbeiten und Zeit investieren. Es ist die Fremdbestimmung über die Zeit, das starre Zeitkorsett, das als unangenehm, als Zwang erlebt wird. Und auch das zweite, sehr häufig umschriebene unangenehme Erlebnis ist uns schon begegnet – die Unsicherheit in der neuen Umgebung:

»Daß man am Anfang eine gewisse Zeit braucht, bis man sich auskennt und einen gewissen Wissensstand hat, und dann doch Sachen nicht gleich durchschaut. Oder daß man nicht gleich Bescheid weiß, wenn man was gefragt wird. Das wollen die Arbeiter oder Monteure nicht so leicht einsehen, die gehen halt davon aus, wenn einer kommt, muß er gleich alles wissen. Und das ist schon eine gewisse Schwierigkeit am Anfang, weil man doch ziemlich hilflos ist und immer wieder nachfragen muß« (Maschinenbauer, 30).

Als angenehm erlebt man die klare Strukturierung der Arbeit, die Leistungsergebnisse ermöglicht und ein gutes Betriebsklima.

Unangenehm sind Verstöße gegen moralische Vorstellungen, das starre Zeitkorsett und die anfängliche Unsicherheit.

»Ja, die völlig neue Umgebung. Und eigentlich, auf einmal, gegen Ende des Studiums, war man wer. Sozusagen: Man wußte, man konnte was. Und da ging es wieder von vorne los, man konnte auf einmal gar nichts mehr. Das war eigentlich eine unangenehme Erfahrung« (Betriebswirt, 29).

In vielen Fällen tritt die hier beschriebene Unsicherheit auf, die zwei Aspekte hat. Zum einen ist es schlicht die Reaktion auf eine fremde Umgebung – man muß erst wieder lernen, sich in einer neuen Umwelt zu orientieren. Vor allem aber äußert sie sich in Merkmalen, die von Soziologen wie zum Beispiel Stefan Hradil (1983) als Statusunsicherheit bezeichnet wird. Nach dem Studium war man wer – ein Diplomkaufmann hat den Status des Akademikers erreicht, er ist scheinbar zu Ansehen und Würde gelangt. Nun tritt er in ein Unternehmen ein, und dort wird ihm das Gefühl vermittelt, daß er gar nichts kann. Nach dem Hochgefühl des bestandenen Exams in die Lehre, vom Akademiker zum Lehrbub und retour – diese Wellenbewegung kennzeichnet den Übergang von der Hochschule in den Beruf. Allerdings nicht für alle. Wer schon über Berufserfahrung verfügt, wer die Spielregeln der Praxis durch eine vorhergehende Berufsausbildung, durch Praktika während des Studiums oder über eine Diplomarbeit, die in einem Unternehmen geschrieben wurde, kennengelernt hat, diese Nachwuchskräfte berichten keine Erlebnisse der Statusunsicherheit. Sie konnten sich vorab psychisch adäquat auf die neue Situation einstellen. Deshalb trat kein Schock durch Verunsicherung auf. Das zeigt klar: Die Umstellung vom Studium in den Beruf fällt um so schwerer, je mehr die im Studium aufgebauten Erwartungen und Ansprüche von der beruflichen Realität abweichen (Busch u. Hommerich, 1982).

Zusammenfassend lassen sich die ersten Arbeitswochen folgendermaßen charakterisieren: Die meisten erleben sie als entscheidende Lernphase, in der sie die Organisation kennenlernen. Im nachhinein werden sie als notwendige Durchgangssituation betrachtet. Nicht wenige hatten in dieser Zeit die Absicht zu kündigen, einige haben diesen

Entschluß auch durchgeführt. Für die anderen änderte sich die Situation nach den ersten Wochen zum Besseren: Sie wurden in eine andere Abteilung versetzt, der Aufgaben- und Verantwortungsbereich erweiterte sich, man erlebte Anerkennung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter etc. Für die Bewältigung unangenehmer Erfahrungen in den ersten Arbeitswochen scheint aber vor allem das Betriebsklima entscheidend zu sein. Ein Kündigungswunsch wurde in dieser Phase in der Regel dann realisiert, wenn die Tätigkeit unbefriedigend war, keine Aussicht auf Verbesserung bestand und wenn das Betriebsklima als »mies« erlebt wurde. Zum Praxisschock läßt sich schließlich feststellen – fast alle erleben ihn in Form der Fremdbestimmung über die Zeit. Das als Zwang erlebte Einpassen in ein starres Zeitkorsett ist der eigentliche Praxisschock. Bei Neulingen ohne Berufserfahrung verstärkt sich dieser Schock noch durch eine Vielzahl verunsichernder Erfahrungen, auf die bereits früh der amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein (1968) hingewiesen hat.

Nun stellt sich natürlich die Frage: Welche Bedeutung hat der Praxisschock für die Sozialisation der Führungsnachwuchskräfte? Ändern sie sich aufgrund des Praxisschocks, passen sie sich an und werden gefügte Mitglieder der Organisation? Oder aber bleibt er eine Episode, vollzieht sich also die Sozialisation aufgrund vielfältiger Einflüsse erst Zug um Zug? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir das Gelingen und das Scheitern der Sozialisation in Organisationen untersucht.

Die Ziele der Sozialisation

Sozialisation ist ein Prozeß. Diese Feststellung klingt trivial, wird aber trotzdem immer wieder übersehen. Konzentriert man sich zum Beispiel nur auf die ersten Wochen im Unternehmen und den Schock, den die Konfrontation mit der Arbeitswelt auslöst, dann übersieht man die Komplexität dieses Prozesses. Der Prozeß der Sozialisation läßt sich als Abfolge mehrerer Phasen beschreiben, wobei verschiedene

Diese anfängliche Unsicherheit kann bloße Reaktion auf die neue Umwelt sein oder aber eine Statusunsicherheit. Solche Unsi-

cherheiten treten dann auf, wenn während des Studiums von den Studenten keine Kontakte zur Praxis aufgebaut wurden.

Forscher unterschiedliche Phasen ansetzen. Der amerikanische Psychologe Wanous (1980) hat einen Großteil seiner Arbeit dem Problem der Sozialisation in Organisationen gewidmet. In einer detaillierten Analyse der vorliegenden Befunde und theoretischen Modelle kommt er zu dem Ergebnis, daß sich der Prozeß am besten in vier Abschnitte einteilen läßt: antizipatorische Sozialisation, Konfrontation, Einarbeitung und Integration.

Antizipatorische Sozialisation:

Bereits in der Zeit vor Eintritt in ein Unternehmen, ja schon während der Studienzzeit, bilden sich Erwartungen und Ansprüche an die Arbeit. So stimmt sich der einzelne auf seine künftige Berufstätigkeit ein. In dieser Zeit ist er aber auch besonders empfänglich für die Selbst- und Fremddarstellung der Unternehmen. Aus dem Bewußtsein heraus, bald selbst einen Arbeitsplatz suchen zu müssen, erkundigt man sich bei Bekannten nach deren Eindruck von einem bestimmten Unternehmen. Man wird bei Nachrichten über Unternehmen hellhörig, nimmt Form und Inhalt ihrer Werbe- und Personalanzeigen bewußter wahr etc. So bilden sich langsam Unternehmensimages, subjektive Bilder von einzelnen Unternehmen (Nerdinger, von Rosenstiel, Spieß, Stengel u. Weber, 1988). In dieser Zeit ist also der Führungsnachwuchs besonders empfänglich für Maßnahmen des Personal-Marketing.

Wenn die Unternehmen unbekannt sind oder gar ein negatives Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit präsentieren, so sinken ihre Chancen, den geeigneten Führungsnachwuchs zu rekrutieren. Das bringt nun einige Unternehmen dazu, sich zum Beispiel in Personalanzeigen, aber auch im Laufe der Einstellungsgespräche in besonders positivem Licht zu präsentieren. Damit werden aber beim Neuling Erwartungen geweckt, die unter Umständen in der zweiten Phase, der **Konfrontation** mit dem Unternehmen, nicht erfüllt werden. Die Folge ist Enttäuschung und Frustration mit all ihren negativen Konsequenzen für das Individuum und die Organisation. Die Phase der Konfrontation umfaßt die ersten Wochen und Monate im Unterneh-

men. Wie der Führungsnachwuchs sie erlebt, wurde bereits ausführlich beschrieben.

Als dritte Phase nennt Wanous (1980) die Zeit der **Einarbeitung**: Nach der Überwindung des Praxisschocks muß der Neuling die Rollenvorgaben am Arbeitsplatz klar erkennen und verstehen. Er muß Rollenkonflikte lösen lernen, muß lernen, was von ihm erwartet wird, und er muß widersprüchliche Erwartungen ausbalancieren können. Hat er all diese Aufgaben gelöst, dann tritt er in die vierte Phase ein, die sogenannte **Integration**, in der sich eine innere Bindung an das Unternehmen entwickelt.

Nach diesem Modell ist es das Ziel der Sozialisation in Organisationen, den Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, fühlt er sich als ein Teil eines großen Ganzen, dann ist die Sozialisation gelungen. Das erscheint aber noch etwas ungenügend zur Beschreibung gelungener Sozialisation. Der Organisationswissenschaftler Alfred Kieser und seine Mitarbeiter (Kieser, Nagel, Krüger u. Hippler, 1985) haben Sozialisationsziele aus der Sicht der Organisation und der Mitarbeiter unterschieden. Für die Organisation ist die Sozialisation geglückt, wenn der Mitarbeiter seine Stelle und seine Aufgaben genau kennt. Darüber hinaus soll er die dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen und motiviert sein, diese auch bei sich ändernden Anforderungen einzusetzen. Schließlich soll er loyal gegenüber der Organisation sein und sein Handeln an den Werten und Normen der Organisation ausrichten. Aus der Sicht des Mitarbeiters war die Sozialisation erfolgreich, wenn er genau weiß, was von ihm erwartet wird, und wenn er das Gefühl hat, daß er diesen Erwartungen souverän begegnen kann. Die Aufgabe und die Position müssen seine materiellen und immateriellen Bedürfnisse befriedigen, und schließlich müssen sich die Normen und Werte der Arbeitsgruppe und der Organisation mit seinen eigenen Wertorientierungen vereinbaren lassen. Diesen Zielzustand, der nach erfolgreicher Sozialisation erreicht ist, nennt der amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein (1982) einen »psychologischen Kontrakt«. Das Ausmaß an Arbeitszu-

Der Prozeß der Sozialisation gliedert sich in vier Phasen. Antizipatorische Sozialisation – die Vorbereitung auf den Eintritt; Konfronta-

tion –, der Praxisschock; Einarbeitung – Erkennen der Rollenvorgaben; Integration –, es entwickelt sich innere Bindung.

friedenheit, die Effektivität der Leistung, die Loyalität und die Motivation, die ein Mitarbeiter gegenüber seinem Unternehmen aufbringt, hängen demnach von zwei Bedingungen ab: Inwieweit erfüllen Organisation und Mitarbeiter die wechselseitigen Erwartungen, und wie vollzieht sich der gegenseitige Nutzensausgleich – Geld gegen Arbeit, Befriedigung von sozialen und Sicherheitsbedürfnissen gegen Loyalität, Selbstverwirklichung und herausfordernde Aufgaben gegen hohe Produktivität?

Die Übernahme von Normen und Werten, der Aufbau von Verbundenheit und Loyalität stehen im Zentrum des psychologischen Kontraktes. Nach Schein (1982) lassen sich nun drei idealtypische Sozialisierungseffekte beim Aufbau des Kontraktes unterscheiden, die er im »Rebell«, im »Konformisten« und im »kreativen Individualisten« personifiziert sieht.

Zur Beschreibung dieser Sozialisierungstypen betrachtet er zunächst die Werte der Organisationen genauer und stellt fest, daß sie sich in Kern- und in Randwerte unterscheiden lassen. Kernwerte sind zum Beispiel Gewinnmaximierung oder Bejahung wettbewerbsorientierter Marktwirtschaft; sie müssen von jedem Mitarbeiter akzeptiert werden. Randwerte dagegen wie beispielsweise die Hochschätzung korrekter Erscheinung muß ein Mitarbeiter nicht unbedingt übernehmen, er kann trotzdem aufgrund seiner Leistungen geachtet werden. Unerwünschte Sozialisierungsergebnisse verkörpern der »Rebell« und der »Konformist«.

Der Rebell weist alle Werte der Organisation von sich und verwendet seine Energie auf die Bekämpfung ihrer Ziele. Der Konformist dagegen akzeptiert und übernimmt bedingungslos alle Werte und Normen, er erstickt seine Kreativität in totaler Konformität und verstärkt dadurch bürokratische Tendenzen in der Organisation. Der kreative Individualist dagegen akzeptiert nur die Kernwerte, steht aber allen anderen Werten kritisch gegenüber. Eine Organisation tut nach Meinung von Edgar Schein gut daran, kreative Individualisten heranzuziehen – sie tragen wesentlich zu Fortschritt, Innovativität und Wettbewerbsstärke der Organisation bei.

Die Unternehmen und die kreativen Individualisten

Wenn der Rebell, der Konformist und der kreative Individualist Ergebnisse der Sozialisation in Organisationen sind, finden sich diese Typen dann auch unter den Führungsnachwuchskräften? Dieser Frage sind wir zusammen mit Ilse Rotter (1990) intensiv nachgegangen. Ausgangspunkt waren die bereits berichteten Befunde, wonach die Sozialisation in Organisationen um so reibungsloser verläuft, je mehr Kontakte man mit der Arbeitswelt bereits vor Eintritt in das Berufsleben hatte. Um diese im Rahmen unserer Befragungen unwägbarere Einflußgröße auszuschalten, konzentrierten wir uns auf diejenigen Nachwuchskräfte, die eine sogenannte »Normalbiographie« durchlaufen haben: nach dem Abitur (bzw. Wehr- oder Zivildienst) Anmeldung zum Studium, nach dem Studium in die Praxis. 53 der 87 Befragten wiesen eine solche Normalbiographie auf. Die übrigen hatten die unterschiedlichsten biographischen Verläufe – eine Berufsausbildung oder eine längere Berufstätigkeit vor dem Studium, ein abgeschlossenes Zweit- oder Aufbaustudium, nach dem Studium wird der »Doktor gebaut«, manche machen sich unmittelbar nach dem Studium selbständig etc.

Finden sich bei diesen 53 Führungsnachwuchskräften die von Schein (1982) beschriebenen Sozialisationstypen, der »Rebell«, der »Konformist« und der »kreative Individualist«? In den Interviews hatten wir eine Frage zu den Unternehmenszielen gestellt, mit der sich diese verschiedenen Typen – sofern es sie gibt – herausfinden lassen. Die Frage lautet:

»Sie sollen ja mit Ihrer Arbeit bestimmte Ziele erreichen. Welche sind das?

- Können Sie diese Ziele innerlich bejahen?
- Und was strebt Ihr Unternehmen an?
- Stehen Sie auch zu diesen Zielen?»

Nach Schein müßten sich die Sozialisationstypen nach ihrer oben beschriebenen Einstellung zu den Haupt- oder Kernzielen wie

Das Ziel der Sozialisation in Organisationen ist ein psychologischer Kontakt. Die Erfüllung wechselseitiger Erwartungen. Beim »kreati-	ven Individualisten« ist dieser Kontakt gelungen, beim »Rebellen« und beim »Konformisten« dagegen gescheitert.
--	--

»Gewinnmaximierung« oder »Überleben des Unternehmens« und den Rand- oder Unterzielen unterscheiden lassen. Tatsächlich finden sich nur einige wenige »Rebellen«:

»Bei uns gibt es keine Unternehmensziele. Gewinn ist das einzige: Profit, Profit, Profit!«

Frage: »Und ist das in Ordnung für dich?«

»Tja, ich habe im Moment ein bißchen Probleme damit, . . . auch mit der Art und Weise, wie das gemacht wird« (Betriebswirt, 32).

»Nicht hundertprozentig stehe ich dahinter. Also, das Ziel des Unternehmens ist immer Gewinnmaximierung, und ich halte Gewinnmaximierung nicht für ein Ziel, das man unbedingt verfolgen muß. Also, das würde ich einfach nicht machen« (Betriebswirt, 28).

Daß sogar das absolute Kernziel der Unternehmen in den Augen der Befragten – Gewinnmaximierung – abgelehnt wird, ist durchaus die Ausnahme. Nur diejenigen, die sich so verhalten, können aber nach Schein als »Rebellen« eingestuft werden. Gibt es kaum Rebellen, so scheint auch die Gattung der »Konformisten« am Aussterben – praktisch keiner aus dem Führungsnachwuchs sagt zu allem »ja und amen«, was von der Firma kommt. Die Grundtendenz unter den jungen Akademikern drückt ein dreißigjähriger Elektrotechniker so aus:

»Ja, die Firma steht da im Hintergrund . . . so gesehen . . . weil für mich wichtiger ist, daß ich selber zufrieden bin und nicht nur die Firma. Das ist ja nicht wie in Japan, daß man nur für die Firma lebt.«

Die überwiegende Mehrheit unter den Führungsnachwachskräften ist demnach unter die kreativen Individualisten im Sinne von Schein (1982) zu zählen – ein für die Unternehmen insgesamt gesehen hoffnungsvolles Zeichen! Zwar bereitet der kreative Individualist dem Unternehmen sehr viel mehr Schwierigkeiten als der Konformist – ihm kann man nicht einfach etwas »anschaffen«, man muß ihn überzeugen. Der Innovativität der Unternehmen bekommt eine solche

Haltung aber am besten, vor allem da auch eine unproduktive Haltung der bloßen Verweigerung, wie sie der Rebell praktiziert, kein Kennzeichen der jungen Akademiker ist. Was allerdings nachdenklich stimmt, ist folgendes: In den ganzen Interviews mit den kreativen Individualisten findet sich kein einziger Hinweis, wonach diese Haltung eine Folge der Sozialisation in Organisationen ist. Vielmehr waren sie nach eigenen Angaben schon an der Universität von dieser Haltung gekennzeichnet!

Gelingen und Scheitern der Sozialisation des Führungsnachwuchses

Kreativer Individualismus kann also nicht als Ergebnis der (gelungenen) Sozialisation in Organisationen angesehen werden. Wir haben uns deshalb zu einer weiteren Analyse entschlossen. Offensichtlich ist die Einstellung zu den Unternehmenszielen bereits vor dem Eintritt in die Organisation ausgereift und ändert sich dann nur noch wenig – dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen, die wir bereits in den Fragebogenuntersuchungen gewonnen hatten (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989). Gelungene Sozialisation muß daher an Merkmalen gemessen werden, die stärker die konkrete Beziehung zwischen Individuum und Organisation berücksichtigen. Wanous (1980) gibt anhand einer ausführlichen Literaturanalyse folgende vier Merkmale als zentral an:

- allgemein hohe Zufriedenheit (sowohl mit dem Beruf als auch mit dem Privatleben),
- Engagement für die Aufgabe, Interesse am Aufgabeninhalt,
- Gefühl der Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen,
- gegenseitige Anerkennung: von seiten der Organisation durch Aufstieg und Entwicklungsmöglichkeiten, von seiten der Person durch Bereitschaft zu Überstunden.

Wir hatten in den Interviews insgesamt vierzehn Fragen zu diesen vier Aspekten gestellt, die hier nicht im einzelnen aufgeführt werden (sie

Unter den Nachwuchs-kräften finden sich nur wenige »Rebellen« und überhaupt keine »Konformisten«. Die überwiegende Haltung ist

die des »kreativen Individualisten«, der aber kein Produkt der Sozialisation ist. Es wurden zwei Extremgruppen gebildet.

finden sich bei Rotter, 1990). Nur für die methodisch Interessierten sei gesagt, daß jeder der vier Aspekte durch mehrere Fragen abgedeckt wurde, wodurch eine hohe Zuverlässigkeit der Ergebnisse gesichert ist.

Um die tatsächlich wirksamen Sozialisationsfaktoren möglichst eindeutig zu erfassen, haben wir einen Extremgruppenvergleich durchgeführt. Bei diesem Vorgehen werden nur sehr starke Ausprägungen berücksichtigt, das heißt also ausschließlich extrem gelungene und extrem mißglückte Fälle von Sozialisation. In die erste Gruppe gelangen nur die Nachwuchskräfte, die in allen vier von Wanous (1980) genannten Aspekten positive Ausprägungen haben; das heißt, sie sind sowohl mit dem Beruf als auch mit dem Privatleben äußerst zufrieden; sie sind sehr engagiert in ihrer Arbeit und zeigen hohes Interesse an den Inhalten ihrer Aufgaben; sie fühlen sich ihrem Unternehmen sehr verbunden; Organisation und Sozialisierte zollen sich gegenseitig Anerkennung: Die Organisation gewährt Aufstieg und Entwicklungsmöglichkeiten, die erfolgreich Sozialisierten sind jederzeit zu Überstunden bereit.

In die zweite Gruppe wurden nur diejenigen aufgenommen, die in allen vier Aspekten negative Ausprägungen haben: Sie sind das krasse Gegenteil. Bei gründlicher Analyse finden sich gerade acht junge Akademiker, bei denen die Sozialisation extrem geglückt ist. Dem stehen fünf Personen gegenüber, von denen man mit Fug und Recht behaupten kann, ihre Sozialisation sei gescheitert.

Diese beiden Personenkreise wollen wir uns etwas genauer betrachten: Worin unterscheiden sich erfolgreich von nicht erfolgreich Sozialisierten? Auffällig ist auf den ersten Blick, daß sieben von acht der erfolgreich Sozialisierten Ingenieure sind, demgegenüber haben nur zwei von fünf Befragten mit gescheiterter Sozialisation einen technischen Studiengang absolviert. Das legt die Vermutung nahe, daß sich Ingenieure leichter ins Berufsleben einfügen als Betriebswirte – möglicherweise weil sie mehr Praxiserfahrung während des Studiums erwerben. Daneben zeigen sich aber auch noch wichtige psychologische Merkmale. Während sich die erfolgreich Sozialisierten durchgän-

gig als praxisbezogen, zielstrebig, durchsetzungsfähig sowie leistungs- und erfolgsorientiert darstellen, finden sich in den Fällen gescheiterter Sozialisation solche Aussagen:

»Ich glaube, wenn man da mehr Selbständigkeit an den Tag legen würde, müßte man ziemlich viel Kampfbereitschaft zeigen. Und das liegt eben in meiner Persönlichkeit, daß ich keine Lust habe zu kämpfen« (Maschinenbauer, 30).

»Was halt schon eine Sache zum Beispiel ist, man wird ein gewisser Sicherheitsfanatiker. Man denkt, jetzt verdienst du das Geld, da hat man nicht den Mut, daß man einfach kündigt und dann was Neues sucht« (Betriebswirt, 28).

»Manchmal ärgere ich mich, weil wieder was schiefgelaufen ist und daß ich eine Sache viel besser und viel schneller hätte abwürgen können durch ein besseres Argument, das mir später erst eingefallen ist. Daß man sich hätte besser drauf einstellen können, wenn man nicht überrascht worden wäre« (Betriebswirt, 31).

Mangelnde Selbständigkeit, keine Kampfbereitschaft, Sicherheitsdenken und ein Hang zu grüblerischen Selbstzweifeln – das sind nicht gerade die Eigenschaften, die in den Unternehmen der Wirtschaft hochgeschätzt werden. Und wer mit einer solchen Ausstattung ins Unternehmen kommt, der kann offensichtlich nicht mehr verändert – sozialisiert – werden. Demnach scheinen in der Ausbildung und in der Persönlichkeit wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sozialisation zu liegen. Die Persönlichkeit entscheidet dann mit darüber, wie man sich in der Schlüsselsituation beruflicher Sozialisation verhält – der Suche nach einer Anstellung. Zwei der nicht erfolgreich Sozialisierten berichten über ihre Sorge am Ende des Studiums, keine Stelle zu finden. Ein dritter gibt an, daß er allein aus finanziellen Gründen das Angebot eines Unternehmens angenommen hat:

»Und ich kann zwar sagen, was ich vorher eigentlich . . . geplant hatte . . . in Richtung Tonstudiobereich, also künstlerisch arbeiten. Aber ich hab' halt gesehen, daß es zu dem Zeitpunkt sehr schwer war, überhaupt eine Stelle zu finden als Ingenieur. Und da war es

Bei einigen ist die Sozialisation völlig geglückt, bei anderen ist sie gescheitert. Die Mehrheit der erfolgreich Sozialisierten

sind Ingenieure, die sich als grundsätzlich praxisbezogen, zielstrebig und leistungsorientiert bezeichnen.

mir eigentlich wichtig, daß ich gleich eine Anstellung krieg', weil, vom Studium war doch etliches an Schulden da . . . und die wollte ich loswerden« (Elektrotechniker, 33).

Dieser Ingenieur hat die Arbeitsplatzsuche nicht nach seinen Zielvorstellungen betrieben, sondern geleitet von der kurzfristigen Überlegung: zunächst mal Geld verdienen – egal, mit welcher Arbeit –, um die Schulden zurückzuzahlen. Eine ähnlich auf kurzfristige Ziele ausgerichtete Suchstrategie wenden die beiden übrigen Befragten an, bei denen die Sozialisation gescheitert ist. Ihnen war in erster Linie wichtig, überhaupt erst mal Berufserfahrung zu sammeln:

»Ich wollte irgendwas im Verkehrsbereich machen, also im Verkehrssektor. Und sonst, ich wollte ins Personalwesen gehen oder in den Repräsentationsbereich, mache aber Kostenrechnung jetzt inzwischen, Assistent der Geschäftsleitung somit. Also, ich war nicht festgelegt. Mir ging es eigentlich in erster Linie darum, Berufserfahrung zu sammeln, weil ich glaube, das ist immer das wichtigste, daß man praktische Erfahrung hat, und danach kann man dann immer noch ein bißchen abschwenken und ausloten, was einem besser gefällt.«

Eigentlich hatte der hier zitierte achtundzwanzigjährige Betriebswirt eine ganz andere Vorstellung von seinem Tätigkeitsbereich – Verkehrssektor bzw. Personalwesen. Als das nicht klappt, zieht er sich sofort auf den Minimalanspruch »irgendeine praktische Erfahrung« zurück. Damit kann man dann jede Stelle annehmen. Nur scheint die Hoffnung, daß man in irgendeinem Job dann erfährt, was einem besser gefallen würde, zu trügen.

Ganz anders verhalten sich die erfolgreich Sozialisierten bei der Stellensuche. Sie suchen gezielt nach ihren Wünschen und Vorstellungen ein Unternehmen aus und vermeiden faule Kompromisse. Darum findet sich bei ihnen eine hohe Übereinstimmung zwischen ihren Erwartungen und den tatsächlichen Gegebenheiten am Arbeitsplatz, die zu ihrer großen Zufriedenheit beiträgt. Bei den nicht erfolgreich Sozialisierten dagegen klafft hier eine große Lücke.

Bei der Stellensuche wird also der Grundstein zu Erfolg oder Mißlingen der Sozialisation gelegt. Was aber kann die Organisation zum Gelingen beitragen? Ganz entscheidende Bedeutung kommt der Aufgabe zu, die sie dem Neuling überträgt. Allen acht erfolgreich Sozialisierten ist gemein, daß sie ihre Aufgaben als interessant, abwechslungsreich und verantwortungsvoll beschreiben. Sie fühlen sich herausgefordert und können ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Die Organisation bietet ihnen weitgehend selbständiges Arbeiten und Gestaltungsfreiräume. Das alles trägt zu ihrer hohen beruflichen Zufriedenheit und zur Verbundenheit mit dem Unternehmen bei:

»Als eine gewisse Herausforderung sehe ich die Aufgabe einfach. Die Aufgabe hat schon die Dimension, daß man sagen kann: Ja, das ist eine gewisse Herausforderung« (Maschinenbauer, 30).

»Ich bin im überwiegenden Maß zufrieden; das hängt eben damit zusammen, daß meine Arbeit mir überwiegenden gestalterischen Einfluß läßt« (Maschinenbauer, 27).

»Als ich hierhergekommen bin, da habe ich keine so ausgeprägte Vorstellung davon gehabt, was ich eigentlich will. Das kristallisierte sich im Laufe der Zeit raus, und wenn ich heute eine eigene Vorstellung habe, dann setze ich die durch . . . solange ich auf dem Teppich bleibe, kann ich meine Vorstellungen durchsetzen . . . ich meine, im großen und ganzen kann ich mich hier verwirklichen . . .« (Maschinenbauer, 29).

Selbständigkeit und Handlungsfreiheit, die Möglichkeit, sich selbst in die Arbeit einzubringen, das kennzeichnet die Aufgaben, die erfolgreich Sozialisierten zugewiesen wurden. Was für Aufgaben haben dagegen nicht erfolgreich Sozialisierte?

»Ganz einfach mit der Bürokratisierung. Das heißt, im Prinzip gehöre ich zur Entwicklung, hab' aber dann eben noch sehr viel Papierkrieg und Telefonate und Sachen, Organisation, und das Ganze geht bei dem Laden extrem schleppend und zäh, man muß den Leuten dauernd in den Hintern treten. Das Groteske ist eben, meine eigene Tätigkeit kann ich erst nach vier Uhr machen, wenn

Andere leiden unter mangelnder Selbständigkeit. Entscheidend ist bereits die Art der Stellensuche. Nicht erfolgreich Sozialisier-

te orientieren sich dabei an kurzfristigen Zielen. Zentral ist auch der erste Aufgabenbereich, der Selbständigkeit ermöglicht.

keiner mehr anruft . . . Daß ich mit dem Wissen, was ich jetzt angesammelt habe, da irgendwo fehl am Platze bin. Und das möchte ich gerne . . . nicht unbedingt in Geld ummünzen, aber die Arbeit soll einem ja auch irgendwo entsprechen« (Elektrotechniker, 33).

Die Aufgaben erscheinen den nicht erfolgreich Sozialisierten eher unbefriedigend, sie fühlen sich unterfordert bzw. nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Das kennzeichnet allerdings mehr die beiden Ingenieure in der Gruppe. Bei genauerer Analyse stellt man fest, daß die eigentlichen Probleme in der Organisation bzw. in der Führung liegen:

»Ich sitze in meinem Büro, bekomme meine Aufgaben zugewiesen – in der Regel schriftlich, oder ich bekomme die noch persönlich und mündlich erläutert. Dann habe ich mich mit dem Problem zu beschäftigen und in der Regel Stellung zu nehmen . . . Das ist in einem Großbetrieb ein ganz konkretes Problem, weil, ich löse meine Aufgaben schriftlich, und dann sind sie weg, das ist unbefriedigend . . . und dann auch – eine große Firma ist einfach unbefriedigend, man kann wenig bewegen. Man ist eingeordnet in den ganzen Ablauf, man kann zuwenig gestalten und entwickeln, und das ist eigentlich auch unbefriedigend auf die Dauer, daß man eigentlich nur ein Rädchen ist in der ganzen Sache. Und dann ist es halt so, daß die Mitarbeiterführung schlecht ist, man bekommt keine Bestätigung, sozusagen: Das war jetzt gut, das war jetzt schlecht« (Betriebswirt, 29).

»Ich glaube, bei kleinen Firmen, da habe ich auf Dauer schon Probleme. Das liegt an dem, weil der Chef so nahe ist. Die Firma ist nur dreißig Mitarbeiter groß, und ich verstehe es zwar irgendwie, aber er ist halt einfach die letzte Instanz, die sich auch um Kleinigkeiten kümmert. Da muß man Rechenschaft über jeden Bleistift ablegen . . . die Kontrolle ist permanent . . . irgendwo hat man doch nicht die Selbständigkeit der Position, wie sie eigentlich nötig wäre« (Betriebswirt, 31).

»Mir gefällt nicht, daß ich vierzehn Tage im Monat sehr hohe Arbeitsbelastung habe, der Rest des Monats ist relativ ruhig. Was mir auch nicht so ganz gefällt, ist, daß ich von den spontanen Einfällen zweier Leute abhängig bin, die irgendwas gemacht haben wollen und Zahlen haben wollen, das ist schon ein bißchen unangenehm an der Stelle . . . Ich halte von der Firma an sich nicht soviel; wenn man dann Sachen über die Firma erzählt, bringt man mich mit der in Verbindung, und das finde ich nicht gut« (Betriebswirt, 28).

»Den ersten Spruch, den ich dort gelernt habe, der war: Durch Leistung ist bei Siemens noch niemand was geworden. Und so grotesk es klingt: Ich hatte früher wirklich die Idee, daß man irgendein gutes Produkt oder sonst etwas produziert, daß das dann reichen würde. So ungefähr: Qualität setzt sich durch. Aber das muß man den Leuten auch wirklich eintrichtern, daß das Qualität ist . . . wenn man keine Zahlen darüber hat, wieviel man dadurch einspart. Da hat sich schon einiges verschoben. Vor allem, wenn ich dann wieder umgekehrt die Leute beachte, die nach oben gekommen sind: Das erinnert mich ein bißchen an das, was sich der kanadische Psychologe Peter ausgedacht hat« (Elektrotechniker, 33).

Auf einen Blick wird deutlich – die Größe der Organisation ist nicht verantwortlich für das Scheitern der Sozialisation. Es ist die Organisation der Arbeit, und die kann in einem kleinen wie in einem großen Unternehmen unbefriedigend sein. Mangelnde Entfaltungsmöglichkeit kann Folge der Anonymität einer Großorganisation sein, in der man sich wie ein »Rädchen« vorkommt, sie kann aber auch durch die ständige Kontrolle durch den Chef eines Kleinbetriebs bewirkt werden. Es ist genauso frustrierend, irgendwelchen Nichtfachleuten ständig den Wert der eigenen Arbeit verdeutlichen zu müssen, wie das Gefühl zu haben, in einem mittelmäßigen Handwerksbetrieb zu arbeiten. Hinter all diesen Klagen verbergen sich Führungsprobleme. Unzufriedenheit mit dem Leiter, mangelnde Rückmeldung über Erfolg oder Mißerfolg einer Leistung, Verweigerung von Freiraum

Nicht erfolgreich
Sozialisierte fühlen
sich unterfordert. Vor
allem aber klagen sie
über Probleme in der
Organisation der

Arbeit. Nicht die Größe
des Unternehmens ist
entscheidend, son-
dern Probleme in der
direkten Führung der
Neulinge.

und Selbständigkeit, Abhängigkeit von Leuten, die irgend etwas haben wollen und offensichtlich nicht in der Lage sind, die Notwendigkeit ihrer Forderungen zu verdeutlichen, oder schlicht inkompetente Vorgesetzte, die an das Peter-Prinzip – »Jeder steigt so lange auf, bis er die Stufe seiner Inkompetenz erreicht hat« – erinnern. In der Mitarbeiterführung liegt der Schlüssel zum Scheitern der Sozialisation. Die Folge eines eng kontrollierenden, persönliche Autonomie versagenden Führungsstils ist erschreckend:

»Man stumft ab. Man macht es einfach nicht mehr. Man bringt keine Ideen mehr vor, wenn wirklich jede Antwort immer lautet: ›Das haben wir schon alles gemacht‹ oder ›Es ist zu teuer, können wir uns nicht leisten‹ . . . Man stumft einfach ab« (Betriebswirt, 28).

Demgegenüber bringen die Vorgesetzten den erfolgreich Sozialisierten Vertrauen entgegen. Sie erhalten einen Aufgabenbereich, der ihren Fähigkeiten angemessen ist, und können sich in diesem Bereich entfalten:

»Ich kann sagen, ich mache jetzt irgendwie was ganz Absurdes, total Abwegiges. Die würden mich erst einmal laufen lassen, weil sie sagen, der merkt selber, daß er in die Irre läuft. Ich glaube, sie würden es mich probieren lassen, außer es kostet wirklich Unmengen Geld. Aber solange ich einigermaßen auf dem Teppich bleibe, kann ich meine Vorstellungen durchsetzen« (Maschinenbauer, 29).

Pflegen die Vorgesetzten einen solchen Führungsstil, der den Nachwuchskräften Vertrauen entgegenbringt und die Autonomie ihrer Persönlichkeit respektiert, so fühlen sich diese dem Unternehmen verbunden und verhalten sich loyal. Sprachlich drückt sich das in dem ganz selbstverständlich gebrauchten »wir« aus, wenn sie vom Unternehmen erzählen:

»Momentan geht es uns sehr gut, wir haben jetzt den Vorsprung vor Mercedes durch die neuen Modelle . . .« (Maschinenbauer, 29).

Fassen wir zusammen, aufgrund welcher Bedingungen Sozialisation in Organisationen gelingt oder scheitert. Eindrucksvoll bestätigt hat sich, daß Sozialisation ein Prozeß ist, in dem Person und Organisation zusammenwirken. Dieser Prozeß verläuft erfolgreich, wenn die Person praxisbezogen, zielstrebig, durchsetzungsfähig sowie leistungs- und erfolgsorientiert ist. Das nimmt nicht wunder, denn das sind die Eigenschaften, die in Unternehmen der Wirtschaft geschätzt werden. Es sind aber auch die Eigenschaften, die zu einer aktiven, kompromißlosen Stellensuche führen. Erfolgreich Sozialisierte suchen sich eine Stelle, die ihren Wünschen und Vorstellungen entspricht, das Beispiel der nicht erfolgreich Sozialisierten belegt, daß faule Kompromisse in dieser Phase der beruflichen Entwicklung fatal sind. Da die Stelle den Erwartungen und Wünschen entspricht, werden die erfolgreich Sozialisierten durch den Praxisschock, das Erleben der Fremdbestimmtheit der Zeit, nicht aus der Bahn geworfen. Die positiven Erfahrungen im Unternehmen kompensieren dieses unangenehme Erlebnis. Entscheidend dafür sind zwei Dinge – der Arbeitsinhalt und der Führungsstil. Die Arbeit ist interessant, herausfordernd und wird als sinnvoll erlebt. Der Führungsstil der Vorgesetzten ist durch Vertrauen und durch Gewährung von Handlungs- und Gestaltungsspielraum gekennzeichnet. Hier bekommt das Schlagwort von der kooperativen Führung seinen Wert – durch ein solches Führungsverhalten trägt die Organisation ihren Teil dazu bei, daß Führungsnachwuchskräfte zufriedene, engagierte und loyale Mitarbeiter werden!

Nicht erfolgreich Sozialisierte klagen über mangelnde Rückmeldung, Verweigerung von Freiraum und Selbständigkeit sowie

Inkompetenz. Erfolgreich Sozialisierten dagegen bringen die Vorgesetzten Vertrauen entgegen und können sich entfalten.

7 Was muß man tun, wenn man Karriere machen will?

»Wirklich ist, was wirkt«

Wir haben unsere Befragten bisher ganz selbstverständlich als »Führungsnachwuchskräfte« bezeichnet. Diese Sprachregelung stützt sich auf Untersuchungen, die zeigen, daß die deutschen Wirtschaftsunternehmen ihren Führungsnachwuchs bevorzugt unter Akademikern rekrutieren und unter diesen wiederum bevorzugt unter Technikern und Wirtschaftswissenschaftlern. Das belegt zum Beispiel die Studie der Münchner Organisationswissenschaftler Witte, Kallmann und Sachs (1981). Damit ist aber nur eine Voraussetzung für beruflichen Aufstieg bezeichnet – von der Ausbildung her gesehen zählen unsere Befragten zu dem Kreis von Personen, der in Deutschland einen Großteil der Führungskräfte repräsentiert. Ob aber jemand tatsächlich beruflich aufsteigt, das hängt von einer Vielzahl weiterer Merkmale ab.

Hier sollen nun nicht alle Faktoren aufgezählt werden, die aus der Sicht der Organisation Voraussetzung sind für beruflichen Aufstieg (einen brauchbaren Überblick gibt Berthel, 1987). Die Sichtweise, die in diesem Buch eingenommen wird, ist die Sichtweise der Betroffenen, das heißt der jungen Akademiker, die sich nach Eintritt in die Organisation mit der Frage konfrontiert sehen, ob sie überhaupt in der Organisation aufsteigen wollen und, wenn ja, was sie dazu beitragen können, um beruflich aufzusteigen. Diese Sichtweise mag manchem als ungenügend erscheinen – vor allem Soziologen meinen häufig, man könne beruflichen Aufstieg allein über objektive Bedingun-

Nicht allein die Ausbildung ist jedoch entscheidend für den beruflichen Aufstieg. Der Erfolg einer Person hängt von einer Viel-

zahl weiterer Merkmale ab, denen wir in den nächsten Kapiteln auf der Basis unserer Interviews auf die Spur gehen werden.

gen in Organisationen und am Arbeitsmarkt erklären. Exemplarisch für diese Ansicht sei auf die Arbeiten der Industriesoziologen Grüner (1989) und Preisendörfer (1989) verwiesen. Psychologen dagegen glauben, daß zur Erklärung menschlichen Verhaltens weniger die objektiven Bedingungen entscheidend sind als vielmehr die subjektive Wahrnehmung der Bedingungen (Lewin, 1963). Dies sei am Beispiel verdeutlicht. Angenommen, in einer Organisation haben Beziehungen zu entscheidenden Positionsträgern in der Hierarchie objektiv keinerlei Bedeutung für die Beförderungspolitik des Hauses (eine Annahme, die vielen Lesern sehr unrealistisch vorkommen wird). Ein gerade in das Unternehmen eingetretener junger Akademiker sei nun im Gegenteil der Überzeugung, nur durch Beziehungen könne man in einem Unternehmen aufsteigen. Obwohl man ihm bereits im Einstellungsgespräch versichert hat, daß in diesem Hause nur die individuelle Leistung über den beruflichen Aufstieg entscheidet, wird er – sofern er aufsteigen will – versuchen, bei Entscheidungsträgern positiv aufzufallen, »Seilschaften« zu gründen, und andere Aktivitäten entfalten, die in hilfreich gemeinten Handweisungen für Praktiker als karriereförderlich verkauft werden. Das Verhalten unseres jungen Akademikers in diesem Beispiel wird also nicht so sehr durch die Wirklichkeit gesteuert als vielmehr durch seinen Glauben daran, wie die Wirklichkeit beschaffen sei. Diesen Umstand – von der Psychologie schon seit langem und vielfach beschrieben – hat der Sozialwissenschaftler Thomas in seinem berühmten Theorem auf die Formel gebracht: »Wirklich ist, was wirkt!« (Auf englisch lautet dies: »If man defines situations as real, they are real in their consequences«; Stryker, 1973.) Der Volksmund weiß um dieses Phänomen, wenn er sagt: »Der Glaube kann Berge versetzen.«

Unsere Theorien über die Welt

Wie muß nun unser Glaube beschaffen sein, um solche Leistungen zu vollbringen? Diese Frage wurde vor allem von der pädagogischen Psychologie untersucht, eine Richtung der Psychologie, die sich unter

anderem dafür interessiert, wie sich Lehrer und Schüler das Geschehen im Unterricht erklären, wie durch diese Erklärungen gegenseitige Erwartungen entstehen und wie solche Erwartungen das Verhalten der Beteiligten steuern (Perrez, Huber u. Geißler, 1986). Die Erklärungen, die dabei auftreten, sind strukturiert wie wissenschaftliche Theorien, weshalb man von »subjektiven« oder »impliziten« Theorien spricht. Wir haben demnach ein Bedürfnis, alles, was um uns herum passiert, zu erklären, und bilden uns zu diesem Zweck Theorien darüber, wie die Welt funktioniert. Wie wissenschaftliche Theorien enthalten unsere subjektiven Theorien eine Reihe von Vermutungen über Gesetzmäßigkeiten, die in der Regel in Form von Wenn-dann-Sätzen formuliert sind (weitere Merkmale subjektiver Theorien werden zum Beispiel bei Hofer, 1986, detailliert analysiert). Beispielsweise: »Wenn man gute Beziehungen hat, dann steigt man in diesem Unternehmen auf.« Während aber wissenschaftliche Theorien so formuliert werden (sollen), daß sie systematisch überprüfbar sind, sind unsere subjektiven Theorien durch unsere privaten Überzeugungen gekennzeichnet und werden daher in den seltensten Fällen eindeutig formuliert – daher auch der Name »implizite« Theorien.

In einer Vielzahl von Untersuchungen konnte nun belegt werden, daß wir auf der Grundlage unserer subjektiven Theorien Vorhersagen über künftig eintretende Ereignisse treffen, die wiederum unsere Erwartungen an konkrete Situationen bestimmen (siehe dazu zum Beispiel Weber, 1990). Und diesen Erwartungen entsprechend verhalten wir uns dann auch. Überträgt man diese Gedanken auf die Situation unserer Führungsnachwuchskräfte, dann kann man sagen: Will man etwas darüber erfahren, was die jungen Akademiker im Betrieb unternehmen, um beruflich aufzusteigen, dann muß man wissen, wie sie sich beruflichen Aufstieg erklären – man muß ihre subjektiven Aufstiegstheorien kennen! Diese Theorien haben wir in unseren Befragungen erforscht. Da solche Theorien nicht unabhängig sind von der Einstellung zum beruflichen Aufstieg, werden zuerst diese Einstellungen kurz untersucht, bevor wir genauer auf die subjektiven Theorien eingehen können.

Psychologen glauben, daß nicht so sehr die objektiven Bedingungen als vielmehr ihre Wahrnehmung Verhalten steuert. Zur Erklärung

der Welt haben viele Menschen eigene Theorien entwickelt. Uns interessieren hier die Theorien über beruflichen Aufstieg.

Einstellung zum beruflichen Aufstieg

Bereits in den schriftlichen Befragungen haben wir uns mit dem Problem des beruflichen Aufstiegs beschäftigt. Da subjektive Theorien in schriftlichen Befragungen nur unvollkommen zu ermitteln sind, haben wir uns dabei auf folgende Fragen beschränkt: Wollen die jungen Akademiker überhaupt aufsteigen? Wie schätzen sie die subjektive Wahrscheinlichkeit ein, beruflich aufzusteigen? (Diese Fragen wurden in der ersten Befragung, das heißt im Examssemester, gestellt.) Was glauben sie, wie lange es dauert, bis sie den ersten Aufstiegsschritt machen können? (Diese Frage wurde der ersten Stichprobe bei der zweiten und der dritten Befragung, das heißt kurz nach Eintritt in ein Unternehmen und ein Jahr später noch einmal, gestellt.) Hier liegen nun die Ergebnisse für die jungen Akademiker vor, mit denen wir im Jahre 1988 nochmals intensive Gespräche geführt haben.

Zunächst zum Aufstiegswunsch. Es zeigt sich, daß nahezu alle die Frage, ob sie beruflich aufsteigen wollen, bejahen. Nur in der ersten Stichprobe, die im Jahre 1986 das drittemal befragt wurde, fanden sich drei Personen, die keinen Aufstiegswunsch äußerten. In den Interviews wurden sie wieder gefragt, ob sie aufsteigen wollten. Darunter befand sich auch ein zweiunddreißigjähriger Elektrotechniker, der sich bei den schriftlichen Befragungen zur Freizeitorientierung bekannt hatte. Im Interview dagegen war er zur Karriereorientierung umgeschwenkt. Er erklärte seinen Wandel so:

Frage: »Wollen Sie beruflich aufsteigen?«

»Ja. Eben dadurch, daß ich gesehen habe, wieviel schiefgehen kann durch für meine Begriffe eben unfähige Entscheidungen an sehr hoher Stelle. Und das ist ja in jedem Betrieb so, vor allen Dingen in jedem großen Betrieb, und da ist es einfach reizvoller, dann zu versuchen, da auch was dran zu ändern.«

Dieser Befragte hatte also ursprünglich nicht den Wunsch aufzusteigen. Im betrieblichen Alltag mußte er dann erleben, daß Entscheidungen, die nach seiner Meinung »unfähig« waren, seine Arbeit

grundlegend beeinflussen. Daraus entstand dann – so seine subjektive Darstellung – der Wunsch, selber in eine Position zu kommen, in der Entscheidungen gefällt werden, um dann seine Vorstellungen verwirklichen zu können.

Die beiden anderen Befragten konnten sich auch im Interview nicht klar zu beruflichem Aufstieg bekennen: »Ach, es drängelt nicht so, irgendwann schon einmal, das wird sich schon ergeben«, meinte ein freizeitorientierter Elektrotechniker, der in einem Großkonzern fest angestellt ist. Mit dieser Aussage wird seine Einstellung zur beruflichen Karriere beleuchtet, aber auch die Aufstiegsbedingungen in dem Großkonzern. Ein freizeitorientierter Maschinenbauer sagte:

»Will ich überhaupt aufsteigen? Je weiter, je höher sie steigen, desto weiter sind sie von der Arbeit weg, desto mehr kommen sie in den Schwafeltrip rein. Es wird geplant, es wird geredet, es wird da feudal Mittag gegessen . . . dann sagen die auch noch, sie könnten es nicht mehr sehen, wenn sie mit Gästen immer dahin gehen müssen. Mir ist es im Labor lieber. Ich möchte Ergebnisse, ich möchte sehen, daß ich was bewegen kann . . .«

Dem Befragten ist Aufstieg suspekt wegen der damit verbundenen Änderung der Tätigkeiten. Kann er im Labor gewissermaßen sinnlich faßbare Erfolge erzielen, konkrete Ergebnisse seiner Arbeit sehen, so erscheinen ihm die Aufgaben im Management wie das Vorspielen von Arbeit – da wird nur geredet, nicht gehandelt! Dahinter verbirgt sich eine bestimmte Furcht: Je höher man in der Hierarchie aufsteigt, desto weiter entfernt man sich von den ursprünglich erworbenen Qualifikationen, ein Umstand, der vor allem für Ingenieure eine erhebliche Neuorientierung erfordert. Wer fühlt sich hier nicht an das berühmte »Peter-Prinzip« erinnert (Peter u. Hull, 1970), wonach Aufstieg zu dem Punkt maximaler Inkompetenz führt. Ob der Befragte nun durch solche populärwissenschaftlichen Deutungen beruflichen Aufstiegs oder aufgrund eigener Beobachtungen zu seiner Meinung gekommen ist, spielt in der Frage der Konsequenzen keine Rolle – die Verweigerung beruflichen Aufstiegs ist in diesem Fall real.

Nahezu alle Befragten wollen beruflich aufsteigen. Nur in der ersten Stichprobe wollen zwei nicht aufsteigen. Der eine glaubt,

Aufstieg wird sich irgendwie ergeben, der andere hat ein völlig negatives Bild von Managementaufgaben.

Während aber bis auf die zitierten Ausnahmen praktisch alle befragten jungen Akademiker beruflich aufsteigen wollen, sind sich beileibe nicht alle gleich sicher, daß sie dieses Ziel auch erreichen werden. Gefragt, wie wahrscheinlich es ist, daß sie einmal aufsteigen werden, finden sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der beruflichen Orientierung, die mit der Typenfrage gemessen wurde: Karriereorientierte haben eine durchschnittliche subjektive Wahrscheinlichkeit von 81 Prozent – sie sind sich zu 81 Prozent sicher, daß sie einmal aufsteigen werden. Die Freizeitorientierten erreichen dagegen nur eine Sicherheit von 69 Prozent, die alternativ Engagierten gar nur von 60 Prozent. Diese Einschätzungen erscheinen plausibel. Für Karriereorientierte ist beruflicher Aufstieg zentrales Lebensinteresse, sie haben sich ihren Arbeitsplatz unter diesen Aspekten gewählt und – wie noch gezeigt wird – machen alles, um dieses Ziel zu erreichen. Freizeitorientierte stellen sich anders zu diesem Ziel:

»Was heißt beruflich aufsteigen? Ich strebe es nicht unbedingt an. Wenn es sich ergibt – und es wird sich zwangsweise ergeben, wenn man mit Engagement an die Sache herangeht, dann ist es eine Folge davon –, dann ist es in Ordnung« (Verfahrenstechniker, 33).

Aufstieg wird nicht um jeden Preis angestrebt, wenn er sich »zwangsweise« (!) ergibt, dann sagt man nicht nein. Gleichzeitig wird hier bereits eine erste Aufstiegstheorie deutlich. Aufstieg ist nach Meinung dieses Befragten eine Folge von Leistung und Engagement. Bei den alternativ Engagierten dagegen sticht eine andere Argumentation ins Auge:

Frage: »Wollen Sie beruflich aufsteigen?«

»Eigentlich schon. Wobei bei mir eigentlich weniger der Karrieredanke die wesentliche Rolle spielt, sondern ich möchte mich einfach . . . kompetent machen. Eben im Vertreten von Meinungen . . . und vielleicht weniger im Hinblick auf das Klettern in der Hierarchie« (Maschinenbauer, 34).

Gerade alternativ Engagierte scheinen unter beruflichem Aufstieg etwas anderes als das gemeinhin mit diesem Begriff verbundene »Klettern in der Hierarchie«, der »typischen« Karriere, zu verstehen. Kompetenter werden, sich fachlich und menschlich vervollkommen, das sind Definitionen von Aufstieg, die häufig alternativ Engagierte geben – ein Problem, das wir noch vertieft besprechen werden.

Schließlich zur Frage, in welchem Zeitraum man erste Aufstiegsschritte erwartet. Hier kann man geradezu einen Sprung in Sachen Realismus feststellen. Bei der zweiten Befragung, zirka sechs Monate nach Eintritt in die Unternehmen, gaben die jungen Akademiker einen Mittelwert von 3,8 Monaten an, das heißt, sie glaubten, in knapp vier Monaten seien sie reif für den ersten Aufstiegsschritt. Wenige Monate nach Eintritt in ein Unternehmen bereits aufzusteigen, das erscheint allerdings als ein vermessener Glaube! Ein Jahr später gefragt, ist dieser Glaube extrem erschüttert – nun geben die Befragten einen Mittelwert von 48 Monaten für den ersten Schritt an! Auch dieses Ergebnis zeigt wieder, daß die ersten Monate und Jahre im Unternehmen viel von dem Optimismus, der in der Universität gepflegt wurde, zerstören.

Wenden wir uns nun den Theorien zu, mit denen sich die jungen Akademiker erklären, wie es zu beruflichem Aufstieg kommt. Die Frage, mit der die subjektiven Aufstiegstheorien erfaßt wurden, lautete: »Ganz allgemein: Was glauben Sie, woran liegt es, wenn man in einem Unternehmen aufsteigt?«

Es wurde bewußt vermieden, eine Definition von beruflichem Aufstieg mitzuliefern. Ein wesentlicher Aspekt subjektiver Aufstiegstheorien ist das individuelle Verständnis von Aufstieg, das diesen Theorien zugrunde liegt. Dies wird bereits deutlich, wenn man die Antworten daraufhin untersucht, welche unterschiedlichen Bedingungen für beruflichen Aufstieg genannt werden.

Die subjektive Wahrscheinlichkeit beruflichen Aufstiegs ist je nach Typ unterschiedlich. Karriereorientierte sind sich zu 81 Prozent

sicher, Freizeitorientierte zu 69 Prozent und alternativ Engagierte nur zu 60 Prozent. Woran liegt der Aufstieg?

Woran liegt es, daß man aufsteigt?

Die Bedingungen beruflichen Aufstiegs lassen sich insgesamt neun verschiedenen Kategorien zuordnen, die entweder die Person des Aufsteigers oder die Situation, das heißt vor allem die Bedingungen im Unternehmen, thematisieren. Auf seiten der Person wird die Persönlichkeit, die (fachliche und/oder soziale) Kompetenz, die Leistung, das individuelle Durchsetzungsvermögen – genannt »die Ellenbogen« – und das »Sich-verkaufen-Können« angesprochen. Auf seiten der Situation werden genannt: Beziehungen, die Rolle der Vorgesetzten und der Zufall bzw. Glück. Ein Zusammenspiel von Person und Situation wird schließlich mit dem Konzept »Zur rechten Zeit am rechten Ort« umschrieben.

Hat man die Person des Aufsteigers im Auge, so betrifft eine wesentliche Bedingung seine *Persönlichkeit*, zu der auch die Motivation, der Wille zum Aufstieg und das Streben nach Macht gezählt werden:

»... es liegt schon an der Persönlichkeit von jemandem, an dem Willen aufzusteigen und an den Aktivitäten, die man daraus zieht« (Luft- und Raumfahrttechniker, 33).

»... Persönlichkeit, Aufgeschlossenheit. Persönlichkeit ist vielleicht auch ein ganz guter Begriff, weil es nicht nur so zu sehen ist, daß ich immer nur entweder alles akzeptiere oder immer nur alles ablehne, sondern vielleicht auch irgendwo meinen Mittelweg einbringe« (Betriebswirt, 32).

»... der andere Punkt ist eben der Wille zur Leistung und der Wille zu arbeiten...« (Maschinenbauer, 31).

»Ich glaube, es gibt Leute, die sind einfach zum Aufstieg als solchem prädestiniert und haben einen Ehrgeiz und brauchen das zur Selbstbestätigung. Für mich ist das Mittel zum Zweck, um eigenständiger zu werden, unabhängiger« (Betriebswirt, 29).

»... daß man auch Führungsverantwortung tragen will. Das ist wohl so in den unteren Ebenen ein Hauptgrund, in den höheren ist es wahrscheinlich ein stark ausgeprägtes Machtbewußtsein, wo dann andere Dinge weit zurücktreten« (Elektrotechniker, 34).

Hier finden wir Anklänge an das klassische Verständnis von Führung, das sich in der »Great-Man-Theorie« (Stogdill, 1974) niedergeschlagen hat. Führungskräfte unterscheiden sich nach dieser Theorie von »Normalsterblichen« durch ihre Persönlichkeit, ihren Willen zum Erfolg und anderen markanten Eigenschaften. Unter dem Schlagwort der »charismatischen Führung« werden diese Vorstellungen gerade in den angelsächsischen Ländern, zum Beispiel von dem Psychologen Jay Conger (1989), wiederbelebt. Einige der von uns befragten jungen Akademiker hängen ebenfalls dieser Theorie an, wenn auch – wie wir noch sehen werden – durch andere Bedingungen für Aufstieg modifiziert. An der Person des Aufsteigers festgemacht ist auch die zweite häufig genannte Bedingung, die *Kompetenz*. Hier wird unterschieden in die fachliche Kompetenz, die auch durch die Promotion belegt sein kann, und die soziale Kompetenz, die Fähigkeit, mit Gruppen und Vorgesetzten umzugehen:

»... doch, es gibt ein Kriterium, und das ist der Dokortitel. Mit dem kann man also da sehr schnell die Leiter emporklettern« (Elektrotechniker, 31).

»Es liegt an den persönlichen Fähigkeiten, an dem persönlichen Einsatz. An der Fähigkeit, auch mit Leuten umzugehen...« (Betriebswirt, 29).

»Daß man sich mit den Leuten einigermaßen verständlich machen kann, also mit seinen Vorgesetzten auskommt und ein bißchen die Leute auch eintaxieren kann, wie man sie zu behandeln hat« (Betriebswirt, 33).

»Wichtig ist, daß er es mit der Gruppe kann, außerordentlich wichtig: daß er es mit dem Vorgesetzten kann« (Betriebswirt, 32).

Soziale Kompetenz – mit Gruppen bzw. mit Vorgesetzten umgehen können – und fachliche Kompetenz im Sinne einer universitären Ausbildung und der nötigen Berufserfahrung bilden gewissermaßen die Grundlage, die einer mitbringen muß, wenn er aufsteigen will. Interessant ist der Hinweis auf den Dokortitel, der mehrmals auftaucht. Hier wird auf einen aufschlußreichen Widerspruch der Praxis in Wirt-

Die Bedingungen beruflichen Aufstiegs machen sich an der Person, der Situation oder dem Zusammenspiel von beidem fest.

Als Bedingung der Person wird die Persönlichkeit genannt. Es folgt die soziale und fachliche Kompetenz.

schaftsunternehmen hingewiesen. Jeder Wissenschaftler, der mit Unternehmen zu tun hat, kennt die Killerphrase (Neuberger, 1985), mit der man jede Diskussion abwürgen kann: »Das mag ja in der Theorie ganz schön sein, aber die Praxis sieht etwas anders aus!« Wenn nun tatsächlich eine solche Distanz zwischen Theorie und Praxis bestände, dann wäre die Promotion, die gemäß ihrer Definition der Beleg für die Befähigung zum selbständigen wissenschaftlichen Arbeiten ist, wohl nicht unbedingt das geeignete Kompetenzzertifikat für den Aufstieg in der freien Wirtschaft. Sieht man sich die Zusammensetzung vieler Vorstände von Wirtschaftsunternehmen an, so fühlt man sich allerdings häufig an die Leitung einer Klinik erinnert: Scheinbar hat der Dokortitel doch eine gewisse Instrumentalität für den beruflichen Aufstieg!

Beziehen sich Persönlichkeit und Kompetenz eher auf statische Merkmale, auf Eigenschaften der Person, so findet sich auch eine Reihe von Attributen, die eher das Handeln des Aufsteigers kennzeichnen. Dazu zählt – natürlich – in erster Linie die *Leistung*:

»An Leistung und Kompetenz, Einsatzbereitschaft . . .« (Betriebswirt, 30).

»Ja, man muß . . . er kriegt zunächst einmal, wenn er anfängt, eine Aufgabe gestellt, und die muß er zur Zufriedenheit seiner Vorgesetzten ausführen und vielleicht noch ein ganz ein kleines bisschen mehr, also, wenn man nur das tut, was man gesagt bekommt, und das eben – von mir aus zu 100 Prozent –, dann ist es vielleicht nicht ganz genug . . .« (Verfahrenstechniker, 32).

»Durch besonders viel Fleiß, Fortbildung und ähnliche Dinge . . .« (Betriebswirt, 29).

»Tja, permanent lernen. Arbeiten am Wochenende, nicht daß ich Hausaufgaben mit heimnehme, das fällt ab und zu an, Berichte oder so was. Sondern nicht so sehr direkt für meine Arbeit, aber für das ganze Umfeld was tun, und das macht mir auch Spaß, darum fällt mir das nicht schwer. Also, umschauen nach irgendwelchen Sachen wie Weltraumrecht zum Beispiel oder Russisch lernen oder so« (Luft- und Raumfahrttechniker, 33).

Der Aspekt »Leistung« taucht in der einen oder anderen Form in fast allen Theorien auf. Auffällig ist dabei, daß er nie allein genannt wird, sondern immer durch irgendwelche Zusätze relativiert wird. Wie ist das zu erklären? Aufstieg durch Leistung ist in Unternehmen der Wirtschaft, die sich gerne als Leistungsorganisationen bezeichnen, geradezu eine Ideologie. Die Führungsnachwuchskräfte geraten dadurch in eine pikante Lage – die meisten sind es wohl schon ihrem Selbstwertgefühl schuldig, sich die für beruflichen Aufstieg nötige Leistung zuzutrauen. Demnach müßte aber jeder von ihnen aufsteigen können, was der Realität in Organisationen widerspricht. Allein aus diesem Grunde muß der Aufstieg zusätzlich zur Leistung durch verschiedene andere Faktoren erklärt werden. Dann kann der eigene Aufstieg (vorwiegend) auf die eigene Leistung zurückgeführt werden, die Tatsache, daß man (noch) nicht aufgestiegen ist, läßt sich dagegen (vorwiegend) auf andere Umstände zurückführen.

Weitere Aktivitäten, die sich vor allem zur Erklärung des Aufstiegs anderer eignen, werden mit dem Bild von den »Ellbogen« umschrieben:

»Ein Punkt ist sicher die fachliche Qualifikation . . . es gehören aber auch Ellbogen dazu, ganz klar« (Maschinenbauer, 32).

»Daß die halt sehr rigoros teilweise vorgehen, wie man so schön sagt, über Leichen gehen, nicht auf Kollegialität achten und keine Angst davor haben, Kollegen auch mal hinzuhängen, oder sich ohne Rücksicht auf Verluste in den Vordergrund drängen« (Betriebswirt, 30).

». . . oder man hat sich wirklich so viel Wissen und Erfahrung angeeignet, daß man einen anderen Kollegen eben aus dem Weg räumen kann oder verdrängen kann« (Elektrotechniker, 31).

»Also möglichst breite Ellenbogen und möglichst laut schreien, dann ist es leichter. Denn bei einem großen Haufen wird man doch leichter gehört, wenn man lauter schreit« (Maschinenbauer, 33).

». . . man muß sich durchsetzen, man muß hemdsärmelig sein, also auch ein bißchen mit Ellbogen arbeiten . . . nicht der, der fachlich der Beste ist, kommt weiter . . .« (Betriebswirt, 30).

Zu den Bedingungen,
die am Handeln der
Person ansetzen, zählt
die Leistung, die aber
nie allein genannt wird.
Dies ist durch das

Selbstwertgefühl
motiviert, das eigenen
Aufstieg der Leistung,
Versagen aber der
Situation zu-
schreibt.

Hier wird das Bild vom rücksichtslosen Aufsteiger, der »über Leichen geht«, von Leuten gezeichnet, die durch die Bank selber aufsteigen wollen! Wie wir bereits im dritten Kapitel gezeigt haben, charakterisiert dieses Bild das Managerklischee, von dem sich der Führungsnachwuchs distanziert – so will keiner werden. Gleichzeitig kann ein solches Zerrbild eine wichtige psychohygienische Funktion annehmen: Man kann damit den Erfolg anderer, die (schneller) aufsteigen, in einer Weise erklären, die das eigene Selbstwertgefühl stützt. Eine ähnliche Funktion kann auch die dritte Gruppe von Aktivitäten erfüllen, die als Bedingung für beruflichen Aufstieg genannt wird – *sich verkaufen*:

»Wie man sich persönlich verkaufen kann, also eigene Darstellung . . .« (Informatiker, 32).

»Wenn man im stillen Kämmerlein werkelt und es einem nichts ausmacht, daß andere sich den eigenen Erfolg unter den Nagel reißen, dann wird man wahrscheinlich wenig Aufstiegsmöglichkeiten haben. Aber das ist auch eine Fähigkeit, sich zu verkaufen, und die muß man eben auch haben« (Energiewirtschaftler, 30).

». . . nicht nur an der fachlichen Kompetenz, inzwischen habe ich das auch gesehen. Es liegt zum Teil auch einfach daran, daß man sich bekannt macht, daß man gut reden kann, daß man seine Sachen gut verkaufen kann. Es zählt nicht allein die erbrachte Leistung, es zählt auch, wie gut man sich verkaufen kann, ganz sicher« (Betriebswirt, 34).

»Also, je höher man kommt, desto weniger spielt fachliche Kompetenz eine Rolle, sondern eher Auftreten und Darstellen der eigenen Person, das spielt eine wesentlich größere Rolle als fachliche Kompetenz« (Elektrotechniker, 32).

Diese Aussagen müssen nachdenklich stimmen – zum einen sind sie im Kreis der Jungmanager außerordentlich weit verbreitet, zum anderen wird damit ein Erleben der Unternehmen thematisiert, das mehr an eine Theaterbühne als an Leistungsorganisationen erinnert. Der große deutsche Soziologe Karl Mannheim hat bereits 1935 den damit

angesprochenen Sachverhalt als spezifisches Merkmal bürokratischer Organisationen erkannt und die Folgen als Prozeß der Selbststrationalisierung beschrieben. Nach seiner Meinung müssen die Menschen in solchen Organisationen gewissermaßen Marktforschung für sich selbst betreiben wie für ein Produkt. Sie müssen herausfinden, welche Persönlichkeitseigenschaften in Organisationen erwünscht und nachgefragt werden. Wollen sie in den Organisationen Erfolg haben, dann sind ihre schauspielerischen Fähigkeiten gefordert – sie müssen sich als diejenigen präsentieren, nach denen Nachfrage besteht. Wenn der Erfolg auf dem Personalmarkt der Unternehmen davon abhängt, wie man sich verkauft, dann erlebt man sich selbst als Ware. Genauer: als Verkäufer und als Ware! Der Psychoanalytiker Erich Fromm (1982) nennt dieses Verhalten »Marketingorientierung« und beschreibt ihre Folgen für die menschlichen Beziehungen: »Dieser Umstand wirkt sich zwangsläufig auf alle menschlichen Beziehungen aus. Wird das Selbst der einzelnen mißachtet, dann müssen auch die Beziehungen der Menschen untereinander oberflächlich werden. Sie stehen nicht mehr für Einzelpersonlichkeiten, sondern als austauschbare Ware miteinander in Beziehung und sind weder gewillt noch imstande, das Einmalige und Besondere des anderen zu erfassen« (S. 66).

Das Fatale an dieser Situation ist, daß die Betroffenen sie schlicht als Realität begreifen, eine Realität, die man selbst nicht ändern kann. Man kann sich nur der Situation anpassen oder aber sich verweigern. Das wird an dem emotionalen Ausbruch eines dreißigjährigen Maschinenbauingenieurs deutlich, der auf die Nachfrage, wie er diese Situation bewertet, ungehalten reagiert:

»Das ist eigentlich scheißegal, ob das positiv ist oder nicht. Das ist so. Ich möchte das so wertfrei nehmen. Das ist einfach so. Basta. Da hat man sich danach zu richten. Ich möchte keine Bewertung abgeben, das ist so. Schluß.«

Eine andere Folge dieser Situation läßt sich direkt den Zitaten entnehmen: Wer die Organisation als Theaterbühne wahrnimmt, der kann keine Gerechtigkeit in den Aufstiegsmechanismen erkennen, und

Eine weitere Bedingung des Handelns wird mit dem Bild von den Ellenbogen, dem rücksichtslosen Durchsetzen umschrieben.

Schließlich zählt zur Person noch das »Sichverkaufen«. Das Selbst als Ware, eine Bedingung, der man ausgeliefert ist.

infolgedessen kann kein Respekt vor denen entstehen, die aufgestiegen sind (den »besten Selbstverkäufern«):

»Der andere Punkt ist inneres Verkaufen, also, daß man sich intern gut darstellt, auch wenn nichts dahintersteht, das ist vollkommen egal, spielt keine Rolle« (Betriebswirt, 33).

In diesem Zitat wird eine weitverbreitete Deutung beruflichen Aufstiegs präsentiert, die nahelegt, daß vor dem Hintergrund einer solchen subjektiven Aufstiegstheorie die Aufsteiger als inkompetent erscheinen müssen. Diese Deutung wurde bereits in den fünfziger Jahren von den amerikanischen Sozialwissenschaftlern Benschman und Rosenberg (1960) entdeckt und als Mythos der Inkompetenz bezeichnet. Demnach findet sich in nahezu jeder Bürokratie ein Mythos, den die Untergebenen über ihre Vorgesetzten hegen. Nach diesem Mythos ist Inkompetenz in Verbindung mit Beziehungen und der Fähigkeit, sich gut verkaufen zu können, Voraussetzung für beruflichen Aufstieg. Die Wissenschaftler führen den Mythos auf das Ressentiment zurück, das die machtlosen Untergebenen gegenüber ihren mächtigen Vorgesetzten hegen. Daß es sich dabei um einen Mythos handelt, macht folgende Überlegung deutlich: Gäbe es so viele inkompetente Vorgesetzte, wie von den Untergebenen in Organisationen behauptet wird, dann ließe sich der Erfolg dieser Organisationen nur mehr schwerlich erklären.

Diese Überlegungen leiten über zu der zweiten großen Gruppe von Bedingungen, die nach Meinung der Führungsnachwuchskräfte günstig für beruflichen Aufstieg sind. Das Stichwort lautet »*Beziehungen*«, eine Bedingung, die nicht mehr unmittelbar zur Person des Aufsteigers und seinem Verhalten gehört, sondern bereits als Teil der situativen Bedingungen zu werten ist:

Frage: »Ganz allgemein: Woran liegt es, daß man in einem Unternehmen aufsteigt?«

»Beziehungen.«

Frage: »In erster Linie?«

»In erster Linie« (Betriebswirt, 29).

»Vitamin B ist sicherlich nicht von Nachteil« (Maschinenbauer, 35).

»Also, das klingt ziemlich hart, ist aber wahr: Leute, die Beziehungen zu den höchsten Stellen haben, steigen schneller auf. Das ist tatsächlich so« (Betriebswirt, 31).

»Entweder dadurch, daß einen jemand protegiert oder daß man im Unternehmen wechselt; oder durch Durchhalten, aber da muß man schon lange durchhalten« (Betriebswirt, 33).

»An einem sicheren, gewandten Auftreten . . . ganz wichtig sind natürlich das Vitamin B, die Beziehungen . . . jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, der aufsteigen will, wird sich eine Hausmacht suchen, eine Clique um sich suchen, die ihn befähigt, nach oben zu steigen« (Elektrotechniker, 34).

Daß »Vitamin B«, daß Beziehungen zu den Mächtigen im Unternehmen dem eigenen Fortkommen förderlich sind, das ist geradezu ein stereotyper Gemeinplatz. Daneben sind »Beziehungen« untrennbarer Bestandteil des »Mythos der Inkompetenz«, durch den man sich den beruflichen Aufstieg solcher Personen erklären kann, die scheinbar weniger von der Arbeit verstehen als man selbst. Wie häufig bei subjektiven Theorien, so hat auch die Deutung beruflichen Aufstiegs über die Wirkung von Beziehungen und das Aufbauen einer Hausmacht einen wahren Kern – das zeigen zum Beispiel die Untersuchungen des Soziologen Wegener (1989). Psychologisch wichtig ist dabei aber die Tendenz, den Glauben an die (teilweise) Ungerechtigkeit beruflichen Aufstiegs bei denjenigen zu zementieren, die um den Aufstieg konkurrieren. Eine weitere häufig genannte Bedingung ist dem »Vitamin B« sehr verwandt, wenn auch konkreter: die *Beziehung zum direkten Vorgesetzten*, die in verschiedenen Ausformungen erwähnt wird:

»Da gibt es nur zwei Möglichkeiten . . . da ist so ein grober Begriff wie »Radlfahren« beim Vorgesetzten, und das andere ist halt sich profilieren, sich gut verkaufen, Erfolge nachweisen können« (Maschinenbauer, 31).

Wird »Sich verkaufen können« als entscheidende Bedingung wahrgenommen, dann müssen die Vorgesetzten als glänzende

Schauspieler erscheinen. Auf der Seite situativer Bedingungen wird am häufigsten »Vitamin B« genannt.

»Es gibt ja nur zwei Möglichkeiten, um aufzusteigen. Im Unternehmen intern, weil man gut ist, aber nicht zu gut. Also wenn Sie Ihrem Vorgesetzten als gefährlich für seinen Posten erscheinen, dann wird er Sie nicht unbedingt nach oben lassen. Sie müssen wohl gute Arbeit bieten. Sie dürfen keine Fehler machen, das ist ganz klar . . . und man muß natürlich auffallen, man muß sich verkaufen. Man muß dem Vorgesetzten auch klarmachen, daß die eigene Arbeit gut ist« (Maschinenbauer, 32).

» . . . auch ein bißchen dem Vorgesetzten Honig um das Mundwerk schmieren können, eloquent sein, wie man so schön sagt« (Bauingenieur, 33).

»Das kommt rein auf die Einstellung vom Unternehmen, von den Oberen an . . . wie du deinem Chef sozusagen gefällst und wie dein Chef Mut hat, es seinem Vorgesetzten klarzumachen. Und daran scheitert es nämlich meistens« (Betriebswirt, 30).

»Wenn man jetzt . . . zwei Leute nebeneinanderstellt, die die gleiche Produktion haben, und dem Chef paßt halt die Nase von dem rechten besser, dann wird der sicherlich eher zum Erfolg kommen als der linke« (Betriebswirt, 31).

»Das sind zwei Sachen, das eine ist, daß man weiß, wann man in einen anderen Bereich muß . . . eine andere Aufgabe übernehmen muß . . . und das zweite ist, man muß halt wissen, welchem Herrn man dienen will. Wo man meint, welcher Zug in die richtige Richtung fährt. Das hängt davon ab, wie der Bereichsleiter und der Abteilungsleiter, wie der halt weiterkommt. Der zieht dann praktisch die ganzen Leute mit hoch« (Fahrzeugbauer, 32).

»Man muß es mit den Chefs können, wenn man es mit dem Chef nicht kann, dann kommt man nicht weiter. Man muß es halt menschlich mit dem Chef können . . .« (Maschinenbauer, 31).

Auf Gedeih und Verderb sehen sich diese Befragten ihren Vorgesetzten, deren Willkür und Sympathie ausgeliefert. Das einzige, was sie in dieser Beziehung machen können, ist »Radlfahren« oder »Honig ums Mundwerk schmieren«, Aktivitäten, die allein aufgrund der gewähl-

ten Formulierung ganz offensichtlich abgelehnt werden. Natürlich ist die Beziehung zum Vorgesetzten nur ein Aspekt, der den Befragten wichtig erscheint. In diesem Punkt sehen sie sich aber der blanken Willkür des Unternehmens bzw. seiner Repräsentanten ausgeliefert. Aufstieg hat demnach für die meisten Befragten auch ein Moment der Unwägbarkeit, der Unkalkulierbarkeit, auf das man selbst nur mit zweifelhaften Mitteln Einfluß nehmen kann. Die Unwägbarkeit der situativen Bedingungen erreicht schließlich im Aspekt des *Zufalls* bzw. *Glücks* den Gipfel:

»Gut, es gibt bestimmte Aufgaben, mit denen kann man sich gut profilieren und sich einen guten Namen machen, aber ich kann im Endeffekt nichts dazu tun, ob ich jetzt die Aufgabe übertragen kriege. Es ist da auch viel Glück bei« (Maschinenbauer, 32).

»Bis zu einem gewissen Grad ist es auch die Tatsache, ob man von irgendwelchen Leuten eben gern gemocht wird oder ob sie einen nicht leiden können. Da sind irgendwie Glück und persönliche Beziehungen auch mit dabei« (Elektrotechniker, 33).

»In meiner ersten Firma, das war eine Firma, wo man schön klassisch aufsteigen konnte: 50 Prozent Sympathie, 40 Prozent Können und 10 Prozent Glück« (Maschinenbauer, 34).

Zwar wird Glück oder Zufall relativ häufig als Bedingung für beruflichen Aufstieg genannt, dabei aber immer in seiner Bedeutung eingeschränkt – vor allem in großen Unternehmen muß halt noch ein »Quentchen« von dieser Ingredienz dazukommen, damit der »Aufstiegskuchen« gelingt. Das wird besonders deutlich an der letzten Bedingung, die des öfteren angeführt wird und die sich bei genauerer Analyse als Wechselwirkung von Person und Situation erweist, eine Bedingung, die in der Regel mit dem Konzept »*Zur richtigen Zeit am richtigen Ort*« umschrieben wird:

»Also bei sehr vielen Dingen zur richtigen Zeit am richtigen Platz sein, mit den richtigen Fähigkeiten, das ist meistens der springende

Eine weitere situative Bedingung ist die Beziehung zum direkten Vorgesetzten. Man hängt von seiner Sympathie und seiner Will-	kür ab. Schließlich zählen Glück und Zufall dazu, Bedingungen, denen man vollends hilflos ausgeliefert ist.
---	---

Punkt. Man kann supertoll . . . fähig sein, wenn die Aufgabe jetzt gerade an der Stelle nicht frei ist oder jemand anderes drauf sitzt, hat man keine Chance mehr . . .« (Elektrotechniker, 32).

»Selber sollte man darauf achten, daß man nicht zum unentbehrlichen Spezialisten eines bestimmten Gebietes wird, denn den Spezialisten kann sich niemand leisten zu verlieren. Den würde man also möglichst von der Stelle nicht weg befördern, weil, dann verliert man seinen Spezialisten, das ist tatsächlich so. Der bleibt an der Stelle. Sondern es ist in der Regel sinnvoller, ein gewisses Allroundwissen zu behalten, Allroundfähigkeiten zu haben und an der richtigen Stelle im richtigen Zeitpunkt die richtigen Vorschläge anzubringen« (Betriebswirt, 31).

»Man muß halt zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, sozusagen . . .«

Frage: »Also Glück . . . Zufall?«

»Nein, das würde ich nicht sagen. Also, man muß sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort aufhalten und das Richtige sagen. Und das ist sicherlich teilweise auch persönliches Bemühen« (Elektrotechniker, 32).

Diese Äußerungen klingen beim ersten Hinhören eher fatalistisch, als wäre Aufstieg von glücklichen Umständen abhängig. Genau analysiert zeigt sich aber, daß in den Äußerungen immer zwei Aspekte zusammenkommen müssen: Zum einen muß sich eine situative Bedingung eröffnen – indem man zum Beispiel eine Aufgabe erhält, in der man sich bewähren kann. Zum anderen muß man sich dann aber auch bewähren! Das heißt, es müssen von seiten der Organisation die Chancen eingeräumt werden, und der Betreffende muß seine Chance nutzen. Er muß über die für eine gestellte Aufgabe nötigen Fähigkeiten verfügen und die erwartete Leistung erbringen. In dieser Argumentation erscheint Aufstieg also als Ergebnis einer Wechselwirkung von Organisation und Person. Damit ist bereits ein zentrales Merkmal subjektiver Aufstiegstheorien genannt – sie weisen immer eine bestimmte Struktur auf.

Die Struktur subjektiver Aufstiegstheorien

Die inhaltlichen Erklärungen beruflichen Aufstiegs, die bisher näher erläutert wurden, treten in den seltensten Fällen allein auf. Gewöhnlich werden zwei oder mehr der genannten Bedingungen als entscheidend für beruflichen Aufstieg angesehen. Um ein vollständiges Bild der subjektiven Theorien zu erzielen, müssen nun zwei Aspekte genauer betrachtet werden – die Bedeutung und die Form der Aussagen. Zunächst zur *Bedeutung*. Wir haben bisher unterschieden in Aussagen, die sich auf die Person des Aufsteigers und in solche, die sich auf die Situation beziehen. Psychologisch entscheidend ist nun die Frage, von welchen Bedingungen man glaubt, man könne sie beeinflussen, und welchen man sich hilflos ausgeliefert sieht. In der Psychologie wird dieses Problem mit dem Konzept des erlebten Ortes der Kontrolle, des »locus of control«, erfaßt. Die Ergebnisse dieser Forschungsrichtung füllen mittlerweile ganze Bibliotheken, einen grundlegenden Überblick kann man sich bei Krampen (1982) verschaffen. Für das Problem subjektiver Aufstiegstheorien sind einige Befunde dieser Forschungsrichtung zentral. Prinzipiell lassen sich zwei Kontrollorte unterscheiden. Wenn ein Mensch glaubt, es steht in seiner eigenen Macht, beruflich aufzusteigen, dann liegt der Ort der Kontrolle in ihm, man spricht dann von *interner Kontrollüberzeugung*. Glaubte jemand zum Beispiel, beruflicher Aufstieg hängt vor allem von der eigenen Leistung ab, dann liegt eine interne Kontrollüberzeugung vor: Er selbst kann darüber entscheiden, ob er mehr oder weniger leisten will, und damit kann er sein berufliches Fortkommen selbst steuern. Glaubte man dagegen, beruflicher Aufstieg hänge von Bedingungen ab, die völlig außerhalb der eigenen Macht stehen, dann liegt eine *externe Kontrollüberzeugung* vor. Ein typisches Beispiel dafür ist die Sympathie des Vorgesetzten, von der wir gewöhnlich annehmen, daß sie entweder gegeben ist oder eben nicht. Diese Unterscheidung ist deshalb so wichtig, weil nur im Falle interner Kontrollüberzeugung auch die Bereitschaft besteht, für ein ange-

Das Zusammenwirken von Person und Situation wird als »zur richtigen Zeit am richtigen Ort« umschrieben – beides muß stimmen.

Bei der Struktur subjektiver Theorien können interne von externen Kontrollüberzeugungen unterschieden werden.

strebtes Ziel aktiv zu werden. Im umgekehrten Fall dagegen droht die Gefahr des Fatalismus. Wer sich äußeren Mächten ausgeliefert fühlt, der kann nur hoffen, daß ihm diese Mächte wohlgesinnt sind. Wie leicht zu erkennen ist, sind beide Überzeugungen, internale und externale, relativ extrem – weder ist der Mensch allein Herr seines Schicksals, noch ist das Schicksal allein Herr des Menschen.

Damit kommen wir zum zweiten Aspekt der Aussagen zum beruflichen Aufstieg, ihrer *Form*. Es ist vor allem der Gruppe Berliner Psychologen und Pädagogen um Wolfgang Lempert (1981; Hoff, 1990) zu verdanken, daß dieser Aspekt in der Psychologie der Kontrollüberzeugungen berücksichtigt wurde. In ihren Untersuchungen bei jungen Facharbeitern konnten die Wissenschaftler nachweisen, daß internale und externale Überzeugungen selten isoliert auftreten. Sehr häufig werden sie kombiniert, das heißt, man glaubt entweder, daß sowohl von der Person beeinflussbare als auch unbeeinflussbare, außerhalb der eigenen Macht stehende situative Bedingungen wirksam sind. Eine solche Überzeugung äußert sich darin, daß internale und externale Aspekte unverbunden aufgezählt werden, weshalb die Autoren von einer *additiven* Überzeugung sprechen. Im Unterschied dazu steht die *interaktive* Überzeugung, die Wechselwirkung von Person und Situation: Bei der interaktiven Überzeugung wirken internale und externale Aspekte in einer ganz bestimmten Weise zusammen. Diese Überzeugung erscheint als diejenige, die der Realität am besten angepaßt ist: Tatsächlich ist es das Zusammenspiel von personalen und situativen Faktoren, wodurch die soziale Realität gekennzeichnet ist (Weick, 1985).

Überträgt man diese Erkenntnisse auf die subjektiven Aufstiegstheorien unserer Führungsnachwuchskräfte, so sollte es vier verschiedene Theorien geben – internale, externale, additive und interaktive Aufstiegstheorien. Tatsächlich lassen sich Beispiele für alle vier Möglichkeiten finden. Typische *externale* Theorien treten allerdings sehr selten – in weniger als 10 Prozent aller Fälle – auf:

»Mein Hauptabteilungsleiter hat mir mal gesagt, Entscheidungen, ob jemand aufsteigt, die kommen aus dem Bauch. Das heißt also,

das ist irgendwie anscheinend auch dort in der Firma so, daß der, der gerade momentan beeindruckt, daß der befördert wird. Es gibt natürlich auch noch eine gewisse Ausbildungsfrage, das ist klar, ich kann nicht, wenn ich nicht studiert habe, plötzlich Werksleiter werden, das geht nicht. Ich bin sogar der Meinung, oder sagen wir mal, wenn man innerhalb der gleichen Ausbildung guckt, daß es ziemlich willkürlich ist, wer aufsteigt« (Elektrotechniker, 33).

In dieser Theorie wird der Fatalismus externaler Argumentation sehr anschaulich. Aufstiegsentscheidungen werden aus dem »Bauch« getroffen – der bildliche Gegensatz von »Kopf« und »Bauch« steht dabei für den Gegensatz von rationalen und irrationalen Entscheidungen. Wenn also Aufstiegsentscheidungen irrational und willkürlich sind, dann kann der Befragte sie nicht beeinflussen. Er wird die von ihm verlangte Arbeitsleistung erbringen – aber auch nicht mehr! Daß nur wenige Führungsnachwuchskräfte eine solche Theorie vertreten, ist durchaus einleuchtend. Unsere Befragten sind alle Akademiker, denen in ihrer Ausbildung auch ein Bewußtsein ihrer Fähigkeiten vermittelt wurde. Daher ist es eher ungewöhnlich, wenn sich so hochqualifizierte Nachwuchskräfte als bloßen »Spielball« äußerer Mächte empfinden. Sehr viel häufiger – in rund 40 Prozent aller Fälle – finden sich dagegen *internale* Theorien:

»Grundsätzlich ist es das beste, sich eine möglichst gute Ausbildungsbasis zu verschaffen. Ich kann jedem auch nur empfehlen, nach dem Studium zu promovieren, was ich nicht getan habe. Das weitere ist, daß Sie, wenn Sie aufsteigen wollen . . . dann müssen Sie Ihre Tätigkeit nicht so betrachten, daß Sie sie ausüben, um Geld für die Freizeit zu verdienen, sondern sie muß Ihnen was wert sein, Sie müssen also mit Ihrem ganzen Engagement dahinterstehen, sich voll damit identifizieren. Dann müssen Sie . . . vor allem in der Anfangsstellung müssen Sie ganz brutal in die Tiefe gehen und sich mit den Einzelheiten auseinandersetzen und nicht versuchen, den Überflieger zu spielen, den triviale Alltagsprobleme nicht beschäftigen . . . und dann müssen Sie auch bereit sein, ein gewisses Quan-

Diese Theorieteile können unverbunden aufgezählt werden (additive Form) oder in bestimmter Weise zusammenwirken

(interaktive Form). Rein externale Theorien finden sich bei weniger als 10 Prozent, rein internale dagegen bei rund 40 Prozent.

tum mehr zu arbeiten. Denn es wird Ihnen nicht gelingen aufzusteigen, wenn Sie sagen: Ich komme in der mir zur Verfügung stehenden Zeit mit der mir übertragenen Arbeit zurecht, warum soll ich länger bleiben und mir die Zeit opfern?« (Betriebswirt, 32)

Der Befragte zählt verschiedene Bedingungen auf, die er alle selbst kontrollieren kann: Man muß sich eine möglichst gute Ausbildung verschaffen, mit der Aufgabe voll identifizieren, nicht den Hochbegabten spielen, sondern sich auch in triviale Alltagsprobleme detailliert einarbeiten und – das folgt letztlich daraus – bereit sein, mehr zu arbeiten als andere. Alle diese Bedingungen liegen in seiner Macht, damit liegt es nach seiner Meinung an ihm, ob er beruflich aufsteigt. Hier kann man sich nun gut die Folgen einer solchen Theorie verdeutlichen. Da der Befragte aufsteigen will, kann man von ihm ein hohes Engagement und Leistungsniveau erwarten. Eine Beförderung wird er als Folge dieses Engagements deuten und entsprechend weiter vollen Einsatz zeigen. Sollte er aber in seinen Erwartungen enttäuscht werden, dann wird sich seine Theorie ändern: Aufstieg wird dann als ungerechtes und unbeeinflussbares Ergebnis definiert, seine Leistungsbereitschaft frustriert.

Fast genauso häufig wie interne Theorien finden sich bei den Führungsnachwuchskräften *additive* Aufstiegstheorien, bei der interne und externe Bedingungen unverbunden nebeneinanderstehen. Exemplarisch dafür sind die Äußerungen eines dreiunddreißigjährigen Volkswirtes, der in einer großen Bank arbeitet:

»Es liegt zum einen sicherlich an den vakanten Positionen, das sind also die externen Umstände, die müssen einfach gegeben sein. Das heißt, es muß sich irgendwo eine Lücke auftun, in die man eine Nachwuchskraft reinsetzt. Es muß der Wille vorhanden sein, Nachwuchskräfte aufzunehmen . . . Zum anderen liegt es meines Erachtens weniger an der absoluten fachlichen Kompetenz, die man hat – oder die man eigentlich nicht hat, wenn man gerade anfängt –, sondern es liegt schon an der Persönlichkeit von jemandem, an dem Willen aufzusteigen und an den Aktivitäten, die man daraus

zieht . . . Und man muß auch willens sein, ein bißchen Ellenbogen zu gebrauchen.«

Der Befragte sieht eine ganze Reihe von Bedingungen am Werk, damit es zum Aufstieg kommt. Da sind zunächst die externalen Bedingungen, die man nicht beeinflussen kann: Im Unternehmen müssen Positionen frei sein, und das Unternehmen muß bereit sein, solche Positionen mit Nachwuchskräften zu besetzen. Eine weitere Bedingung ist die Persönlichkeit – gewöhnlich wird darin etwas Unabänderliches gesehen, man hat eben die geeignete Aufsteigerpersönlichkeit, oder aber man hat sie nicht. Daneben gibt es aber eine ganze Reihe internaler Bedingungen, die man durchaus beeinflussen kann. Hier ist vor allem der Wille zum Aufstieg zu nennen. Wer den Willen dazu hat, der wird auch Aktivitäten entfalten, die förderlich für beruflichen Aufstieg sind. Eine davon nennt er ausdrücklich: Man muß die Ellenbogen gebrauchen und andere ausstechen! Hier zeigt sich deutlich die additive Form einer Aufstiegstheorie – die Bedingungen für beruflichen Aufstieg werden durchaus differenziert gesehen, weshalb diese Theorie sehr viel realistischer erscheint als eine bloß internale. Wie die Bedingungen zusammenwirken, das bleibt allerdings bei dieser Theorie im dunkeln. Nicht so bei der höchstentwickelten Form subjektiver Aufstiegstheorien, der *interaktiven*. Auch diese Form sei am Beispiel verdeutlicht:

»Es ist wichtig, daß man die richtigen Vorgesetzten hat, daß die mit einem persönlich und fachlich zurechtkommen, daß man den richtigen Draht zu denen hat. Weil, dementsprechend wird man auch eingesetzt. Dann kann man sich bewähren, wenn man die richtigen Fähigkeiten mitbringt und sich entsprechend einsetzt« (Betriebswirt, 31).

Das Zusammenwirken externaler und internaler Faktoren ist in dieser Theorie – die nur von zirka 15 Prozent der Befragten geäußert wird – entscheidend. Zunächst muß die Beziehung zum Vorgesetzten stimmen, eine Bedingung, die für den Befragten offensichtlich relativ

Die additive Form subjektiver Aufstiegstheorien findet sich ebenfalls bei rund 40 Prozent der Nachwuchskräfte. Die höchstent-

wickelte interaktive Form, in der die Bedingungen zusammenwirken, vertreten im Gegensatz dazu nur 15 Prozent.

unbeeinflussbar ist. Damit ist die Voraussetzung gegeben, daß man überhaupt erst eine Chance bekommt, zum Beispiel in Form einer Aufgabe, bei der man sich bewähren kann. Jetzt hängt es aber von der Nachwuchskraft selber ab, von ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement, ob sie die Chance nützt! In diesen Aussagen klingt die ganze Komplexität des Aufstiegsprozesses an: Es müssen immer internale und externale Umstände in ganz bestimmten Konstellationen zusammenkommen, das heißt interagieren, damit es letztlich zum Aufstieg kommt. Daher beschreibt auch die interaktive Aufstiegstheorie die realen Bedingungen am besten.

Wer vertritt welche Theorie?

Eine wichtige Frage ist natürlich, ob sich die Vertreter verschiedener Aufstiegstheorien durch ganz bestimmte psychologische oder soziodemographische Merkmale auszeichnen oder ob hier keine Zusammenhänge bestehen. Diese Frage kann mit einer Stichprobe von 87 Befragten natürlich nicht statistisch eindeutig beantwortet werden – die folgenden Aussagen haben aber tendenziellen Charakter. Zwei auffällige Zusammenhänge – zur Studienrichtung und zur Berufsorientierung, die mit der Typenfrage gemessen wurde – lassen sich nachweisen. Zunächst zur Studienrichtung (Abb. 7.1).

Subjektive Aufstiegstheorie	einfach	komplex
Studienrichtung		
Technik	45%	55%
Wirtschaft	60%	40%

Abb. 7.1: Subjektive Aufstiegstheorien in Abhängigkeit von der Studienrichtung

Zur Analyse von Zusammenhängen wurden die Vertreter rein internaler bzw. rein externaler Theorien zusammengefaßt und mit denen, die additive bzw. interaktive Theorien vertreten, verglichen. Damit werden die Führungsnachwuchskräfte mit sehr einfach strukturierten Theorien (rein internal bzw. rein external) mit Vertretern der komplexeren Theorien (additiv bzw. interaktiv) verglichen. Dabei zeigt sich, daß mehr als die Hälfte – zirka 60 Prozent – der Wirtschaftswissenschaftler einfache Aufstiegstheorien, vor allem mit rein internaler Argumentation, vertreten. Demgegenüber vertreten mehr Ingenieure – zirka 55 Prozent – die komplexeren Aufstiegstheorien. Dieses Übergewicht kommt allerdings dadurch zustande, daß die Ingenieure besonders häufig additive Theorien vertreten; in den interaktiven Theorien findet sich kein Unterschied zwischen den Studienrichtungen.

Dieser Befund ist zunächst überraschend: Man hätte erwarten können, daß Wirtschaftswissenschaftler eher den anspruchsvolleren Theorien über den beruflichen Aufstieg anhängen. Im Vergleich zu den Ingenieuren lernen sie schließlich in ihrem Studium sehr viel mehr über die Komplexität wirtschaftlicher Organisationen und damit auch über die Komplexität der Prozesse, die zu beruflichem Aufstieg führen. Das legt die Vermutung nahe, daß die Aufstiegstheorien nicht nur durch bloßes Wissen über die tatsächlich wirksamen Bedingungen bestimmt sind, sondern in besonderem Maße durch die Einstellung zum beruflichen Aufstieg. Diese Vermutung kann über die Berufsorientierung der Vertreter verschiedener Theorien beantwortet werden.

Über zwei Drittel – genau 71 Prozent – all derjenigen, die eine rein interne Aufstiegstheorie vertreten, sind karriereorientiert. Dagegen sind sechs von neun Vertretern externaler Aufstiegstheorien freizeitorientiert! Ein weiteres Merkmal ist aufschlußreich – es finden sich im Verhältnis zu den Vertretern komplexerer Aufstiegstheorien sehr viel weniger Befragte, die im Laufe der Untersuchung ihre Einstellung zum Beruf gewechselt haben. Bei den Vertretern simpler Aufstiegstheorien haben knapp 30 Prozent einmal oder mehrmals ihre

Ingenieure vertreten häufiger komplexe additive bzw. interaktive Theorien, Wirtschaftswissenschaftler häufiger internale

oder externale. Der Grund dafür liegt in der Orientierung. 71 Prozent der Vertreter internaler Theorien sind karriereorientiert.

Einstellung zum Beruf geändert, bei den Vertretern komplexerer Theorien dagegen rund 60 Prozent! Und ein weiterer Befund ist auffällig – während sich bei den Vertretern additiver Theorien keine Richtung in der Änderung feststellen läßt, ändert sich rund die Hälfte der Vertreter interaktiver, das heißt besonders anspruchsvoller Theorien von alternativem Engagement zur Karriereorientierung.

Wie sind diese Ergebnisse zu deuten? Die Mehrzahl der Karriereorientierten vertritt eine internale Aufstiegstheorie. Da wiederum mehr Wirtschaftswissenschaftler als Ingenieure karriereorientiert sind (von Rosenstiel, Nerdinger, Stengel u. Spieß, 1989), erklärt sich, warum mehr Wirtschaftswissenschaftler simple Aufstiegstheorien vertreten. Dieser Zusammenhang ist psychologisch aufschlußreich. Für Karriereorientierte ist beruflicher Aufstieg zentrales Lebensziel. Beim Übergang von der Hochschule in den Beruf werden sie in diesem Bestreben von den Organisationen der Wirtschaft bestärkt. In dieser Umgebung wird der beruflich Ehrgeizige belohnt, gleichzeitig wird dem potentiellen Senkrechtstarter die Ideologie vermittelt, es liege allein an ihm und seiner Leistung, ob er seine Ziele erreicht. So verstärkt sich wiederum der Glaube, man selber sei Herr seines (Aufstiegs-)Schicksals. Dieser Typ des Karriereorientierten wird also nie in seinen Überzeugungen erschüttert, er wird nicht gezwungen, seine Weltsicht kritisch zu überdenken. Dadurch entwickelt sich bei ihm ein unerschütterlicher Glaube daran, es stehe allein in seiner Macht aufzusteigen. Aufgrund des mangelnden Realismus einer solchen Einstellung ist allerdings zu befürchten, daß dieser Glaube wie »Scheuklappen« wirkt: Eine realistischere Einschätzung der eigenen Möglichkeiten wird dadurch verhindert.

Anders die Vertreter interaktiver Aufstiegstheorien. Die meisten haben entweder an der Universität oder aber im ersten Arbeitsjahr alternatives Engagement gezeigt. In einem schmerzlichen Erfahrungsprozeß wurden ihnen im Unternehmen die Grenzen der Umsetzbarkeit einer solchen Einstellung aufgezeigt. In diesem Prozeß sind sie realistischer geworden, was sich auch in ihren subjektiven Aufstiegstheorien niederschlägt: Ihre Sicht spiegelt die Realität am

angemessensten wider. Und ein weiterer Punkt ist zu beachten. Wie bereits im dritten Kapitel gezeigt, ist ihre Wandlung zur Karriereorientierung kein Abwenden vom alternativen Engagement, sondern die Einsicht, daß nur derjenige etwas bewirken kann, der auch die dafür nötige Macht besitzt. Im Gegensatz zum »Scheuklappen-Karriereorientierten« mit seiner verzerrten Weltsicht sind sie es, die am ehesten dazu in der Lage sind, gesellschaftliche Entwicklungen in die Unternehmen der Wirtschaft zu tragen. Das kann aber nur geschehen, wenn sie auch tatsächlich beruflich aufsteigen. Diese Frage haben wir ebenfalls untersucht.

Wer steigt auf?

Um zu erfahren, wer von den Befragten beruflich aufgestiegen ist, haben wir folgende Fragen gestellt:

»Beschreiben Sie mir bitte kurz die Stelle, die Sie momentan im Unternehmen einnehmen.

– Können Sie kurz das Aufgabengebiet skizzieren?

– Wie viele Hierarchiestufen liegen über ihrer Position, wie viele darunter? Haben Sie Mitarbeiter, die Ihnen direkt unterstellt sind?«

Beruflicher Aufstieg wird hier also ganz traditionell als hierarchische Bewegung definiert, die Übernahme von Personalverantwortung ist danach Merkmal der Karriere. Vergleicht man die Antwort auf diese Frage mit der Position, die von den Befragten nach Einstieg in das Berufsleben eingenommen wurde, dann kann man erkennen, wer beruflich aufgestiegen ist. Zusätzlich interessierte uns aber auch, wie die Nachwuchskräfte ihre bisherige berufliche Entwicklung subjektiv einschätzen. Daher wurde noch folgende Frage gestellt:

»Wenn Sie Ihre bisher durchlaufene berufliche Entwicklung betrachten: Würden Sie diese als Aufstieg betrachten?

– Wenn ja: Inwiefern ist das ein Aufstieg?«

Damit die Befragten keine Zusammenhänge zur Frage nach der tatsächlich erreichten Position herstellen konnten, wurde die zweite Frage sehr viel später im Interview gestellt.

Die genaue Analyse zeigt, daß sich zwei Arten von Karriereorientierten finden. Diejenigen, die die interne Theorie vertreten

und die mit interaktiver Theorie. Karrieristen mit interner Theorie entwickeln Scheuklappen, die anderen wollen Karriere machen.

Bei der Auswertung dieser Fragen wurden wir überrascht. 18 der 87 befragten Nachwuchskräfte waren tatsächlich mindestens einmal in eine höhere Position aufgestiegen. Bei ihnen deckte sich die Realität mit dem geäußerten Erleben. Dasselbe gilt für die 24 Befragten, die nicht aufgestiegen waren und ihre bisherige berufliche Entwicklung auch nicht als Aufstieg erlebt haben. Die Mehrzahl der Befragten aber – genau 45 – gab an, ihre berufliche Entwicklung sei ein Aufstieg, obwohl sich in ihrer Position keine Änderung ergeben hatte. Aufschlußreich sind die Begründungen, warum sie die Entwicklung als Aufstieg erleben. Die am häufigsten genannten Interpretationen seien kurz belegt:

- Aufstieg als finanzieller Zuwachs:
Frage: »Inwiefern war das ein Aufstieg?«
». . . finanziell auf jeden Fall« (Betriebswirt, 31).
- Aufstieg als Machtgewinn:
». . . man kriegt einfach im Laufe der Zeit immer mehr Einfluß . . . zum Beispiel, wie man einfach mal Abteilungsleiter beeinflussen kann, das ist schon irgendwie ein gewisser Machtgewinn gegenüber dem Anfang« (Betriebswirt, 32).
- Aufstieg als Wissenserweiterung:
»Man merkt es innerhalb der Kollegen – bei uns war auch ein relativ großer personeller Wandel in der Gruppe –, man ist dann ziemlich schnell der alte Hase. Das gibt schon erst ein Gefühl, daß man nicht mehr unten ist, auch allein in der Gruppenhierarchie, sondern jemand ist, den man fragt, wie man damals selber gefragt hat« (Elektrotechniker, 34).
- Aufstieg als Erreichen einer höheren inneren Position:
»Rein hierarchisch nicht, von der inneren Position her mit Sicherheit« (Betriebswirt, 32).

- Aufstieg als Zuwachs an Verantwortung:
»Von den Anforderungen auf jeden Fall, vom Verantwortungsbereich her . . .« (Betriebswirt, 30).

Diese Tendenz, die unterschiedlichsten Entwicklungen als beruflichen Aufstieg zu deuten, könnte verschiedene Erklärungen haben. Möglicherweise wissen die Befragten schlicht nicht, was man in der freien Wirtschaft unter Aufstieg versteht. Diese Erklärung erscheint wenig überzeugend, wenn man bedenkt, daß die Mehrheit der Befragten, darunter sehr viele Diplomkaufleute, so reagiert. Weiter wäre denkbar, daß die Unternehmen sich sehr stark darin unterscheiden, was bei ihnen jeweils als Aufstieg gilt. Auch diese Erklärung erscheint wenig überzeugend, begründen doch alle tatsächlich Aufgestiegenen ihr Erleben mit eben der Tatsache, daß sie hierarchisch aufgestiegen sind.

Eine andere Erklärung ist daher am wahrscheinlichsten: Hier zeigt sich vermutlich die Macht gesellschaftlicher Normen. Dazu muß man den Hintergrund der Befragung berücksichtigen – die Antworten lassen sich letztlich nur aus der Interviewsituation heraus verstehen. Junge Akademiker werden mehrere Jahre nach Verlassen der Universität von Interviewern ebendieser Universität wieder besucht und befragt, ob sie ihre berufliche Entwicklung als Aufstieg betrachten. Dadurch wird ein Erwartungsdruck ausgelöst, dem die meisten nicht standhalten. In jungen Akademikern werden gemeinhin die kommenden Führungskräfte der Wirtschaft und der Gesellschaft gesehen. Kann ein junger Akademiker nun mehrere Jahre nach dem Berufseinstieg noch keinen konkreten Aufstiegsschritt vorweisen, dann fühlt er sich von dem Etikett des »Versagers« bedroht. Dieser Bedrohung des Selbstwertgefühls begegnet er durch Umdeutung der beruflichen Entwicklung, so daß sie vor dem Interviewer wie vor dem Befragten selbst als ein Aufstieg erscheint. Für diese Erklärung sprechen sowohl die Vielzahl unterschiedlicher Deutungen als auch die Abgehobenheit einiger dieser Deutungen (»Aufstieg als innerer Zuwachs« ist dafür sehr bezeichnend).

Bei der Frage, wer tatsächlich aufgestiegen ist, zeigt sich, daß ungefähr die Hälfte dies bejaht, ohne sich hierarchisch entwik-

kelt zu haben. Offensichtlich besteht hier ein normativer Druck für junge Akademiker, berufliche Entwicklung vorzuweisen.

Wer sind nun diejenigen, die tatsächlich aufsteigen, und wer kann sich offen dazu bekennen, daß er noch nicht aufgestiegen ist? Zunächst zu denjenigen, die sich frank und frei dazu bekennen, daß sie nicht aufgestiegen sind. 15 von 24 Befragten, die in ihrer beruflichen Entwicklung keinen Aufstieg sehen, waren bei der Befragung im Examenssemester, das heißt, als sie noch an der Universität waren, freizeitorientiert. Beruflicher Aufstieg gehörte damit nicht zu ihren Zielen – und dieser Lebensplanung sind sich die meisten treu geblieben. Daher verspüren sie auch keinen Drang, ihre bisherige berufliche Entwicklung als einen Aufstieg umzudeuten. Sie haben das erreicht, was sie erreichen wollten!

Ganz anders die Aufsteiger: 14 von 18 waren bereits in der Universität karriereorientiert, nach dem vollzogenen Aufstieg sind es 16 von 18. Die Mehrzahl ist sich während aller Befragungen treu geblieben. Das läßt nur einen Schluß zu. Die bereits in der Universität Angepaßten, die gewissermaßen »stromlinienförmig« auf Karriere Eingestellten, sie haben auch die besten Chancen zu beruflichem Aufstieg! Diese Deutung wird noch durch ihre subjektiven Theorien über beruflichen Aufstieg erhärtet: Mehr als die Hälfte erklären sich Karriere ganz einfach internal, das heißt, sie glauben, es liege allein in ihrer Macht aufzusteigen. Nach ihren eigenen Erklärungen haben sie das demnach durch Leistung, aber auch durch Ellenbogen, geschickte Präsentation der eigenen Person und Aufbau von Beziehungsnetzen erreicht. Aus der Sicht der Unternehmen bedeutet das aber, daß sie Bedingungen schaffen, zu denen der Karriereorientierte mit seiner schlichten Weltanschauung und den daraus folgenden Handlungen am besten paßt.

Bei genauerer Analyse muß allerdings dieser Befund relativiert werden. Immerhin sechs von denjenigen, die mittlerweile aufgestiegen sind, waren nach dem Übergang von der Universität in den Beruf vorübergehend alternativ engagiert. Sie haben also den Berufseinstieg als aversiv erlebt und sind in ihrer Überzeugung ins Wanken geraten. Interessanterweise erklären alle sechs beruflichen Aufstieg durch komplexe interaktive Theorien. Damit läßt sich sagen: Es sind nicht nur diejenigen mit der »Karrierescheuklappe«, die beruflich aufstei-

gen. Eine Minderheit mit einer realistischeren Weltsicht, die durch unangenehme Erfahrungen zum Nachdenken angeregt wurde, steigt ebenfalls in den Unternehmen auf. Sieht man sich ihre Antworten auf die Frage an, warum sie ihre Berufsorientierung von der zweiten zur dritten Befragung gewandelt haben – wieder zurück vom alternativen Engagement zur Karriereorientierung (vgl. Kapitel 3) –, dann argumentieren alle dahin gehend: Nur wer an den Hebeln der Macht sitzt, kann auch seine Vorstellungen von einer besseren Arbeitswelt durchsetzen. Diese Minderheit der Aufsteiger könnte es sein, die gewandelte gesellschaftliche Werte in die Unternehmen der Wirtschaft trägt.

Die Befragten, die nicht behaupten aufgestiegen zu sein, sind überwiegend freizeitorientiert. Eine Minderheit

unter ihnen vertritt interaktive Theorien, war beim Berufseinstieg verunsichert und könnte den Wertewandel realisieren.

8

Der Gedanke an Kündigung: Fliehen oder Standhalten?

Kommt für junge deutsche männliche Hochschulabgänger, die vor zirka vier Jahren ihr Examen erfolgreich hinter sich brachten und nun schon einige Zeit erste Berufserfahrungen in Unternehmen der Wirtschaft sammeln konnten, eine Kündigung überhaupt in Frage?

Immerhin haben von 87 Führungsnachwuchskräften die Frage, ob sie kündigen wollen, insgesamt 27 Personen bejaht und angegeben, daß sie diesbezüglich schon konkrete Schritte unternommen haben. Dies entspricht einer Kündigungsquote von immerhin 32 Prozent. Doch nicht genug damit: Von den 60 Personen, die keine direkte Kündigung erwägen, haben 31 gelegentlich an eine Kündigung gedacht. Allerdings ging dies nicht so weit, daß sie sich auch zu einer tatsächlichen Kündigung entschlossen haben.

Die Folgen einer Kündigung können für die Unternehmen erheblich sein. Zum einen verursacht die Rekrutierung und Qualifizierung des Personals erhebliche Kosten. Zum andern muß für einen ausscheidenden Mitarbeiter rasch ein adäquater Ersatz gefunden werden. Ist dies nicht möglich, so fällt für die Kollegen zusätzlich Arbeit an. Unter Umständen kann es dann zu einer Welle der Arbeitsunzufriedenheit und gar zu einer Kettenreaktion von Kündigungen kommen. Dies belegt die Aussage des folgenden neunundzwanzigjährigen Betriebswirtes:

»... Ich habe allerdings in Gesprächen mit Kollegen festgestellt, die jetzt zumindest die Abteilung verändert haben oder aus dem Unternehmen gegangen sind... bei ihnen gab es so Momente in den ersten ein, zwei Wochen bereits, wo sie gemerkt haben: Eigent-

Von den 87 Jungmanagern haben 27 konkrete Absichten zu kündigen, 31 denken gelegentlich an eine Kündigung. Die Folgen einer

Kündigung können erheblich sein, da sie in vielen Fällen Kosten und Arbeitsunzufriedenheit nach sich ziehen können.

lich sollte man jetzt wieder gehen. Es ist nicht so, wie man es sich vorgestellt hat, wie die Bewerbungsgespräche waren.«

Hinzu kommt die Lage am Arbeitsmarkt, die sich speziell für Jungmanager in den nächsten Jahren positiv zu verändern beginnt, wie verschiedene Studien (Herriot, 1988) belegen. Diese für den Bewerber günstige Tatsache scheint sich schon jetzt im Verhalten mancher unserer Befragten niederzuschlagen, denn so fällt natürlich die Kündigung angesichts eines leergefegten Personalmarktes für Führungskräfte leichter. Ist die Lage am Arbeitsmarkt dagegen gespannt, wird es der einzelne – trotz großer Unzufriedenheit – kaum wagen, seinen Arbeitsplatz aufzugeben (Withey u. Cooper, 1990). So aber kann man einfach einmal seinen »Marktwert ausloten« – wie der folgende achtunddreißigjährige Betriebswirt feststellt:

»Nein, ich habe jetzt zum Beispiel schon eine Bewerbung aufgesetzt . . . Optionen offenhalten, sehen: Wie ist der Marktwert, hat man Chancen zu wechseln, wo gibt es Probleme, auf welchen Bereichen, was wird gesucht? Ich will halt da auch ein bißchen am laufenden Marktgeschehen teilhaben.«

Wer sind nun die 27 Führungskräfte, die ihre Kündigung schon in die Wege geleitet haben? Die Absolventen der technischen Studienrichtungen überwiegen leicht (16 Personen) gegenüber 11 Wirtschaftswissenschaftlern. Betrachtet man die Berufsorientierung, so läßt sich eine Dominanz der Karriereorientierten – 10 Personen, die stets karriereorientiert waren – gegenüber alternativ Engagierten und freizeitorientierten Personen feststellen. Es ist also nicht der »prototypische« alternativ Engagierte, der nach vergeblichen Bemühungen der Veränderung resignativ die Organisation verläßt, sondern der Tendenz nach eher der Karriereorientierte, der den Wechsel der Organisation als Sprungbrett für seinen Aufstieg betrachtet.

Welches sind im einzelnen die Motive für den Schritt hin zur Kündigung? Soviel wird klar aus den Aussagen: Eine Kündigung ist kein spontaner Entschluß, den man im Zorn angesichts eines unerträglich

chen Vorfalles faßt. Der Entschluß erscheint vielmehr wohldurchdacht, wobei im Einzelfall oft mehrere Gründe eine Rolle spielen. Die Vielzahl der im folgenden genannten Motive läßt sich grob in *extrinsische* (zum Beispiel Gehalt, die Organisation der Arbeit, Vorgesetzte und Kollegen) und *intrinsische* (neue Aufgaben und Arbeitsinhalte) unterteilen, wobei die Befragten *intrinsische* Motive (zum Beispiel Klagen über eine Unterforderung am Arbeitsplatz) am häufigsten nennen.

Das zu geringe Gehalt

Die Höhe des Gehalts sollte in einem entsprechenden Verhältnis zur Arbeitsleistung und zur Qualifikation stehen. Sinkt es zum Beispiel unter einen bestimmten Betrag, so kommt es – da es auch als Maßstab für die Wertschätzung der eigenen Arbeit gilt – zur Unzufriedenheit. Doch allein wegen der schlechten Bezahlung kündigt auch folgender Ingenieur nicht:

»... ich habe mich praktisch schon entschlossen, daß ich mir noch dieses Jahr eine neue Stelle suche ... weil ich die Aufgaben, die ich jetzt erledigt habe, also die Aufgaben, die auf mich zukommen würden, die würden nicht mehr so interessant sein, weil sie sich jetzt wiederholen würden. Es ist auch aus finanziellen Gründen« (Elektrotechniker, 31).

Neben dem als zu gering empfundenen Gehalt ist es die Monotonie der Arbeitsaufgabe, die zum Kündigungsentschluß führt. Auch für den folgenden dreißigjährigen Maschinenbauer ist das bloße Gehalt nicht der einzige Grund, sich nach einer besseren Stellung umzusehen. Ihn lockt die »Menschenführung«, wie sie die Position eines Gruppenleiters beinhaltet:

»[Damit er im Unternehmen bleibt] ... müßte schon irgendwie ein neues Aufgabengebiet dazukommen oder ich mehr Verantwortung übertragen oder entsprechend mehr bezahlt kriegen, eine andere

Die gute Arbeitsmarktlage für Jungmanager beeinflusste das Kündigungsverhalten unserer Befragten. Der Tendenz nach kündigt

eher der Karriereorientierte, für den der Organisationswechsel Aufstieg bedeutet. Die Kündigung hat oft mehrere Gründe.

Gruppenleiterposition, das sind wieder ganz neue Herausforderungen, die man dann hat, weil man mehr noch mit Menschenführung zu tun hat, wenn man Untergebene direkt hat« (Maschinenbauer, 30).

Täuschungsversuche des Arbeitgebers in puncto Gehalt können bei einem Mitarbeiter nicht nur Enttäuschung und Wut auslösen, sondern sogar zu einer Kündigung führen. Wenn man dann noch Kollegen kennenlernt, die bei ähnlichen Anforderungen deutlich besser verdienen, ist das Gerechtigkeitsempfinden verletzt, und das Unternehmen verliert vollends die Glaubwürdigkeit. Das zu geringe Gehalt erscheint dem folgenden Befragten als Geringschätzung seiner geleisteten Arbeit:

»Leider kriegt man das erst später raus, die Firma ist so eine Firma, die sagt, was der Arbeitnehmer sich nicht vorher sichert, kriegt er nicht. Sprich, ich habe meinen Arbeitsvertrag unterschrieben und habe ihn zurückgeschickt . . . Da sind so Klauseln drin gewesen, wie ›Nach der Probezeit kriegt man eine Gehaltserhöhung‹, und jetzt haben wir Mitte Dezember, und ich habe immer noch dasselbe Gehalt, und es ist halt so, man denkt normalerweise, der Chef kommt auf einen zu und sagt einem das so und so. Und bei dem Unternehmen mußte ich hingehen, schon zweimal, und fragen, was jetzt ist, kommt da irgendwas und, wenn ja, wieviel und warum und wieso, und dann wurde einem zwar irgendeine Information gegeben, aber keine konkrete, und ich warte heute immer noch darauf, was es sein sollte . . . Und man hat halt doch inzwischen so, wie man rangenommen wird in diesem Unternehmen, also sprich wirklich Volljob, wenn man sich da keinen bestimmten Status auch gehaltsmäßig aufbaut, dann wird man in den nächsten Jahren auch weiter verarscht. Und leider ist das auch so. Also, nicht von mir aus geht das, sondern man wird tatsächlich vom Unternehmen gezwungen, so zu handeln. Und gerade das Unternehmen geht davon aus, daß man immer da bleibt, und man sagt schon nichts . . .« (Betriebswirt, 32).

Besonders demütigend ist für diesen Betriebswirt, daß er quasi als Bittsteller zu seinem Vorgesetzten hinmuß, um eine Gehaltserhöhung zu erwirken. Er ist in seiner Erwartungshaltung bzw. seinem Idealbild von einem Chef – der Vorgesetzte kümmert sich in altväterlicher Art um das Wohl seiner Angestellten – enttäuscht worden. Es ist nicht nur das Gehalt: Bei der Art und Weise, wie sich die Firma zu seinem Gehalt stellt, ist der Eindruck von »Mauschelei« und von Unaufrichtigkeit entstanden. Die Firma erscheint ihm nun als Gegner, der es darauf anlegt, die Angestellten auszunutzen. Er sieht sich so durch das Unternehmen gezwungen, eigentlich gegen seine Überzeugung materialistisch zu handeln: »einen Status auch gehaltsmäßig aufzubauen«. Auch so läßt sich durch eine unklare und inkonsequente Gehaltspolitik bei den Angestellten eine extrinsische Arbeitsmotivation erzeugen!

Wenn das Gehalt eine Rolle im Kündigungsentschluß spielt, dann besonders in seiner psychologischen Funktion: Wegen des zu geringen Gehaltes fühlt man sich als Person mißachtet, man ist »nichts wert«. Der Vergleich mit anderen, besserbezahlten Kollegen, die die gleiche Tätigkeit verrichten, schürt die Unzufriedenheit und läßt Gedanken an Kündigung aufkommen.

Schlechtes Arbeitsmaterial und ungesunde Arbeitsumgebung

Auch die Güte des zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterials und der Arbeitsgeräte kann vom Mitarbeiter als Ausdruck der Wertschätzung einer geleisteten Arbeit durch das Unternehmen gesehen werden. Mancher fühlt sich als minderwertig eingestuft, wenn er seine Arbeit durch verweigertes oder nur unzureichend zur Verfügung gestelltes Arbeitsmaterial schlecht oder nur unter größter Anstrengung erledigen kann. Die Aufgabe scheint für das Unternehmen in den Augen desjenigen, der sie mit mangelhaftem Material oder veraltetem Arbeitsgerät erledigt, unwichtig zu sein.

Hier überwiegen intrinsische Motive. Das Gehalt spielt in psychologischer Hinsicht eine Rolle: Bei zu geringem Gehalt fühlt man sich als Person mißachtet. Mangelnde Güte des Arbeitsmaterials und der Arbeitsgeräte wird als Geringschätzung angesehen.

Ein achtunddreißigjähriger Diplomkaufmann klagt darüber, daß in seiner Firma nicht genügend Personalcomputer vorhanden sind:

»... zum Beispiel kommt wieder genau das Problem, wir sind zu zweit in unserer Hauptabteilung, und wir müssen sehr viel am PC machen. Und mein Kollege braucht den PC, ich brauche den PC, und in letzter Zeit ist der ausgefallen, dann ist es gleich noch schlimmer, dann muß man rumlaufen, kann man da mal was kriegen, und eben weil halt keine Entscheidungen getroffen werden, kriegen wir jetzt den zweiten PC oder nicht, wahrscheinlich kriegen wir ihn nicht... Dann mache ich halt was, zum Beispiel zur Zeit mache ich halt auch noch eine Dokumentation über das Simulationsmodell, das ich gemacht habe, das mache ich halt, wenn gerade irgendwo eine Lücke frei ist und nichts anderes zu tun ist, dann mache ich da wieder einen Abschnitt oder so was, ist dann alles halt stückweise. Und wenn dann der PC frei ist, dann gehe ich schnell hin und mache wieder ein Teil der Arbeit, wenn da gerade eine Lücke ist.«

Man bekommt den Eindruck, daß der Interviewte inzwischen auch seine kreative Arbeit, wie die am Simulationsmodell, als die für den Betrieb unwichtigste einstuft, da er seine Arbeit nur dann erledigen kann, wenn der PC nicht durch jemand anderen besetzt ist. Von seinen Vorgesetzten nimmt er an, sie zögerten eine Entscheidung zur Änderung dieser Situation nur heraus.

Doch wird in diesem Zitat auch noch etwas anderes über den Befragten deutlich: Er nimmt den Mißstand hin, er beschwert sich nicht im Unternehmen, er sucht nach keinen Lösungsmöglichkeiten. Er geht den Weg des geringsten Widerstandes: Er reicht die Kündigung ein.

Die Arbeitsumgebung ist gleichfalls ein bedeutender Faktor. Es geht dabei nicht nur um das individuelle Gefallen der Gänge oder der Büromöbel. Hierunter fallen unter anderem ergonomische Arbeitsplätze, günstige Beleuchtung, adäquate Raumaufteilung und Klimatisierung (siehe zum Beispiel Hungenberg, 1975; Kannheiser, 1989). Der Frust über die gesamte Arbeitsumgebung des Arbeitnehmers kann im schlimmsten Fall zur Kündigung führen. So möchte der fol-

gende Maschinenbauer die Kündigung aufgrund der schlechten klimatischen Verhältnisse einreichen:

»Also, das Unangenehmste hat eigentlich nicht mit den Leuten zu tun, sondern eher eben, ich hab's zuerst schon gesagt, die klimatischen Verhältnisse. Also, daß einfach keine gute Luft da ist, und da fühl' ich mich also auch wirklich gesundheitlich bedroht« (Maschinenbauer, 29).

In dieser Klage spiegelt sich das sensibilisierte Bewußtsein für Umwelt und Gesundheit wider, das auch den eigenen Arbeitsplatz nicht ausklammern möchte.

Organisiertes Chaos

Chaos, Unklarheiten und mangelnde Organisation sind weitere Kündigungsgründe:

»Das unangenehmste ist eigentlich, ist auch immer noch, das Chaos, das zum Großteil herrscht. Es gibt weder klare Anweisungen, es gibt nicht einmal eine Stellenbeschreibung . . . Es ist halt lediglich so, daß ich mir sage: Das ist keine Stelle, auf der ich alt werde« (Betriebswirt, 32).

Was in diesem Zitat als »Chaos« bezeichnet wird, drückt der folgende Ingenieur als »schlechte Organisation« aus:

»Erstens mal läuft es eigentlich bei der Firma nicht ganz so ab, wie ich mir das vorstelle, aus dem Grund wechsele ich jetzt dann auch die Firma. Es ist eine Organisationsfrage, weil die Firma relativ schlecht organisiert ist. Dadurch wird man viel mit Aufgaben überlastet, mit denen man normalerweise nichts zu tun hätte, um die man sich aber kümmert, einfach aus Interesse an der Sache« (Maschinenbauer, 30).

Interessant an beiden Aussagen ist, daß hier nicht direkt der Vorge-

Der Frust über die ungesunde Arbeitsumgebung kann zu einer Kündigung führen. Hier spiegelt sich das für Umwelt und Gesund-

heit sensitivierte Bewußtsein wider. Chaos und mangelhafte Organisation sind weitere Kündigungsgründe.

setzte angesprochen wird, sondern in versachlichter Form die Folgen eines chaotischen Führungsstiles. Freude an der Arbeitstätigkeit wird infolge schlechter Organisation zur Arbeitsüberlastung und damit als ineffektiv wahrgenommen. Doch hat auch dieser Befragte keinen Versuch in der Firma unternommen, um dieser Fehlorganisation gegen-zusteuern.

Eine mögliche Folge einer allzu strengen Hierarchie – ganz im Gegen-satz zu einer chaotischen Organisationsstruktur – beklagt ein dreißig-jähriger Maschinenbauer. So verhindert diese Struktur die gewünschte Übernahme persönlicher Verantwortung und führt zu Unehrlich-keit und Unaufrichtigkeit im Verhalten der Vorgesetzten:

»Gut, das ist jetzt auch noch so [der Kandidat hat Schwierigkeiten aufgrund seines Verhaltens], daß es oft doch mal so ist, daß man nicht das sagt, was man denkt. Das ist zwar nicht positiv, aber es ist tatsächlich so. Daß eine ziemliche Hierarchie da ist, und ich habe eben auch schon mitgekriegt, daß bestimmte Vorgesetzte auch den Untergebenen gegenüber anders daherreden, als wenn der Chef dabei ist. Daß man nicht immer unbedingt die Rückendeckung haben muß . . . es kommt zum Beispiel vor, daß man irgend etwas macht, von dem man weiß, daß da noch ein Fehler drinsteckt, zum Beispiel in irgendeiner Berechnung oder Ausarbeitung, und dann heißt es halt: Na ja, das ist schon klar, aber das lassen wir jetzt mal so, das kann man denen schon zeigen. Und wenn dann der höhere Chef das dann doch bemerkt, also das war jetzt nicht bei mir, aber bei einem Kollegen ging es so, dann wußte plötzlich der direkte Vor-gesetzte nichts mehr davon, also hat man ihn im Stich gelassen.«

Unterstützende oder intrigante Kollegen

Betriebe unternehmen vielerlei Versuche, um ein positives Verhältnis zwischen Mitarbeitern zu fördern. Als Beispiele seien Betriebsausflü-ge, Betriebsfeste, Betriebssportgruppen, Kantinegestaltung, Team-

arbeit, aber auch Seminare, nach dem Vornamen geordnete Telefonlisten und ähnliches mehr genannt. Gemeinsam ist diesen Aktivitäten, daß neben erwünschten Effekten auf die Unternehmens- und Produktidentifikation auch Konflikte zwischen Kollegen – aber auch mit Vorgesetzten – vermieden oder abgebaut werden können und die Kommunikation zwischen innerbetrieblichen Gesprächspartnern gefördert wird (March u. Simon, 1965).

Ein guter Kollegenkontakt kann nämlich auch eine geplante Kündigung verzögern, wenn nicht gar verhindern, wie die beiden folgenden Fälle zeigen:

»Das andere waren die Kollegen, die über den Herrn [der überkorrekte und kontrollierende Abteilungsleiter] auch nicht sehr erbaut waren. Wir hatten halt ein sehr gutes Verhältnis, so daß ich da die ersten Monate nur auf diese Weise eigentlich einigermaßen überstanden habe, sonst wäre ich wahrscheinlich innerhalb der Kündigungsfrist, innerhalb der ersten drei Monate, weggegangen ... Und wir haben uns unter den Kollegen halt ›ausgeweint‹« (Betriebswirt, 38).

Das in diesem Fall aufgebaute gemeinsame »Feindbild« tat ein übriges, um den Teamgeist zu fördern. Ein gutes Betriebsklima ist auch für den nachfolgend zitierten Betriebswirt (28) eher ein Hindernis, die Kündigung auszusprechen:

»Weil ich in einer Abteilung bin, in der das Arbeits- und Umgangsklima recht gut ist. Ansonsten habe ich vor meinem internen Wechsel auch an einen externen gedacht und hätte damit auch meinen Arbeitsbereich und meine Arbeitsumgebung verlassen, das wäre mir am Anfang nicht leichtgefallen.«

Als beispielhaft für einen belastenden Kontakt mit seinen Kollegen soll die folgende Aussage eines dreißigjährigen Volkswirtes stehen:

»Wenn man den Umgangston sowohl der Kollegen als auch der Kollegen aus anderen Abteilungen von der Universität und im Unternehmen vergleicht, dann war ich eigentlich am Anfang ziemlich ent-

Eine allzu strenge Hierarchie verhindert die Übernahme persönlicher Verantwortung. Ein guter Kollegenkontakt hilft, eine geplante

Kündigung zu verhindern, ebenso wie ein gutes Betriebsklima. Umgekehrt können Kollegen eine Kündigung forcieren.

setzt. Meine Erfahrung war, an der Universität herrscht, oder zumindestens bei uns, an unserem Lehrstuhl, herrschte ein unheimlich kollegiales Klima, war jeder offen für Fragen, und das war auch ein sehr freundschaftliches Verhältnis untereinander. Auch zu Kollegen aus anderen Lehrstühlen, es war eigentlich wirklich freundschaftlich, man hat sich privat getroffen, man war auch auf einer gleichen Ebene, und es gab vor allem eins nicht, es gab kein Intrigieren, es gab kein Am-Stuhl-Sägen, und das ist halt genau das, was eigentlich im Unternehmen ist. Jeder Neue bedeutet für die Alten eine Gefahr. Und auch so diese eingefahrenen Spielregeln, gerade was den Alkoholkonsum anbelangt, daß man wegen jedem, Entschuldigung wegen dem Ausdruck, aber wegen jedem Scheiß einen ausgeben muß, und wenn man sich an diese Spielregeln nicht hält, dann hat man schon diesen Nimbus eines Außenseiters weg. Ich trinke prinzipiell nicht mit und habe auch noch keinen ausgegeben, weil ich den Alkoholismus im Unternehmen nicht unterstützen will.

Von bestimmten Leuten höre ich seit einem Jahr, wann ich endlich meinen Einstand zahle, das ist ziemlich hartnäckig. Die ganzen Umgangsformen auch. Der eine sagt vom anderen: Dem darf man nichts erzählen, weil es der wieder weitersagt. Und es ist eigentlich ein ziemliches Gegeneinanderarbeiten, und das ist eine sehr, sehr traurige Erfahrung, die man da macht.«

Dieser Volkswirt erlebt im Zwischenmenschlichen eine Art »Praxischock«. Ganz ohne Zweifel gibt es erhebliche Unterschiede in der Struktur und in den jeweils herrschenden Umgangsformen zwischen einer Institution wie der Universität und den Unternehmen der freien Wirtschaft. Möglicherweise verklärt sich auch diesem Befragten manches in der Retrospektive. Bedenklich in diesem Fall scheint aber die geringe Toleranz zu sein, die im Unternehmen einem »Außenseiter« entgegengebracht wird. Wer mit seinem Verhalten nicht zu den Spielregeln paßt, wird nicht einfach in Ruhe gelassen, sondern er wird einem permanenten Gruppendruck ausgesetzt.

Problem – Vorgesetzte

Von mindestens ebenso großer Bedeutung wie das Kollegenverhältnis ist die Beziehung zu den Vorgesetzten. Durch Vorgesetzte werden nicht nur Weisungen erteilt, sondern sie sind diejenigen, die entscheidend das Klima innerhalb einer Organisation prägen und gezielt beeinflussen können – im positiven wie im negativen Sinne. So wird beklagt, daß die Vorgesetzten nicht motivieren. Es bedarf dazu gar keiner ausgefeilten Motivationstricks, sondern man muß »einfach auf die Leute zugehen können«:

»Motivation ist machbar, nur nicht so, wie die schreiben [gemeint sind ›Billig-Managermagazine‹]. Sondern einfach dadurch, daß man auf Leute zugeht. Es funktioniert doch, ganz einfach, ganz banal. Die [Vorgesetzten] kapieren es meistens nicht« (Betriebswirt, 31).

Der folgende Maschinenbauer (32) zeichnet ein düsteres Bild vom Konkurrenzkampf in seiner Abteilung. Er nimmt »Reibungsverluste« wahr, Intrigen und Machtspiele. Aber auch er will nicht eingreifen, sondern lieber sein Glück woanders erproben:

»Ja, ein bißchen mehr Freiraum, oder sagen wir mal so, eine sinnvollere Zusammenarbeit mit den Chefs wäre angenehm, also, daß es nicht nur auf Hierarchie basiert, was sich so tut in so einer Firma. Also, ich arbeite in einer Firma mit zwanzig- bis dreißigtausend Leuten hier in München, und da ist halt keine echte Kooperation da, sondern jeder kriegt was gesagt, und der übernächste will es dann wieder anders, dann sagt der wieder was, und die Effektivität leidet halt sehr darunter, weil jeder Chef das für sich auswerten will und es gar nicht mehr um die Sache geht, sondern zunächst einmal, wie ich die Sache verkaufen kann. Daß da praktisch 50 Prozent der Arbeitsleistung durch Reibung kaputtgehen. Also, wenn man so studieren würde, wie ich jetzt arbeiten muß, dann hätte ich das Studium nie bestanden . . . Man arbeitet ja immer für seinen Vorgesetzten und auf der gleichen Ebene. Es ist ja so, daß Ergebnisse wei-

In manchen Unternehmen herrscht geringe Toleranz gegenüber Außenseitern, die permanentem Gruppendruck ausgesetzt sind.

Über Vorgesetzte wird gesagt, daß sie nicht verstehen, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Es gibt Reibungspunkte durch Intrigen.

tergegeben werden, wo man praktisch dem Vorgesetzten gar nichts sagen darf. Und der Kollege in der Nachbarabteilung, der braucht unbedingt, um geschickt weiterarbeiten zu können, diese, aber die beiden Chefs sollen es halt nicht wissen, weil die sich nicht vertrauen oder sonstwas.«

Doch verweist die Klage der Unsachlichkeit auch auf ein Problem, das speziell die Absolventen technischer Studienrichtungen in den Unternehmen haben. Sie sind durch ihr Studium auf die Lösung sachlicher und technischer Probleme spezialisiert. In Unternehmen stellen sich aber auch neue und andere Aufgaben: Es geht um »Rentabilität« und letztlich um das Bestehen am Markt. Diese betrieblichen Notwendigkeiten – daß die so schön konstruierten Dinge ja auch verkauft werden sollen – leuchten nicht jedem Ingenieur unmittelbar ein.

Führung, die den Aufgabenbereich vernachlässigt und technischen Fortschritt behindert, kann regelrecht zu einer Kette von Kündigungen führen:

»Ich muß ehrlich sagen, die Firma halte ich momentan für eine Firma, die geführt wird wie ein mittelmäßiger Handwerksbetrieb . . . Seitdem ich dort bin, es waren am Anfang vier Ingenieure dort, ich bin der letzte Ingenieur, der noch dort ist in meiner Altersstufe, alle anderen haben gekündigt und sind nicht ersetzt worden. Die haben gekündigt . . . weil sie halt mit der Führung nicht zufrieden waren oder mit dem Leiter . . . Und mittlerweile kündigen auch schon Techniker, und das ist ein Problem, wenn nachher ein Ingenieur noch die Tätigkeiten von einem Techniker übernehmen muß, das ist doof. Also, wenn ich zum Beispiel ein Gerät reparieren muß, wo nur der Stecker verkehrtrum drinsteckt, das ist langweilig« (Elektrotechniker, 31).

In dieser Klage schwingt aber auch schon eine erfahrene Unterforderung mit. Zum einen wird der Arbeitsinhalt als langweilig empfunden, zum anderen ist man aber auch in seinem »Ingenieurstolz« verletzt.

Eine zu laxen Mitarbeiterbeurteilung stört den folgenden Maschinenbauer (32):

»Weil ich merke, daß wir einerseits gebremst werden und andererseits damit begründet, warum wir nicht hochgestuft werden. Das ist also so, der macht keinen Fehler, der Vorgesetzte, weil er nichts arbeitet und seine Mitarbeiter nicht außer der Reihe bewertet, der bewertet die alle so Pi mal Daumen in der Mitte, dann kann ihn keiner fragen, warum er ihn gut oder schlecht bewertet hat . . . Mit der Arbeit bin ich zufrieden, aber mit der Stelle vom Vorgesetzten her nicht. Weil er keinen Führungsstil hat.«

Allerdings wird dieser bemängelte Führungsstil nicht weiter ausgeführt. Ist dies vielleicht nur eine Phrase, hinter der sich das Gefühl verbirgt, nicht vor den anderen Kollegen hervorgehoben zu werden?

Auch hier zeigt sich wieder die Tendenz, unangenehme bzw. gar unmoralische Ereignisse in den Unternehmen selbst nicht anzuprangern, sondern den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen: zu kündigen. Sicherlich ermutigen die Unternehmen selber keine Zivilcourage, doch wenn sich nicht die Unternehmensmitglieder selber um Veränderungen bemühen – wer sollte es sonst tun?

Kündigung der Familie wegen

Dem Einfluß der Familie und die Bedeutung der Ehefrau wird schon lange Zeit hohe Bedeutung zugemessen. Für William Whyte (1951) ist noch das traditionelle Bild der Ehe – die Frau hat keine eigenen beruflichen Interessen, sondern unterstützt den Beruf des Mannes – für leitende Angestellte charakteristisch: »Selbst die Ehefrau des Angestellten wird von den Netzen der Bürokratie eingefangen. Wie ein leitender Angestellter es darstellte, ›bedeutet der Beruf des Managers für die Ehefrau die Forderung und Verpflichtung, ein förderliches, konstruktives Klima, das sämtliche Kraftreserven des Ehegatten freisetzt, bewußt anzustreben und zu schaffen« (S. 86). In ähnlichem Sin-

Von Technikern wird den Vorgesetzten Unsachlichkeit vorgeworfen. Den Ingenieuren leuchtet betriebliche Notwendigkeit auf-

grund ihrer Spezialisierung weniger ein. Viele Befragte gehen auch bei der Kündigung den Weg des geringsten Widerstandes.

ne schreibt der amerikanische Soziologe Presthus (1966) über die Ehefrauen leitender Angestellter: »Die Unternehmen wußten, welchen Typ von Frauen sie wollten: außerordentlich gesellig, anpassungsfähig und sich dessen bewußt, daß ›der Ehemann dem Unternehmen gehört‹. Der von solchen Wertvorstellungen inspirierte jüngere leitende Angestellte brauchte sich also nicht zu wundern, wenn sich seine Ehefrau im Konkurrenzkampf als Hindernis erwies. ›Die meisten Unternehmen registrieren sehr genau, welchen Einfluß die Ehefrau ausübt, als Index der Brauchbarkeit des leitenden Angestellten für bestimmte Positionen« (S. 34).

Dieses Bild scheint inzwischen veraltet zu sein. Frauen wollen im Zuge des Wertewandels auch eigene berufliche Ansprüche verwirklichen. Doch unsere Befragten beklagen kaum die Emanzipationsansprüche ihrer Partnerinnen. Für einige scheint schon ein ganz »normales« traditionelles Familienleben durch den übermächtigen Anspruch des Unternehmens gefährdet zu sein bzw. erst gar nicht zustande zu kommen. Ein siebenundzwanzigjähriger Maschinenbauer:

»Ich kann mir ganz gut vorstellen, wenn ich verheiratet wäre, vielleicht zwei schulpflichtige Kinder hätte und es kämen Angebote, in eine wildfremde Stadt zu ziehen, daß man es sich dann schon vielleicht mal eher überlegt zu kündigen als jetzt.«

Aber auch akzeptierte berufliche Ambitionen der Partnerin können für eine Kündigung den Ausschlag geben. So führte die berufliche Situation der Ehepartnerin bei einem neunundzwanzigjährigen Maschinenbauer zur Kündigung, den Umzug in eine für die Partnerin vielversprechendere Region sowie zur Annahme einer wenig befriedigenden »Übergangslösung«.

»Ich habe beide Male selbst gekündigt, die erste Stelle war zunächst vordergründig privater, also meine Frau wurde fertig mit dem Studium, hat dort im badischen Land, das sehr frauenfeindlich ist, nach 150 Stellenanzeigen keine einzige Zusage bekommen, und dann haben wir gesagt: Gehen wir nach München zurück. Dort hat es innerhalb von sechs Wochen geklappt, im nachhinein muß ich

sagen: Die Belastung war einfach zu gewaltig, es war mit mir ein sehr hoher Aufstieg vorgesehen, den ich aber nicht geschafft hätte, der wäre einfach zu schnell gekommen.«

Es äußern sich etliche, daß sie sich wegen ihrer Familie einschränken oder prinzipiell Konflikte sehen. Es erstaunt, diese Äußerungen von Männern zu hören. Hat sich die »neue Väterlichkeit« (Fthenakis, 1985) verbreitet? Oder sind die Arbeitsbedingungen in den Firmen derart absorbierend, daß sie sogar gegen ein ganz »normales« Familienleben – der Ehemann arbeitet ganztags – sprechen?

Flexiblere Arbeitszeit

Die Mehrheit der Befragten gab an, daß ihnen die freie Zeiteinteilung im Gegensatz zur Studienzeit am meisten fehlt. Im folgenden die Aussage eines Betriebswirtes, der unter anderem deshalb bei seinem momentanen Arbeitgeber bleibt, weil er seine Zeit relativ frei einteilen kann, obwohl er sonst mit seiner Arbeit unzufrieden ist:

»Zum Beispiel, ich kann hier, obwohl wir Kernarbeitszeit haben, kommen, wann ich will. Man arbeitet fast wie ein kleiner Unternehmer hier.«

Diebold (1990) formuliert zu dem zunehmenden Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten in der Zeitschrift Absatzwirtschaft folgendes: »Zum Beispiel haben wir die technischen Mittel, die es ermöglichen, daß Leute außerhalb des Büros arbeiten, und das zu verschiedenen Tageszeiten. Wir müssen nicht sagen, daß jeder um acht mit der Arbeit beginnen und um vier Uhr aufhören muß. Wir haben Mitarbeiter, die irgendwo zum Beispiel auf einem Berg sitzen und trotzdem Teil unseres Büros sind . . . Ich glaube, in den nächsten zehn Jahren begünstigen die demographischen Daten mehr den Arbeitnehmer als den Arbeitgeber. Es wird einen großen Mangel an gut ausgebildeten Leuten geben, Leute, denen das »Big Business« verschiedene Wege bieten

Andere beklagen die Gefährdung des Familienlebens durch den übermächtigen Anspruch der Organisationen. Neue Väter-

lichkeit steht zeitabsorbierenden Arbeitsbedingungen gegenüber. Der Wunsch nach flexibler Arbeitszeit ist groß.

wird. Wenn Sie ganztags arbeiten wollen – schön. Wenn Sie eine Frau sind, die eine Familie haben will und deshalb nur vier Stunden arbeiten will – schön. Wenn Sie möglichst wenig arbeiten wollen und den Rest der Zeit Gitarre spielen wollen – auch schön. Die Unternehmen werden sehr viele Kanäle finden müssen, um mit diesen Dimensionen umgehen zu können. Und das wird eine schwere Last für Manager sein, weil sie sich Wege ausdenken müssen, um mit den individuellen Interessen des einzelnen zurechtzukommen« (S. 37). Doch mag sich dieses Statement angesichts der Aussagen gerade auch von Familienvätern wie ein unwirkliches Wunschdenken anhören.

Auch eine allzu lange Anfahrt zur Arbeitsstelle trägt dann ihren Teil zum Kündigungsschluß bei, wenn sich eine nähere und attraktivere Alternative für den Arbeitnehmer bietet. Aus diesen Gründen hat ein dreißigjähriger Maschinenbauer gewechselt:

»... das war erstens, weil es eine große Herausforderung von dem Arbeitsplatz war, weil es eine leitende Stellung ist und weil es so die einzige in dem Bereich ist. Und zweitens, weil es in Gröbenzell ist, wo meine Wohnung halt ist.«

Eine weitere Äußerung dieses Befragten legt jedoch die Vermutung nahe, daß bei einer attraktiveren Aufgabenstellung durch den vorhergehenden Arbeitgeber die Kündigung hätte vermieden werden können. Die Länge des Anfahrtsweges war also der berühmte »Tropfen, der das Faß zum Überlaufen brachte«.

Die lang ersehnte Selbständigkeit

Der Wunsch nach Zeitsouveränität ist auch eng mit dem Bedürfnis, sich selbständig zu machen, verbunden:

»Durch die Tätigkeiten und den anfänglichen Firmenwechsel bin ich meinen Zielen etwas näher gekommen, das heißt, ich bin jetzt freiberuflich tätig, ich kann mir meine Zeiten, Arbeitszeiten, meine Aufgaben schon relativ selber aussuchen. Natürlich gibt es genauso

die Termine und gut arbeiten und alles, es ändert sich ja nichts an den Leistungsanforderungen, nur daß man es selbst in die Hand nimmt, das Ganze, und nicht jemand anderem überläßt. Und gut, dafür hat man kein regelmäßiges Einkommen, aber dafür hat man eben die größeren Freiheiten innerhalb einer Arbeitswoche oder eines Arbeitsabschnittes, wie auch immer« (Elektrotechniker, 33).

Die Tendenz, sich irgendwann einmal selbständig zu machen, ist in den letzten Jahren stark angewachsen. Der Soziologe Vonderach (1980) spricht von den »neuen Selbständigen«. In unseren Interviews steht der Wunsch, sich selbständig zu machen, fast stets in Zusammenhang mit dem Wunsch nach mehr »Zeitsouveränität«. So soll nach Meinung eines neunundzwanzigjährigen Betriebswirtes eine gewisse Arbeitszeitflexibilität, die Forderung nach Verantwortung sowie einer sinnvollen und ausfüllenden Arbeit ohne ständige Vorgesetztenkontrolle mit dem Schritt in die Selbständigkeit realisiert werden:

»Sich selbständig machen, selbständig arbeiten, sich unabhängiger fühlen eigentlich. Nicht jetzt so in einem großen Unternehmen bleiben, wo man ständig einen über sich hat, wo man eigentlich immer etwas gesagt bekommt.«

Für einen dreiunddreißigjährigen Elektrotechniker war die Frage nach dem Sinn der Arbeit letztlich ein ausschlaggebendes Kriterium, seinen Job aufzugeben und sich selbständig zu machen:

»Wenn Sie effizient arbeiten können, dann ist das natürlich schon immer ein Vorteil, das sollte man auch, man muß sich eine Organisationsform zurechtlegen, eine persönliche, die einem ein effizientes Arbeiten ermöglicht. Aber selbst das reicht nicht aus, weil, Sie werden die Sinnfrage stellen, und dann sagen Sie sich wieder: Ich mach' mir jetzt hier ein Trugbild, und es wird nichts bringen. Also, Sie müssen das Ganze auch für sinnvoll erachten können. Und wenn Ihnen hierzu von oben keine stärkeren Erkenntnisse, Vertrauen ist das falsche Wort, entgegengebracht wird, Erklärungen gege-

Der Wunsch nach Zeitsouveränität ist eng mit dem Bedürfnis, sich selbständig zu machen verbunden. Von der Selbständig-

keit erhofft man sich Arbeitszeitflexibilität, die Forderung nach Verantwortung sowie eine Arbeit ohne Vorgesetztenkontrolle.

ben werden, also, dann wurschteln Sie so dahin . . . Wenn man sieht, das Ganze ist demotivierend, dann überlegt man sich: Ist ja alles ganz recht und schön, aber es ist nicht die Art, wie ich da weiterleben will.«

Die in die Vorgesetzten projizierten Erwartungen werden enttäuscht, und die Selbständigkeit lockt als lohnenswerte Alternative.

Die Kündigung als Aufstieg

Viele betrachten das Unternehmen als Sprungbrett und wollen kündigen, um aufzusteigen. Dem nachfolgend zitierten dreißigjährigen Maschinenbauer fehlt im jetzigen Unternehmen schlicht die Perspektive des Aufstiegs:

»Daß es keine Aufstiegschancen gibt. Ja, es gibt im Prinzip nur lauter Doktoren, und die Stellen sind belegt, und ich muß sagen, es sind durchweg junge Leute.«

Während des Kündigungsgesprächs in Aussicht gestellte Perspektiven werden als Trick erkannt, den Kündigenden doch noch zu halten – gerade auch dann, wenn der Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten der Grund für die Kündigung war:

Frage: »Sehen Sie künftige Entwicklungschancen für sich im Unternehmen?«

Antwort: »Nein, darum habe ich ja gerade gekündigt. Obwohl ich sagen muß, daß bei der Kündigung, aber das sagen wohl alle Arbeitgeber, mir durchaus bedeutet wurde, daß ich auch andere Dinge hätte machen können . . . aber wer weiß, was da stimmt. Die wollen einen natürlich halten, wenn man kündigt, das ist klar« (Elektrotechniker, 30).

Auch der Gedanke, daß der Beruf nicht mehr zukunftssträftig, das heißt ohne Perspektive, ist, kann zu einer Kündigung führen:

»Und es wird zunehmend deutlich, vor allem weil wir Kündigungen hatten von den Mitgliedern nach dem Börsencrash, da praktisch das die Einnahmequelle ist, nämlich die Beiträge. Da wirkt sich das unmittelbar aus auf die Vergütungen, die gezahlt werden können, und da merk' ich halt, altes Sprichwort: Beim Geld gibt es immer dann den Streit und den Ärger. Da merkt man, weil ich das nicht initiiert habe, daß hier Entwicklungen sind, wo man spürt, daß das nicht zukunftsträchtig ist, in dem Sinn, daß man da die nächsten zehn Jahre bleiben sollte. Da ist jetzt einfach höchste Zeit, daß man sich verändert« (Betriebswirt, 31).

Die Ansicht »Der Wechsel ist nach gewisser Zeit üblich«, um in der Karriere voranzukommen, ist ebenfalls weit verbreitet. Die folgende Aussage eines dreißigjährigen Maschinenbauers steht für viele:

»Und dann betrachte ich noch als wesentlichen Nachteil jetzt im Augenblick, daß es eben meine erste Stelle ist, und ich habe ja vor, weiter Führungsverantwortung zu übernehmen, und da muß ich einfach mehr Firmen gesehen haben.«

Die Bedeutung der persönlichen Perspektiven innerhalb eines Unternehmens ist ein Argument, den einen oder anderen von solchen Karriereplänen abzuhalten und ihn an das eigene Unternehmen zu binden. Im Vordergrund stehen bei solchen Argumenten nicht die finanziellen Aspekte, sondern die neuen Perspektiven.

Der Reiz neuer Aufgaben

Ein sehr häufiges Motiv zu kündigen, das sich auch schon in vorherigen Aussagen ausdrückte, ist die Möglichkeit, im neuen Unternehmen durch eine neue anspruchsvollere Tätigkeit ganz andere Entwicklungschancen zu erhalten. Ein achtundzwanzigjähriger Betriebswirt äußert sich dazu so:

»Kurzfristig sehe ich keine [Entwicklungschancen], das wären dann

Viele kündigen, um im nächsten Unternehmen aufzusteigen. Ein nicht zukunftsträchtiger Beruf und die Ansicht, daß ein Wech-

sel nach einer gewissen Zeit üblich ist, sind weitere Kündigungsgründe. Auch neue Tätigkeiten führen zur Kündigung.

Sachen, die ich einfach nicht weiß . . . also, mich reizt eine neue Stelle, weil ich den Eindruck habe, daß vieles schon Routine ist, daß man bei vielen Sachen sagt, das habe ich schon probiert, mache ich nicht mehr, und ich glaube, daß man einfach was Neues dazulernen kann im neuen Unternehmen. Und das muß man vor allem am Anfang machen. Wenn man nämlich, ich merke das jetzt schon . . . je länger man bei einem Unternehmen dabei ist, desto schwieriger fällt einem das aufzuhören.«

Man glaubt auch, daß man rechtzeitig einen Firmenwechsel ansteuern sollte, da sich sonst Routine einschleicht und ein Wechsel mit zunehmendem Alter immer schwerer fällt.

Unzufriedenheit mit dem bisherigen Arbeitsinhalt hat bei dem nun zitierten neunundzwanzigjährigen Betriebswirt schon einmal zu einem Arbeitsplatzwechsel geführt:

»Mir war es zuwenig Betriebswirtschaft. Also, es war sehr viel EDV.«

Einer interessanten Beschäftigung, die einen fordert, wird ein höherer Stellenwert beigemessen:

»Also, das ist auch so eine interessante Erscheinung, warum in bestimmten Unternehmen sehr viele frustrierte Menschen sitzen. Dieses Unternehmen zahlt unheimlich gut, und ich verdiene auf der Stelle soviel, wie ich wahrscheinlich in keiner anderen Firma in München verdienen würde. Ich bin bereit, einen bestimmten Betrag sogar runterzugehen, wenn ich woanders arbeiten kann und dafür eine interessantere Stelle bekomme« (Volkswirt, 30).

Ein einunddreißigjähriger Elektrotechniker will einfach innerhalb seiner Ingenieurstätigkeit und der Baubranche gerne wechseln, wobei er sich noch nicht im klaren darüber ist, ob dies auch in dem Unternehmen, in dem er momentan arbeitet, möglich ist:

»Ich bin jetzt im Tiefbau tätig, ich würde gerne im Hochbau tätig sein. Ich überlege mir auch schon, wie der Wechsel möglich ist.«

Unterforderung ist ebenfalls ein häufiger Kündigungsgrund. Möglicherweise schwingt hier auch »soziale Erwünschtheit« mit, denn wer würde schon vor einem ihm unbekanntem Interviewer bei namentlicher Bekanntheit angeben, daß man durch die Arbeit überfordert ist. So ist es für das eigene Ego sehr viel schmeichelhafter, wegen einer Unterforderung die Arbeitsstelle gekündigt zu haben:

»Das war so, ich habe unmittelbar nach dem Studium bei einer Firma das Arbeiten begonnen, bei der ich vorher schon aushilfsweise tätig war, das war aber nicht das, was meinen Vorstellungen entsprach, das heißt, ich hätte für das nicht unbedingt studieren müssen . . . habe ich das mit meinem Chef abgesprochen, sobald ich irgendeine Stelle finde, die mir zusagen würde, dann würd' ich ihn verlassen. Das hat also insgesamt dann etwa ein halbes Jahr gedauert, bis ich was gefunden habe, also diese Stelle hier« (Elektrotechniker, 29).

Der »Misfit« zwischen dem, was eine Stelle bietet, und dem, was ein Bewerber erwartet bzw. fordert und was seiner Ausbildung und seinem Können entspricht, kann so groß sein, daß derjenige noch nicht einmal die Probezeit übersteht:

Frage: »Und die Anfangsstelle war auch zufriedenstellend?«

Antwort: »... Nein, kann ich nicht sagen. Ich hatte einen Job gehabt, der klang eigentlich ziemlich gut, und ich habe aber nach zwei, drei Monaten gemerkt, daß es eigentlich gar nicht anspruchsvoll ist, daß es einen eigentlich gar nicht fordert, daß es ein bißchen langweilig ist. Und dann habe ich mich gleich in der Probezeit nach etwas anderm umgeschaut und habe dann einen ziemlich anspruchsvollen Job gehabt, und das habe ich dann zwei Jahre gemacht« (Betriebswirt, 29).

Die Gefahr, unterfordert zu werden, ist sowohl aufgrund des Bildungsangebotes als auch durch das Faktum, in der Regel lieber den Höherqualifizierten einzustellen bzw. eine hohe Mindestqualifikation für ein beliebiges Stellenangebot zu fordern, relativ höher, als überfordert zu werden. Deshalb hofft ein einunddreißigjähriger Mathema-

Ein rechtzeitiger Firmenwechsel verhindert in den Augen vieler Routine und Langeweile. Unterforderung und ein »Misfit« zwi-

schen dem, was die Stelle bietet, und den Erwartungen des Bewerbers sind weitere Kündigungsgründe.

tiker, schon bald wieder an die Universität als Lehrender zurückkehren zu können:

Antwort: »Aber die Stelle ist nicht so anspruchsvoll, Softwareingenieur klingt recht gut, aber im Prinzip ist man Programmierknecht.«

Frage: »Sie sind in dem Unternehmen unterfordert?«

Antwort: »Ja, total. Da hätte ich keine zehn Jahre studieren brauchen. So Computerfreaks können das auch.«

Von Noelle-Neumann und Strümpel (1984) wurde ermittelt, daß insbesondere bei Selbständigen, freien Berufen, Angestellten und Beamten die Freude an der Arbeit zunehmend ansteigt, da diese mehr Möglichkeiten haben, einer anspruchsvollen Tätigkeit nachzugehen. Die Arbeit muß fordern, man muß sich selbst einbringen können und Ideen verwirklichen können, denn, so ein Volkswirt:

»Ich versuch' so zu leben, daß ich in zehn Jahren nicht sage: Mir sind zehn Jahre durch die Lappen gegangen. Das heißt, ich möcht' eigentlich so leben, auch vom Tagesablauf her, daß es einigermaßen bewußt ist. Ich möchte so leben, daß ich mitkriege, was um mich herum so läuft. Ich bin ein sehr starker visueller Mensch und möchte auch Natur erleben. Ich möchte so leben, daß ich mich geistig gefordert fühle, daß ich meine geistigen Kapazitäten nicht abbaue.«

Der Hintergrund, mehr Ideen einbringen zu können, Kunden frei, also nicht nur nach den Anforderungen des eigenen zu vertretenden Produkts beraten zu müssen, veranlaßt einen zweiunddreißigjährigen Betriebswirt zum Wechsel, um neue Impulse zu erhalten:

»Ich bin nicht mehr bei der Bank. sondern ich habe dann gesehen, daß ich dort quasi am Ende war, es gab nichts mehr, was mich irgendwie gereizt hätte, und dann habe ich mir was gesucht . . .«

Auch tägliche Routine und Monotonie können zu einer Kündigung führen. Ein zweiunddreißigjähriger Betriebswirt hat Angst, in dem Räderwerk eines Unternehmens unterzugehen:

»... Es ist so, wenn du länger als drei bis fünf Jahre bei einer Firma bist, fängst du an, selber so ein Rädl zu werden, das langsam läuft. Und dann hast du den Zug verpaßt, und dann kommst du nicht mehr raus. Es ist sicherlich besser, auch noch andere Unternehmen kennenzulernen. Auch mal andere Winde... man wird älter, man hat einen bestimmten Gewöhnungsfaktor.«

Frage: »Gewöhnung, woran?«

Antwort: »An die Firma, an die Mitarbeiter. Und du wirst plötzlich in dem Sinn phlegmatisch, daß du dich einfach nicht mehr drum kümmerst: Was ist eigentlich auf dem Markt los? Lausch mal ein bißchen. Das liegt natürlich am einzelnen, muß man dazusagen. Der eine ist nach zwanzig Jahren soweit und wechselt dann ohne weiteres, aber ich würde sagen: Zu 95 Prozent ist das nicht so. Und ehrlich gesagt, ich wußte von vornherein, daß ich nicht länger als drei bis fünf Jahre bei der Firma sein werde, weil ich doch woandershin möchte. Auch ins Ausland vielleicht sogar.«

Weil er zuwenig Verantwortung übernehmen kann, ist der folgende Elektrotechniker (30) mit seiner Stelle unzufrieden. Er fordert eine Situation, die Freiräume im Denken schafft und so durch geförderte Kreativität letztlich auch dem Unternehmen zugute kommen muß:

Frage: »Sind Sie mit der Stelle zufrieden?«

Antwort: »Nein, nicht so... Nein, ich meine einfach... ja, ich kann natürlich auch Sachen besser machen, aber die Stelle selber, die ich habe, die ist nicht optimal. Also, die Stelle könnte verbessert werden.«

Frage: »Inwiefern?«

Antwort: »Mehr Verantwortung, Zulassung von mehr Eigeninitiative, so in die Richtung.«

Die Analyse der Kündigungsgründe junger Führungsnachwuchskräfte zeigt zum einen, daß es *den* Kündigungsgrund nicht gibt. Es besticht die Vielfalt der genannten Gründe, die zum endgültigen Schritt einer Kündigung führen. Kaum ein Grund wird als der einzig

Es gibt nicht den Kündigungsgrund, sondern ein ganzes Bündel von Motiven. Die Kündigung erfolgt wohlüberlegt. Der

Inhalt der Arbeit, eine sinnvolle Tätigkeit, neben dem Wunsch nach Aufstieg, sind Faktoren, die wichtig sind.

ausschlaggebende genannt. Eng verflochten sind zum Beispiel die Klage über zuwenig Zeit, der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten und nach mehr Selbständigkeit. Gerade mangelnde Freizeit, nicht abgedeckt durch flexible Arbeitszeiten, führt besonders bei jungen Familienvätern zu Kündigungen.

Keiner der Befragten kündigte aus einem unüberlegten Impuls heraus, sondern jeder einzelne hat seine Entscheidung wohlüberlegt getroffen. Voraus gingen manchmal leidvolle Erfahrungen – mit dem Vorgesetzten, mit der Arbeitsaufgabe. Manchmal wurde aber auch nur die persönliche Eitelkeit verletzt. Auffällig ist, daß der vielfach empfundene Groll über ungerechte Behandlung, undurchsichtige Strukturen oder schlechte Organisation selten in den Organisationen geäußert wird. Man wählt den Weg des geringsten Widerstandes – und geht. Nach der Parole des berühmten Streßforschers Richard Lazarus (1966): »Leave it.«

Sicherlich fördert keine Firma unbequemes Änderungspotential. Aber es scheint auch von seiten der neu eingetretenen Mitglieder kein nennenswerter Druck auszugehen.

Gekündigt wird nicht nur aus negativen Erfahrungen heraus, sondern mancher betrachtet einen Wechsel der Organisation als unbedingtes »Muß«. Nur so vermeidet man festgefahrene Gleise, man lernt Neues dazu und erhofft sich so einen schnelleren Aufstieg.

»Extrinsische« Motivatoren wie das Gehalt spielen für die meisten der Befragten in ihrer Entscheidung zu kündigen keine ausschlaggebende Rolle. Der *Inhalt* der Arbeit, eine sinnvolle und interessante Tätigkeit, erscheint fast allen jungen Führungsnachwuchskräften der triftigste Grund, eine Firma zu verlassen, die dies ihren Angestellten nicht bietet.

Diejenigen, die kündigen, sind keine Weltverbesserer und streben auch in den Organisationen nur selten Veränderungen an. Sie glauben, daß eine neue und andere Organisation – oder gelegentlich auch die Realisierung des Traumes von der Selbständigkeit – für ihre Person eine Lösung bieten kann.

9 Zwischen Karriere und Familienplanung

Was ist los mit den Frauen?

Über das Thema »Frauen im Management« ist in den letzten Jahren in Gesellschaft, Politik und Unternehmen zunehmend diskutiert worden. Es gibt inzwischen auch eine Reihe wissenschaftlicher Veröffentlichungen zu diesem Thema (Domsch u. Regnet, 1990; Friedel-Howe, 1990).

Doch obwohl die »Karrierefrau« in Managermagazinen und Frauenzeitschriften inzwischen Konjunktur hat und dort viel beschrieben, abgelichtet und interviewt wird (Spieß, 1988), gehören die weiblichen Führungskräfte in vielen Unternehmen immer noch zur Ausnahme. Für die neunziger Jahre wird ein Mangel an Fach- und Führungskräften prognostiziert (Domsch u. Regnet, 1990). Angesichts eines enger werdenden Personalmarktes für leitende Angestellte stellen die Frauen inzwischen für die Unternehmen ein unausgeschöpftes, hochqualifiziertes Potential dar.

Frauen sind zwar durch die Bildungsreform begünstigt worden, jedoch haben sie beim Eintritt ins Erwerbsleben die größeren Schwierigkeiten. Die Soziologin Beck-Gernsheim (1984) drückt dies so aus: »Im Bildungsbereich stehen den Mädchen die Türen offen, auf dem Beschäftigungs- und Arbeitsmarkt werden sie wieder zugeschlagen« (S. 324). Dies liegt für Studentinnen (siehe Abb. 9.1) nicht zuletzt auch daran, daß sie überwiegend solche Fächer studieren, die am stärksten von der Akademikerarbeitslosigkeit betroffen sind (Lange, 1985).

Weibliche Führungskräfte sind noch eine Seltenheit. Angesichts eines enger werdenden Personalmarktes stellen Frauen ein unaus-

geschöpftes Potential dar. Frauen werden durch die Bildungsreform begünstigt, sie haben aber Probleme beim Berufseintritt.

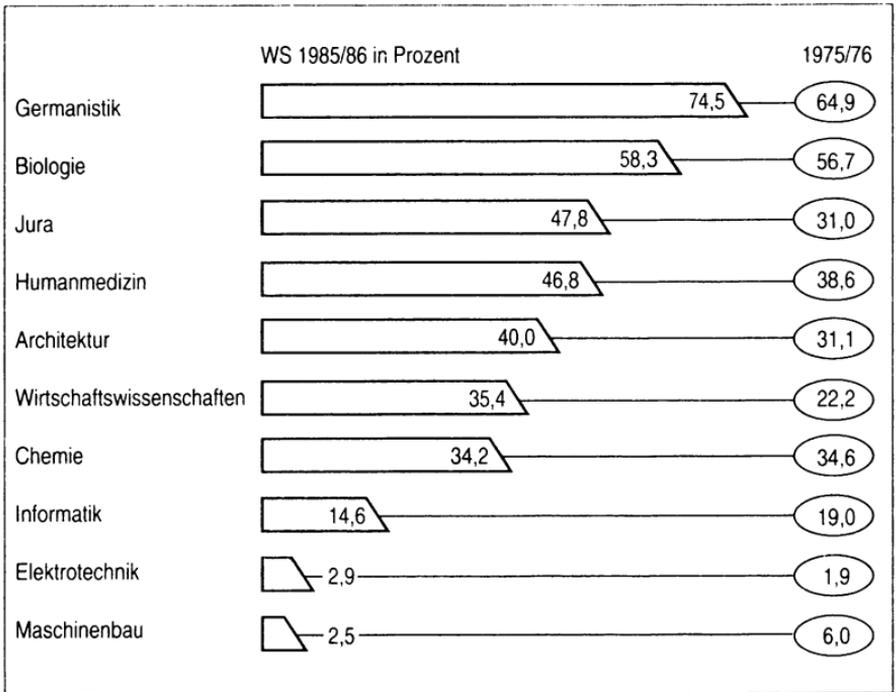


Abb. 9.1: Frauenanteil in den zehn meistbelegten Studienfächern
 (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 1987)

Besonders in den technischen und den EDV-Studiengängen sind die Frauen extrem unterrepräsentiert. Wenn man nun bedenkt, daß sich nach einer Untersuchung von Witte, Kallmann u. Sachs (1981) die meisten Führungskräfte aus Studiengängen der Naturwissenschaften, Technik und Betriebswirtschaft rekrutieren, so stimmen diese Zahlen bedenklich.

Frauen erwerben zwar Qualifikationen, doch nicht unbedingt für spätere Führungspositionen. Wir konnten in unserer Längsschnittstudie (von Rosenstiel et al., 1989) die Gründe nicht erforschen, wieso Frauen Studiengänge mit naturwissenschaftlichen und technischen Inhalten vermeiden. Es gibt hierzu jedoch inzwischen etliche Studien,

die das Verhältnis von Frauen und Technik untersuchen (Heinrichs u. Schulz, 1990; Hoffmann u. Lehrke, 1985). Wir konnten lediglich feststellen, daß die Frauen in unserer quantitativen Analyse in der Studienrichtung Sozialwissenschaft mit über 50 Prozent, in der Studienrichtung Wirtschaft mit 30 Prozent und als verschwindende Minderheit von 10 Prozent in der Gruppe der Techniker vertreten waren und damit dem Bild für das gesamte Studienwahlverhalten der Frauen entsprechen. Gilt für unsere Gruppe die Aussage des Homo Faber bei Max Frisch: »Ich stehe auf dem Standpunkt, daß der Beruf des Technikers, der mit den Tatsachen fertig wird, immerhin ein männlicher Beruf ist?«

Die Absolventen der Studienrichtungen Technik und Wirtschaftswissenschaften fanden mit einer weit höheren Wahrscheinlichkeit eine Anstellung als die Sozialwissenschaftler (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß u. Stengel, 1989).

Für unsere qualitative Befragung 1988 konnten wir nun dreißig Interviews mit Frauen der Studienrichtung Wirtschaft durchführen. Zehn Interviews gaben uns Frauen, die entweder selbständig sind, an der Universität arbeiten oder inzwischen aufgrund der Familiengründung ganz aus dem Berufsleben ausgeschieden sind. Diese Gruppe wurde separat ausgewertet (Kösl, 1990), da uns ja vor allem junge Berufseinsteigerinnen interessierten, die über ihre Erfahrungen in Unternehmen berichten können. Nur aus der Gruppe der Techniker konnten wir keine einzige Frau (!) für ein Interview gewinnen.

Diesem Kapitel liegen also zwanzig Interviews zugrunde, die wir an einigen ausgewählten zentralen Punkten wie der Berufsorientierung, den Strategien der Stellenwahl und des Vorstellungsgespräches, den ersten Wochen im Unternehmen und dem späteren Aufstieg mit den Aussagen der männlichen Wirtschaftswissenschaftler vergleichen können.

Neunzehn Frauen haben Betriebswirtschaftslehre, eine hat Wirtschaftspädagogik studiert. Zwei von ihnen haben vor dem Studium eine Banklehre absolviert. Neun Frauen geben an, bei sehr großen Unternehmen zu arbeiten, fünf haben eine Stelle bei Banken, vier in

Frauen erwerben zwar Qualifikationen, doch nicht unbedingt für spätere Führungspositionen. Wir haben in unserer qualitativen

Studie mit 20 berufstätigen Betriebswirtinnen Interviews durchgeführt und die Aussagen mit denen ihrer Kollegen verglichen.

einem kleineren Unternehmen, eine in einer Versicherung und eine in einem öffentlichen Kreditinstitut. Das Alter der Frauen liegt zwischen 26 und 29 Jahren. Acht Frauen sind verheiratet, sieben haben einen festen Partner, und fünf sind Singles.

Eine Typologie des weiblichen Führungsnachwuchses

Wie identifizieren sich die Frauen mit den in der Typenfrage geschilderten Meinungen? Das Verfahren war auch hier das gleiche, wie es ausführlich in den Kapiteln 2 und 3 für die Männer geschildert wurde: Die Frauen sollten sich einer der drei Berufsorientierungen zuordnen und ihre Stellungnahme begründen. Von den Befragten haben sich zwölf eindeutig auf je eine Orientierung festgelegt: sieben für die Karriere-, drei für die Freizeit- und zwei für die alternative Orientierung. Mehr als die Hälfte der Frauen beziehen also eindeutig Position. Wie werden die einzelnen Orientierungen kommentiert?

Eine verantwortliche Position, Möglichkeit zur Einflußnahme und gute Bezahlung spielen für die Frauen eine große Rolle. Eine *karriereorientierte* Betriebswirtin (28) meint:

»Ich find's eigentlich gut, weil, jetzt hab' ich immerhin schon drei Jahre gearbeitet und das hat mich zumindest nicht enttäuscht . . . eigentlich im Gegenteil, ich hatte fast eher Befürchtungen, daß es mich überfordert oder daß ich mir irgendwann sag': Wozu hängst du dich da rein, mach doch auf Ehefrau . . . die Möglichkeit hast du ja noch . . . Das ist nicht gekommen, im Gegenteil, also, ich war während meinem Studium nie sonderlich ehrgeizig, auch während der Schulzeit nie, war immer bekannt als absolut unehrgeizig, und das hat sich jetzt schlagartig geändert, und insofern find' ich gut, daß . . . bei mir sich ein Ehrgeiz entwickelt hat, auf der anderen Seite, wenn's sich in drei Jahren nicht geändert hat, find' ich's positiv, weil eben die Vorstellung nicht enttäuscht wurde.«

Die anfänglichen Gefühle der Überforderung und der Gedanke, in die traditionelle Frauenrolle zu flüchten, sind überwunden. Die berufliche Praxis hat der Befragten diese Anfangsängste und Selbstzweifel genommen und ihren Ehrgeiz geweckt. Diese Eigenschaft wird positiv bewertet.

Viele Frauen haben im Unterschied zu den Männern kein explizites Bedürfnis, sich vom Klischee des Karrieristen abzugrenzen. Im Gegenteil: Diese Frauen betonen ihren Ehrgeiz und können an der in der Typenfrage formulierten Karriereorientierung keine negativen Seiten entdecken. Die bedeutendste Einschränkung besteht lediglich darin, daß sich die Frauen an Tätigkeiten in einer großen Organisation der Wirtschaft stören. In kleinen Unternehmen kann man nach Meinung der meisten Frauen eher Einfluß auf Entscheidungen ausüben.

Wie kommentieren die *freizeitorientierten* Gesprächspartnerinnen ihre Einstellung? Auch in dieser Gruppe betonen die Frauen ihren beruflichen Ehrgeiz, allerdings ist man weniger bereit, die eigene Freizeit dafür zu opfern:

»Ich möcht' schon etwas erreichen, bin schon auch ehrgeizig, aber ich finde, da muß immer ein Maß dasein zwischen dem, was ich für meine Arbeit aufwende, und dem, was Freizeit ist. Ich würde nie dafür sein, daß ich sag': Ich mach' jetzt Karriere und muß jetzt unbedingt in einer Großorganisation fünfzig Hanseln unter mir haben, meine Freizeit opfern« (Betriebswirtin, 28).

Zugleich drückt diese Frau ihren Widerwillen gegen eine Großorganisation aus. Auch dies ist wieder eine für viele Frauen typische Äußerung: Sie lehnen große Organisationen weitgehend ab.

Wie stehen die *alternativ engagierten* Frauen zu ihrer Einstellung? Zum einen beharren sie darauf, eine sinnvolle Arbeit verrichten zu wollen:

»... grundsätzlich bin ich bereit, Arbeitskraft zu investieren, wenn ich irgendwie einen Sinn darin sehe und hinter der Sache stehen kann« (Betriebswirtin, 28).

Mehr als die Hälfte der Frauen bezieht in der Frage nach ihrer Berufsorientierung Position. Die meisten sind karriereorientiert.	Sie betonen ihren beruflichen Ehrgeiz, haben aber das Bedürfnis, sich von dem Klischee des Karrieristen abzugrenzen.
--	--

Zum anderen aber werden gerade in dieser Gruppe – die im übrigen nur aus »Wechslern« besteht; das heißt, diese Frauen haben alle im Laufe unserer Befragungszeitpunkte ihre Einstellung geändert; keine der von uns befragten Frauen war »genuin« alternativ orientiert. In allen Kommentierungen fällt auf, daß sich die Frauen wenig mit dem Inhalt der Typenaussage (vgl. Kapitel 2) auseinandersetzen. Der Text dient ihnen vielmehr als Stichwortgeber, um von den eigenen Erfahrungen zu berichten. Die alternative Orientierung wird von den Frauen kaum mit gesellschaftspolitischen Globalvorstellungen verbunden. Sie reden kaum grundsätzlich über »die Perspektiven der Arbeitswelt«, sondern über ihre persönliche Erfahrung mit ihr.

Zwischen Karriereorientierung und Freizeitorientierung:

Zwischen diesen beiden Orientierungen schwanken drei Frauen. Alle drei stört vor allem die Aussage »in großen Organisationen« im Text der Karriereorientierung. Die folgende Betriebswirtin (27) findet besonders die Perspektive, ein Leben lang vollzeitig zu arbeiten, wenig interessant:

»Ich bin schon ehrgeizig . . . Ich würde schon ganz gerne eine Verantwortung übernehmen. Ob man dadurch wirklich sehr viel verändern kann, ich weiß es nicht. Ich bin auch bereit, nun einmal vierzig Stunden oder länger zu arbeiten, aber nicht auf Dauer. Ich glaub', das ist nicht erstrebenswert.«

Auffallend auch an dieser Aussage ist wiederum die Betonung des eigenen Ehrgeizes. Eine lebenslängliche Tätigkeit über den normalen Arbeitstag hinaus schreckt ab. Die Aussage drückt eine gewisse Unentschlossenheit aus: Einerseits reizt die Verantwortung, aber gleichzeitig erweckt dies Zweifel, ob dadurch wirklich Einfluß ausgeübt werden kann.

Zwischen Freizeitorientierung und alternativem Engagement:

Zwischen diesen beiden Orientierungen schwanken nur zwei Frauen:

»... Ich fände es wichtig, daß ein Unternehmen sehr viel flexiblere Arbeitszeiten anbieten würde, weil, jeder Mensch hat einen eigenen Arbeitsrhythmus, und ich fänd' es wichtig, daß man darauf eingeht. Daß man zum Beispiel berücksichtigt, daß Frauen Kinder kriegen... daß sie sich ihre Arbeitszeit besser einteilen können...« (Betriebswirtin, 29).

Flexiblere Arbeitszeiten, der Kinderwunsch von Frauen und der Appell, überhaupt mehr Rücksichten auf die individuellen Besonderheiten zu üben, kennzeichnen dieses Statement.

Zwischen Karriereorientierung und alternativem Engagement:

Diese Position nimmt nur eine einzige Frau ein, der zwar die Bezahlung nicht so wichtig ist, die aber an Alternativen nicht glaubt – jedenfalls nicht, wenn sie an ihre eigene berufliche Situation denkt:

»Bezahlung find' ich nicht so irrsinnig wichtig ... auch nicht eine große Organisation ... dadurch wird unsere Gesellschaft unmenschlicher, und man sollte da was Alternatives machen, der Meinung bin ich nicht, kann ich auch gar nicht sein, sonst könnt' ich in der Stelle auch gar nicht arbeiten, wo ich jetzt bin, ich könnt' dann zumindest nicht dahinterstehen« (Betriebswirtin, 27).

Auch diese Frau spricht sich gegen große Organisationen sowie gegen ein hohes Gehalt aus. Doch dann stolpert sie über das in der alternativen Aussage enthaltene Handlungsangebot »in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt tätig sein«. Man gewinnt fast den Eindruck, daß sie den Gedanken, Alternativen in Erwägung zu ziehen, erst jetzt im Interview ernsthaft zu überdenken beginnt. Sie denkt jedoch im gleichen Atemzug an ihre momentane Tätigkeit, die ihr ein solches Ansinnen nicht gestattet. Der Psychoanalytiker Erik Erikson (1966) sieht im Begriff »Identität« eine wechselseitige Beziehung ausgedrückt: Identität beinhaltet sowohl ein »Sich-selbst-gleich-Sein« als auch ein Anerkanntsein durch andere. In der aktuellen Berufssituation dieser Frau wird von ihr kein alternatives Denken erwartet, sondern Einsatz

Frauen, die zwischen Karriere- und Freizeitorientierung schwanken, lehnen vor allem große Organisationen ab. Der Wunsch nach

flexiblen Arbeitszeiten kennzeichnet diejenigen, die zwischen alternativem Engagement und Freizeitorientierung schwanken.

für die Ziele des Unternehmens. So erlebt sie es fast als identitätsbedrohend, eine nicht zu ihrer Tätigkeit passende Orientierung zu haben.

Zwei Frauen können sich schließlich keiner der drei Berufsorientierungen zuordnen, ein Phänomen, das bei den Männern nicht auftritt: In jeder Frage finden sich Aspekte, mit denen sie übereinstimmen, und solche, denen sie widersprechen. An der Karriereorientierung stört die »große Organisation«, die Freizeit für eine sinnvolle Tätigkeit zu opfern, dazu wäre man durchaus bereit. An der Freizeitorientierung gefallen die »netten Kollegen«, der Verzicht auf Geld hingegen mißfällt angesichts eines anspruchsvollen Hobbys. An der alternativen Orientierung erweckt der Idealismus einesteils Sympathie, andererseits wird er als zu naiv empfunden.

Vergleicht man noch einmal die Kommentierungen der Typenfrage durch die Frauen mit denen der Männer (Kapitel 3), so zeigt sich, daß die Frauen diese Fragen mehr zum Anlaß nehmen, um von den eigenen Erfahrungen zu berichten. Die Karriereorientierung wird häufig als Bestätigung der eigenen erfolgreichen beruflichen Erfahrung gesehen, Ehrgeiz ist für diese Frauen eine positiv besetzte Eigenschaft. Einigkeit besteht in der Ablehnung großer Organisationen.

Warum wird eine Orientierung geändert?

Das »Datenfeedback«, das heißt die Rückmeldung über frühere, von der jetzigen Orientierung abweichende Orientierungen, konnten wir mit elf Frauen durchführen. Diese haben zwischen unseren Befragungszeitpunkten ihre Einstellungen geändert. Auch in diesen Antworten lassen sich die bei den Männern entdeckten Reaktionsmuster – es sei schwer, sich den Statements zuzuordnen, oder man geht grübelnd in sich – nicht wiederfinden. Einzig im Rückgriff auf die inzwischen gemachten beruflichen und privaten Erfahrungen gleichen sich die Geschlechter. Die beiden nachfolgend zitierten Frauen haben von der Freizeit- zur Karriereorientierung gewechselt:

»Weil, wenn ich den zweiten lese: Ich bin nicht so ehrgeizig, wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe usw. . . . Also das erinnert mich an sehr viele Kollegen, die um vier wirklich den Löffel fallen lassen, und das bin ich eben nicht. Das hab' ich festgestellt, ich bin der Typ, der auch mal zwölf Stunden durchmacht und das Essen vergißt . . .« (Betriebswirtin, 29).

». . . meine momentane private Situation und daß ich auch gesehen hab', wie man mit Engagement, mit Einsatz . . . was erreichen kann. Sowohl also vom ›Ansehen‹ her als auch von der Erfahrung her, vom Geld her und von den Sachen, die man lernt. Ja, mir ist also mittlerweile der Beruf wichtiger als damals, als ich angefangen hab'. Damals war er mir sehr wichtig eigentlich, aber jetzt ist es noch stärker« (Betriebswirtin, 28).

Die positive Berufserfahrung und die erlebte Tatsache, »daß man etwas erreichen kann«, lassen die Karriereorientierung als die inzwischen angemessenere Einstellung erscheinen. Die frühere Orientierung an der Freizeit ist durch die an den Kollegen wahrgenommene Einstellung diskreditiert: Man grenzt sich von deren Einstellung zur Arbeit ab und betont die eigene Einsatzbereitschaft, die in den Überstunden zum Ausdruck kommt.

Einen antizipatorischen Einstellungswechsel kündigt die folgende noch karriereorientierte Betriebswirtin (28) an:

». . . ich werd's noch 'ne Zeitlang so sehen, und dann schwenk' ich über auf Nummer zwei . . . das weiß ich jetzt schon.«

Frage: »Und warum?«

»Weil . . . ich diese Energie einfach gar nicht aufbringen kann über 'ne lange Zeit, und wenn ich dann mal wirklich Kinder zu Hause hab', ist es nicht mehr machbar . . .«

Diese Frau denkt an eine etwaige Familiengründung, die ihr dann einen Einstellungswechsel aufnötigt. Für viele Frauen heißt es in puncto Karriere: Familie oder Karriere, eine Verbindung beider von vielen Frauen gewünschten Existenzweisen erscheint undurchführ-

Frauen reden nicht über Perspektiven der Arbeitswelt, sondern über persönliche Erfahrungen. Die Karriereorientierung wird

als Bestätigung der Erfahrung gesehen. Nach späterer Befragung sagen sie, daß sich ihr Engagement gelohnt hat.

bar. Dies bestätigen auch Befunde aus der Literatur (Friedel-Howe, 1990), wonach bei Managerinnen der Entschluß, eine Familie zu gründen, sehr konfliktbesetzt ist.

Den Wechsel von der freizeitorientierten Einstellung zur alternativen führt die nächste Frau ebenfalls auf ihre beruflichen Erfahrungen zurück:

»... Das ist vielleicht einfach auch darauf zurückzuführen, daß ich mittlerweile einen Einblick habe in die verschiedenen Größenordnungen von Firmen, wie es da abläuft, und daß ich einfach definitiv festgestellt habe: Große Firmen sind für mich nichts« (Betriebswirtin, 27).

Große Firmen werden von den zum alternativen Engagement gewechselten Frauen völlig abgelehnt: Vier der fünf alternativ orientierten Frauen äußern ihre Abneigung gegen Großunternehmen in ähnlicher Form, die fünfte stellt ihren Verbleib in einem solchen Unternehmen gänzlich in Frage.

Eine Frau hat ihre Einstellung von der Karriere- hin zur alternativen Orientierung geändert. Sie hat inzwischen eine Position erreicht, die ihrer früheren Einstellung entspricht, und nun erlebt sie, daß sie damit nicht glücklich ist:

»Ja, ich hab' mich anscheinend fürs erste entschieden, und genau so 'ne Stelle hab' ich auch, und man kommt halt irgendwann mal zu der Einsicht . . . Das, was man dafür einsetzt, das kriegt man nicht raus. Die fünfzig Stunden oder sechzig Stunden, die ich da manchmal drinsitz', ich weiß nicht. Dann denk' ich mir halt: Mein Gott, was hast du davon, eigentlich wär's doch viel besser, mehr Freizeit zu haben und mehr für sich, für mich persönlich zu tun oder mehr das Leben zu genießen, als bloß in den Job zu investieren und dreißig Jahre zu arbeiten und dann tot umzufallen, weil man soviel Streß gehabt hat. Und das Geld wiegt das Ganze nämlich wirklich nicht auf oder die Karriere, die man da macht . . .« (Betriebswirtin, 27).

Der Preis für eine Karriere ist dieser Frau zu hoch: Sie betrachtet die pure Arbeitszeit ohne den Tätigkeitsinhalt, die in der Organisation verbracht wird. Dabei kommt auf Dauer die eigene Person zu kurz. Geld und Aufstieg – also extrinsische Anreize – können den Verlust an persönlicher Autonomie nicht mehr wettmachen. Spinnt man diese trüben Gedanken fort – dreißig Jahre im Einsatz für das Unternehmen ohne einen persönlichen Gewinn –, so erscheint der Arbeitseinsatz völlig sinnlos. Dieses Zitat belegt auch, wie wichtig intrinsische Arbeitsmotivation ist: Wer an seiner Arbeitsaufgabe wirklich interessiert ist, wird seine Arbeitszeit kaum als verschwendete Lebenszeit betrachten!

Eine weitere, inzwischen zur alternativen Orientierung gewechselte Betriebswirtin (27) berichtet über zwei gegensätzliche Gefühle:

»... ich bin da oft in 'nem Zwiespalt, das muß ich schon sagen, denn ich bin eigentlich ziemlich ehrgeizig einerseits. Aber andererseits möcht' ich eigentlich auch ... andererseits seh' ich's manchmal einfach nicht ein, da soviel zu arbeiten und soviel zu investieren im Beruf. Aber andererseits will ich dann doch wieder weiterkommen, das ist ein unheimlicher Zwiespalt, das ist das Problem.«

Einerseits möchte diese Frau ihren Ehrgeiz nicht verleugnen, andererseits möchte sie auch nicht zuviel in ihren Beruf investieren. Doch ist für sie berufliches Weiterkommen daran gekoppelt, daß man sich über das Normale hinaus engagiert.

Fazit: Karriere ja!

Die Frauen distanzieren sich nicht vom Klischee des Karrieristen. Lediglich große Organisationen erscheinen ihnen suspekt. Viele Frauen verwiesen auf positive berufliche Erfahrungen, die sie in der Karriereorientierung bekräftigt oder die sie zu einer Einstellungsänderung in diese Richtung erst bewogen haben. Alle Frauen betonen ihren beruflichen Ehrgeiz, auch die Freizeit- und die alternativ Orientierten. Für den Einstellungswechsel werden keine konkreten Ereig-

Von den zum alternativen Engagement gewechselten Frauen werden große Firmen abgelehnt. Ihnen erscheint der Preis für	eine Karriere zu hoch, die eigene Person kommt dabei zu kurz. Dennoch betonen alle Frauen ihren beruflichen Ehrgeiz.
--	--

nisse genannt. Die geänderte Einstellung wird mit den inzwischen gemachten beruflichen Erfahrungen erklärt. Allerdings ist zu bedenken, daß die hohe Karrieremotivation dieser von uns befragten Frauen auch Folge einer gezielten Selektion ist: So kommen ja aufgrund des »geschlechtstypischen« Studienwahlverhaltens bereits weitaus weniger Frauen für künftige Führungspositionen in Betracht. Wer dann eine Karriere anstrebt, muß sich intensiver mit den tradierten Geschlechtsrollen auseinandersetzen. Der – oft durch positive erste Berufserfahrungen bestärkte – Entschluß, Karriere zu machen, läßt nur noch wenig Raum für alternatives Denken.

Kriterien der Stellensuche

Welche Strategien haben die Frauen bei der Stellensuche? Fast alle Frauen (17) geben an, daß sie diese gezielt geplant haben. Schon während des Studiums wurden der Stellenmarkt und die Zeitungsinserate intensiv studiert. Die Frauen haben sich dann entweder gezielt auf diese Annoncen hin beworben, oder aber sie haben Blindbewerbungen direkt an die Unternehmen geschickt. Auch private Kontakte wurden zur Stellensuche in Anspruch genommen. Wenige Frauen hatten bereits durch Praktika Kontakte zu Unternehmen.

Nach welchen Gesichtspunkten suchen sich die Frauen ihre Stellen und die Unternehmen aus? Die meisten Bewerberinnen haben klare Vorstellungen von dem, was sie wollen. Die folgende Betriebswirtin (29) stellt dies so dar:

»Ja, es sollte natürlich meinem Abschluß entsprechend sein, möglichst in München, also allerhöchstens die nähere Umgebung, aber ich wollt' nicht weg aus München, und in erster Linie mit Marketing, Werbung, Planung, Unternehmensberatung, die Bereiche, es gab bestimmte Sachen, da wollt' ich auf keinen Fall hin, da wurden zwar sehr viele gesucht, das war Controlling, Buchhaltung, in der Richtung, aber das wollte ich nicht machen. Das hab' ich also von vornherein ausgeschlossen.«

Die Tätigkeit und der Wohnort sind Hauptkriterien. Fast alle Frauen nennen sie verbunden damit, daß die Arbeit Spaß machen soll, daß sie Abwechslungsreichtum, Handlungs- und Entscheidungsspielraum bieten sowie Selbständigkeit und Verantwortung gewährleisten soll:

»... also, die Art der Tätigkeit oder auch mal die Möglichkeit, selber Entscheidungen zu treffen bzw. auf Entscheidungen mit einzuwirken während seiner Tätigkeit, ist schon wesentliches Kriterium für mich...« (Betriebswirtin, 27).

Die Problematik der Frauenbenachteiligung schon beim Einstellungsverfahren wird von der nun zitierten Frau angesprochen. Sie ist allerdings die einzige, die auf diesen Punkt zu sprechen kommt:

»... daß ich die Stelle jetzt angenommen hab', war eigentlich die Überlegung, es ist öffentlicher Dienst, daß man einen sicheren Arbeitsplatz hat, gerade als Frau auch, wobei ich bei anderen Unternehmen eben als Frau zu spüren bekommen hab', daß ich den Herren nicht vorgezogen werde, sondern daß die Herren den Damen gegenüber vorgezogen werden, und das habe ich hier nicht gemerkt, und wir haben hier bei uns auch ein sehr ausgewogenes Verhältnis, muß ich sagen...« (Betriebswirtin, 27).

Es ist aber nicht nur die Vermutung, als Frau nicht diskriminiert zu werden, die diese Frau zum öffentlichen Dienst gehen läßt, sondern gleichfalls ein Bedürfnis nach Sicherheit.

Zusammenfassend zu den Strategien und den Kriterien der Stellensuche ist festzuhalten, daß sich die der Frauen kaum von denen der Männer (vgl. Kapitel 4) unterscheiden: Sie gehen gezielt und planmäßig vor, ihre Kriterien sind an den objektiven Faktoren der Organisationswahl (Weinert, 1981) orientiert. Einzig die Methode der »Blindbewerbungen« wird von den Frauen öfters genutzt, während einige Männer von einer solchen Vorgehensweise abraten. Interessanterweise wurde auch die Größe des Unternehmens von den Frauen nicht als Auswahlkriterium genannt. Möglicherweise hat die etwas schlechtere Stellen-

Die hohe Karrieremotivation ist das Resultat gezielter Selektion. Die Kriterien bei der Stellensuche entsprechen den objektiven Fakto-	ren der Organisationswahl. Die Frauen gehen bei der Stellensuche äußerst planmäßig und zielgerichtet vor.
--	---

situation der Betriebswirte im Vergleich mit den Technikern die Frauen hier wenig wählerisch sein lassen. Erst aufgrund ihrer Berufserfahrungen sind für die Frauen die großen Organisationen dann in Mißkredit geraten.

»Anti«-Unternehmen und »Anti«-Branchen

Auch Frauen nennen Unternehmen und Branchen, die sie von vornherein ablehnen. Es handelt sich dabei vor allem um Banken, Versicherungen und wieder um die Firma Siemens. Die Nennung dieser Firma steht dafür, daß sie in der Region München eines der größten Unternehmen ist. Dieses Unternehmen und die Branchen sind für die Frauen unattraktiv, weil sie damit Beamtenmentalität, Tretmühle und konservative Verstaubtheit verbinden:

»... habe ich von Siemens zu sehr das Beamtenapparatsimage, also alles so festgefahren und so ...« (Betriebswirtin, 27).

Die Frauen möchten nicht in Unternehmen, in denen »nur spießige Leute sitzen«. Sie würden sich dort »einfach körperlich nicht wohl fühlen« und nach kurzer Zeit »durch die Decke nach draußen springen«. Verbunden damit wirkt die Größe eines Unternehmens als Ausschlußkriterium:

»... ich hab' einen Horror vor Riesenunternehmen ... zu Siemens ... glaub' ich, würd' ich jetzt nicht unbedingt gehen wollen ... das ist mir irgendwie zu groß und zu unübersichtlich. Ich wollt' halt gern, wenn ich in die Firma gehe, nicht bloß dann ... in der Marketingabteilung sitzen, sondern eigentlich das so rundum mitkriegen und nicht nur stur eine Sache« (Betriebswirtin, 27).

Die Rüstungsindustrie schreckt allerdings nur vier Frauen als Arbeitgeber ab, eine weitere meldet Bedenken an. Eine Betriebswirtin (27) sagt:

»... für mich natürlich keine Rüstungsbetriebe. Das war bei mir

von vornherein klar, das wollt' ich nicht, weil ich mein', das muß jeder mit sich ausmachen, ob er da arbeiten kann, und ich kann's nicht.«

Hier ist zu berücksichtigen, daß auch – und zwar mit besonderem Nachdruck – bei den Männern vor allem die Naturwissenschaftler die Rüstungsbranche abgelehnt haben. Frauen sind persönlich weniger mit Militär und Rüstung konfrontiert und haben so vielleicht geringere Hemmschwellen, in rüstungsnahen Betrieben zu arbeiten.

Zwei Frauen lehnen Chemie- und Pharmaindustrie der Umweltbedrohung wegen ab. Eine weitere hätte Skrupel, bei einem Unternehmen beschäftigt zu sein, das extrem viele Tierversuche durchführt oder umweltschädliche Produkte herstellt, was allerdings für eine Betriebswirtin (27) kein Grund wäre,

»... daß ich den Job kündigen würde, weil man sich doch etwas schwer tut, vielleicht wieder einen adäquaten Platz zu finden ...«

Alle befragten Frauen, die bestimmte Unternehmen für sich ausschließen, würden Zugeständnisse eingehen und dort arbeiten, wenn sie einen interessanten Tätigkeitsbereich angeboten bekommen. Hier erscheinen die Frauen fast etwas »skrupelloser« als die Männer. Wollen sie so ihre bedingungslose Bereitschaft zur beruflichen Karriere zum Ausdruck bringen und ihren beruflichen Ehrgeiz demonstrieren?

Welche *angenehmen* Erlebnisse berichten die Frauen von ihrer Stellensuche? Sie genießen es, daß sie zwischen verschiedenen Stellenangeboten auswählen können, und freuen sich darüber, daß sie schnell und problemlos eine Stelle gefunden haben. Eine Betriebswirtin (28):

»... dadurch, daß es so schnell ging, das war für mich phantastisch, also das Glück zu haben. Drei Bewerbungen, für zwei hatte ich also innerhalb einer Woche einen Rückruf: Wir nehmen Sie. Und dann noch sagen zu können, das ist es, was ich will, und das andere kann ich ablehnen.«

Frauen lehnen vor allem Banken und Versicherungen ab; die Rüstungsindustrie wirkt für sie weniger abschreckend. Alle

Frauen würden einer interessanten Tätigkeit wegen Zugeständnisse machen. Sie genießen die Wahlmöglichkeiten.

Welche Erlebnisse wurden als *unangenehm* empfunden? Meist handelt es sich dabei um Gespräche mit Personalabteilungen von größeren Unternehmen. Einer Betriebswirtin (27) mißfällt daran:

»... daß sie auch versuchen, einen unsicher zu machen, einen blöd anreden. Ja, sie versuchen eben, einen aufs Glatteis zu führen, und ... die bohren rum, schauen halt, wie man reagiert ... sie stellen einem unangenehme Fragen.«

Die Frauen fühlen sich in diesen als unangenehm erlebten Gesprächen einer Prüfungssituation unterzogen, und dies erzeugt Unbehagen. Zudem werden sie häufig genötigt, Fragen nach Heirat und Kinderplanung zu beantworten. Dies ist leider immer noch eine nur den Frauen vorbehaltene unangenehme Erfahrung:

»... das ist für mich als Frau irgendwie negativ – die wollen also ganz gezielt wissen, wann ich meine Kinder plane, ob ich Kinder plane, und solche Sachen dürfen sie eigentlich nicht fragen, aber man kann sich sehr, sehr schwer entziehen, weil sie dann sofort abschalten.«

Frauen haben oft das Gefühl, daß sie Dinge gefragt werden, »die die überhaupt nichts angehen«. Als sich eine Betriebswirtin (27) bei einer Firma vorstellt, teilt ihr der Vertreter der Personalabteilung mit:

»... daß sie von mir erwarten würden ... wenn ich diese Stelle nehmen würde, daß ich da die nächsten zehn oder fünfzehn Jahre bleiben würde und mir sozusagen, also schon mal von vornherein klargemacht hätten, daß ich da mit keinen Aufstiegsmöglichkeiten rechnen könnte. Und das fand ich also schon ziemlich haarig, weil, das ist ... eigentlich unklug von ihm, weil, da wird jeder ablehnen ... Und er hat das halt auch im Zusammenhang damit gebracht, daß sie eben eine Frau haben wollten und von einer Frau erwarten, daß sie nicht so ... auf Karriere orientiert ist oder nicht so Karriere

machen will. Das fand ich natürlich dann noch doppelt schlimm
...«

Solche Erfahrungen, die den Frauen den Willen zur Karriere einfach absprechen, mögen vielleicht in einigen Fällen dazu beigetragen haben, daß die Frauen »überreagieren« und deswegen erst recht eine berufliche Karriere anstreben. Die Fragen nach Familie und Kinderplanung zwingen viele Frauen, sich mit dieser Thematik bewußt auseinanderzusetzen und manchmal schon frühzeitig unter Umständen weitreichende Entscheidungen zu treffen. Zwar wissen die Frauen um die Unbotmäßigkeit dieser Fragen und empfinden sie als nicht zulässig. Doch andererseits gehen sie ganz selbstverständlich davon aus, nach ihren familiären Plänen gefragt zu werden. Auch wenn keine Information zur Familienplanung erhoben wird, werden entsprechend unterstellte Absichten als Grund für eine Absage vermutet. So beschwert sich eine Betriebswirtin (29), daß ihr gerade dadurch, daß sie nicht gefragt wurde, Chancen vorenthalten wurden. Als Frau wird ihr per se unterstellt, für den Haushalt und die Kinderplanung verantwortlich zu sein:

»... das hat mich kein einziger gefragt bisher. Ich will keine Kinder
... ja, ich will einfach keine, ich will einen Beruf, aber das wird von den großen Firmen irgendwie so anscheinend vorausgesetzt, Frauen kriegen irgendwann ein Kind, gut, versteh' ich, das kommt vor, und deswegen stellen wir euch erst einmal hintenan. Das war eben gerade' zum Beispiel bei der Münchener Rückversicherung, der Kollege, der Studienkollege, mit dem ich jetzt Kontakt hab'. Wir haben uns für die gleiche Stelle beworben, auf die gleiche Anzeige. Ich hab' nach drei Tagen meine Unterlagen zurückgekriegt, also mit irgend so 'nem Massenschreiben von wegen ›Aufgrund der Vielzahl der Bewerbungen waren Sie leider nicht dabei‹, bla bla bla, das Übliche, ja, und er hat die Stelle gekriegt, dabei hat er noch einen schlechteren Notendurchschnitt. Also, es war schon hochinteressant. Und da erzähl mir keiner mehr, daß Frauen gleichberechtigt sind, die gleichen Chancen haben, das glaub' ich einfach nicht.«

Unangenehm werden manche Gespräche mit Personalabteilungsleitern erlebt. Frauen werden häufig nach ihren privaten

Plänen befragt. Dadurch sind sie gezwungen, sich mit dieser Thematik frühzeitig und intensiv auseinanderzusetzen.

Der gebremste Karrierewille vermischt sich mit dem Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein: Die schlechteren Noten des Kollegen dienen als Beweis für die Diskriminierung. Die Unternehmen unterstellen jeder Frau ganz selbstverständlich den Wunsch nach Kindern und Familie und geben den Frauen auch ungefragt keine Chance. Unter diesem Blickwinkel erscheinen die von vielen ungeliebten Fragen der einstellenden Personalverantwortlichen direkt als faires Angebot: Jede Frau kann dazu Stellung nehmen. Vielleicht dringen dann auch auf diesem Wege Modelle alternativer Arbeitszeiten in die Unternehmen, die eine familienfreundlichere Arbeitswelt schaffen können und die es beiden Geschlechtern erlauben, Beruf und Familie besser zu verbinden.

Das, was die nächste Betriebswirtin (29) berichtet, klingt wie aus einem Kriminalroman:

»... Das war eine kleine ... Firma ... es war ganz was Kleines, und ich komm' also hin zu der Firma, denk' mir schon: Oh, ganz normales Wohnhaus. Klingel', geh' rein, dann öffnet mir da so ein Herr mittleren Alters, bißchen schmierig, also unangenehmer Typ, und dann haben wir uns so unterhalten, und mittendrin fängt er an, da einen abzutatschen ... also vertraulich die Hand aufs Knie, tatscht hier und dort rum ... also, das war so eine Frechheit ... also, das war wirklich das Grausamste, was ich je erlebt hab' ...«

Diese Frau beschwerte sich beim Arbeitsamt, das ihr diese dubiose Adresse vermittelt hatte. Sie wurde mit der Auskunft »beruhigt«, daß diese Firma sowieso nahe vor dem Bankrott stehe.

Das Phänomen der »sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz« ist im Auftrag der Leitstelle Gleichstellung der Frau von Andrea Schneble und Michael Domsch (1989) für den öffentlichen Dienst in Hamburg untersucht worden. Die Ergebnisse der Studie belegen, daß sexuelle Belästigungen vorkommen, und zwar in höherem Umfang auftreten, als zunächst vermutet wurde.

Eine Betriebswirtin (29) zieht ein Resümee aus ihren Erfahrungen bei der Stellensuche:

»... nicht fair, daß das sehr einseitig betrachtet wird, daß also nur der Hochschulabgänger sich bei dem Unternehmen bewirbt, meines Erachtens ist es genauso, daß das Unternehmen sich bei mir bewirbt, weil, es ist ja auch so, daß ich, weil ich verschiedene Möglichkeiten hab', irgendwohin zu gehen, und mir das auch angucken möchte und auch gern mit verschiedenen Leuten sprechen möchte und nicht irgendeinen hoch abgehobenen Personalmenschen ... sondern gern eben auch was von dem Unternehmen wissen würde, mich auch mit vielen Leuten aus den Fachabteilungen unterhalten würde, um halt wirklich von denen zu erfahren: Was wäre die Tätigkeit, was wäre für mich interessant? Das sollte eigentlich ein bißchen stärker einbezogen werden, auch eben von seiten der Unternehmen.«

Diese Frau plädiert für eine ausgewogenere Sichtweise: Es bewirbt sich nicht nur der Stellensuchende, sondern auch das Unternehmen ist darum bemüht, geeigneten Nachwuchs zu finden. So gesehen, bemühen die Unternehmen sich zuwenig um die Absolventen und rechnen auch nicht mit deren erhöhten Ansprüchen: Es interessiert vor allem die sinnvolle Tätigkeit und nicht die Phraseologie einer basisfernen Firmenkultur.

Es mag jedoch tröstlich sein, daß die Frauen insgesamt die Stellensuche eher positiv bewerten und immerhin acht Frauen überhaupt von keinem unangenehmen Erlebnis zu berichten wissen. Einzig die Fragen zur Familienplanung müssen sie sich im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen gefallen lassen. Hier herrscht bei den Organisationen noch ein traditionelles Rollenstereotyp vor: Frauen sind, wenn einmal Kinder geplant sind, für diese voll verantwortlich. »Teilzeitarbeitende Männer«, wie sie die Berliner Sozialwissenschaftler Prenzel u. Strümpel (1990) eingehend beschrieben haben, scheinen noch undenkbar für den durchschnittlichen Personalverantwortlichen.

Die Unternehmen interessieren sich noch viel zu wenig für die Bewerber und deren erhöhte Ansprüche an eine sinnvolle Arbeit. Es

herrschen immer noch traditionelle Rollenstereotype vor, die die Frau als Hauptverantwortliche für Kinder vorsehen.

Vorbereitungen auf das Vorstellungsgespräch

Welche Vorbereitungen treffen die Frauen für das Vorstellungsgespräch? Elf Frauen geben an, Informationen und Ratschläge eingeholt zu haben. Drei sind der Meinung, sich »eigentlich gar nicht so groß« vorbereitet zu haben, obwohl sie auf Nachfrage bemerken, sich dazu Gedanken gemacht zu haben, und vier Frauen haben sich »absolut nicht« auf das Gespräch vorbereitet. Zwei Frauen kannten das Unternehmen schon, bei dem sie sich vorstellten. Eine Betriebswirtin überlegt sich:

»... was die so fragen könnten, also fiktive Fragen. Hab' mir ein paar Unterlagen mitgenommen von zu Hause und im übrigen gar nicht so. Ich finde, man hat eigentlich keinen Vorteil, wenn man versucht, irgendwie daheim noch so ein fiktives Gespräch aufzubauen, das verläuft ja doch ganz anders, und man ist so irgendwie in seinem Gleis drin, das man sich mal zu Hause überlegt hat, und redet nicht mehr so frei.«

Über die Hälfte der Frauen holen sich Ratschläge von ehemaligen Kommilitonen, von Kollegen, Bekannten, Freunden oder Verwandten. Selbst die Familie, der Freund oder Ehemann werden um Informationen gebeten. Auch werden Erfahrungen mit früheren Studienkollegen ausgetauscht. Hier unterscheiden sich die Vorbereitungsstrategien der Frauen etwas von denen der Männer: Keine Frau erwähnt zum Beispiel, auf Ratgeberliteratur zurückgegriffen zu haben. Ebenso wird die Kleidung kaum erwähnt. Eine angemessene Kleidung scheint für die Frauen selbstverständlich zu sein, so daß dies keiner besonderen Erwähnung bedarf. Auch spielt das Betriebsklima für die Frauen anscheinend eine etwas größere Rolle:

»... relativ viel Freiheit vom Arbeitsplatz her, dann kam es mir auf die Kollegen drauf an, was das überhaupt für ein Arbeitsklima ist. Man sieht das ja schon allein, wie die miteinander umgehen. Ansonsten eine Aufgabe, die mir halt Spaß macht ...« (Betriebswirtin, 29).

Frauen halten eine allzu ausführliche Vorbereitung für wenig hilfreich. Sie bauen mehr auf ihre kommunikativen Fähigkeiten. Damit unterschieden sie sich in ihrer Vorbereitungsstrategie von den Männern. Ob sich die Männer wohl deshalb so ausführlich vorbereiten, weil sie größere Verhaltensunsicherheiten bei der Selbstpräsentation haben?

Der Ablauf des Vorstellungsgesprächs

Welches Impression-Management benutzen nun die Frauen, wenn sie ins Vorstellungsgespräch gehen? (vgl. Kapitel 5). Die Frauen legen zunächst einmal Wert darauf, daß die Gespräche mit Personalabteilungen von denen in den Fachabteilungen oder von Interviews in Firmen, die keine Personalabteilung haben, zu unterscheiden sind. Bei den letzteren stellt meist der direkte Vorgesetzte oder der Firmeneigentümer die Bewerberinnen ein, und in diesen Gesprächen werden sowohl fachliche als auch organisatorische Dinge behandelt.

In den Personalabteilungen kommen die Einstellungs- und Arbeitsbedingungen zur Sprache, die Fragen des Gehalts und der Sozialleistungen werden abgeklärt und die mit der Stelle verbundenen Modalitäten geregelt. Für den Fall, daß Sprachkenntnisse gefordert sind, werden diese dort geprüft. Diese Gespräche werden nach Aussage der Frauen meist nur pro forma durchgeführt, da die eigentliche Entscheidung in den Fachabteilungen fällt.

Bei den Interviews in den Fachabteilungen bzw. mit den Vorgesetzten kommt als erstes der Lebenslauf der Bewerberinnen zur Sprache, und sie werden gefragt, warum sie sich gerade für diese Stelle und gerade in diesem Unternehmen bewerben.

»... ich wurde auch gefragt, was ich so von dem Unternehmen wüßte ... wem es gehört ...« (Betriebswirtin, 27).

»[Der Chef will wissen] ... warum ich da bin und was ich mir vorstelle und was ich selber von meiner Arbeit halte ...« (Betriebswirtin, 28).

Die Vorbereitungsstrategien der Frauen für das Vorstellungsgespräch unterscheiden sich von denen der Männer. Frauen greifen

weder auf Ratgeberliteratur zurück noch erwähnen sie ihre Kleidung. Sie verlassen sich auf ihre Kommunikationsfähigkeit.

Auf das Studium und die Schwerpunkte der Frauen wird ebenso eingegangen wie auf ihre familiären Pläne. Eine Betriebswirtin (28) soll darstellen:

»... warum ich eben die Studienschwerpunkte hatte ... was ich denn so gemacht hab', wieso, warum ... und dann hatte ich die zweite Runde von dem Bewerbungsgespräch ... und das war ... eben Thema Familienleben.«

Den Frauen wird in den Gesprächen das Unternehmen, die vakante Stelle und der Aufgabenbereich vorgestellt, und sie bekommen erklärt, in welchen Projekten sie eingesetzt werden sollen. Der Chef, so eine Betriebswirtin (29):

»... hat ... eben das Unternehmen ein bißchen vorgestellt, dann hat er mir gesagt, wo er sich vorstellen könnte, mich einzusetzen, in welchem Projekt, hat mir das Projekt erläutert, dann haben wir uns eben drüber unterhalten, wie ich mir das privat so vorstelle, wie es beruflich bisher gelaufen ist, auch vom Studium her, und wie ich's mir weiter vorstelle, welche Entwicklung ich also jetzt da beruflich vornehmen möchte ...«

Über die fachlichen Themen hinaus werden manchmal auch aktuelle wirtschaftspolitische Sachen behandelt, und in Einzelfällen müssen die Bewerberinnen Fallstudien bearbeiten. Vielen Frauen ist ihr Chef äußerst sympathisch, er befindet sich »auf der gleichen Wellenlänge«, und von daher sind schon günstige Voraussetzungen geschaffen. Allgemein geben sie an, ihre Vorgesetzten hätten sehr viel geredet, sich und ihre Arbeit dargestellt und teilweise persönliche Episoden erzählt. Dies trug alles dazu bei, daß die Gespräche als sehr positiv erlebt wurden. Die Betriebswirtinnen betonen dabei, daß sie die Möglichkeit hatten, viel zu fragen und auf einer gemeinsamen Ebene mit dem Firmenvertreter zu kommunizieren.

Auf diese Art werden die Gespräche in einer angenehmen und lockeren Atmosphäre erlebt. Diese Situation wird in folgendem Zitat deutlich:

»... wir haben uns sehr gut unterhalten, es war also überhaupt nicht so, daß der eine den anderen ausgefragt hätte oder daß da irgendwie schon ein hierarchisches Verhältnis dagewesen wäre, sondern es war wirklich einfach ein Gespräch in einer guten Atmosphäre« (Betriebswirtin, 29).

Als häufigste Faktoren werden Sympathie und persönlicher Eindruck genannt und daß die Bewerberinnen eben »in den Rahmen passen«. So glaubt die folgende Betriebswirtin (28):

»... einer der entscheidendsten Punkte ist, ob man überhaupt als Typ zu dem Team paßt, zu den Leuten, zur Marke, das ist sicherlich einer der entscheidendsten Punkte, was ich ... jetzt auch gesehen hab', weil ich die ganzen Einstellungsgespräche von unserer Sekretärin gemacht hab'. Es geht wahnsinnig viel aus dem Bauch raus: Paßt die zu uns, kann ich mit der arbeiten ...?«

Diese Frau drückt die Theorie der subjektiven Faktoren, so wie sie Weinert (1981) beschreibt, auf einer gefühlsmäßigen Ebene aus: Viele Personalentscheidungen werden »aus dem Bauch« heraus gefällt. Ob der Bewerber zur Organisation paßt, ist eine weniger rational gesteuerte als vielmehr emotional getroffene Entscheidung. Negativ erlebte Vorstellungsgespräche, so wie das folgende, werden sehr selten berichtet:

»... ich persönlich, ich habe mich einer Gehirnwäsche unterzogen und hab' mir nämlich genau das gesagt, was ich sagen darf und was nicht. Also, das heißt, man zieht ein reines Schauspiel ab. Aber ich mein', dann bekommst du halt die Stelle. Man muß auf alles eine gute Antwort wissen, also, ob das jetzt der Wahrheit entspricht, das ist nicht so wichtig, das muß irgendwie passen. Der Wahrheit muß es wirklich nicht entsprechen. Die Erfahrung kann man nur selbst machen, das war das, was ich gemacht hab'« (Betriebswirtin, 27).

Sie ist die einzige Frau, die von sich erzählt, daß sie sich verstellt hat. In den Augen dieser Frau ist »assertives Impression-Management«

Vielen Frauen ist der Vorgesetzte auf Anhieb sehr sympathisch. Die Gespräche mit den Firmenvertretern werden in einer angenehmen	und lockeren Atmosphäre erlebt. In den Augen vieler Frauen werden Personalentscheidungen gefühlsmäßig getroffen.
--	--

(vgl. Kapitel 5) angesagt: Man muß sich als möglichst vielwissend und kompetent verkaufen. Sie verurteilt dieses Verhalten, doch wird es so von den Organisationen belohnt.

Ist nun die Tatsache, daß die Frauen überwiegend von positiven Vorstellungsgesprächen berichten, darauf zurückzuführen, daß sie weniger verkrampft in das Gespräch gegangen sind als die Männer? Oder nehmen sie aufgrund ihrer hohen Karrieremotivation die unangenehmen Seiten der Vorstellungssituation gar nicht wahr? Vielleicht verhalten sich auch die Vertreter der Firma, die ja in der Regel männlich sind, Frauen gegenüber kavaliermäßiger. Kommt man den Frauen mehr entgegen, wenn sie schon einmal zum Vorstellungsgespräch geladen sind? Diese Fragen können wir hier nicht beantworten.

Der Rat an die Kollegin: Offenheit und Ehrlichkeit siegt!

Welche Ratschläge erteilen die Frauen einer jüngeren Kollegin, und was sagen sie dadurch über sich selbst aus? Bevor jemand sich überhaupt bewirbt, rät eine Betriebswirtin (27):

»... soll [er] sich erst einmal ganz kräftig überlegen, was ihm wirklich persönlich liegt, nicht, was er von irgendwelchen Prestigeüberlegungen haben möchte, sondern was er wirklich vom Bauch heraus tagtäglich machen möchte, wo er sagt: Das macht mir Spaß, da komme ich rein, und es ist toll.«

Den nächsten Schritt sehen die Frauen darin, sich möglichst breit zu informieren, zu den verschiedensten Stellen zu gehen, um Informationen einzuholen, und alle Leute, die man kennt, nach Möglichkeiten zu fragen. Eine Betriebswirtin (27) gibt den Rat:

»... alle Möglichkeiten in Anspruch nehmen, um zu erfahren: Wo wird jemand gesucht? Das ist einmal die FAZ durchblättern, das ist im Handelsblatt dieser Karriereteil, es gibt Fachzeitschriften, wo

Stellenanzeigen drin sind, alle Leute, die man kennt, irgendwie anrufen . . . fragen . . . ganz viel fragen.«

Sehr viele Frauen empfehlen, sich blind bei Unternehmen zu bewerben, auch wenn man sich nicht unbedingt Chancen ausrechnet. So würde eine Betriebswirtin (27):

» . . . diesen Hoppenstedt nehmen und einfach alle Unternehmen rauskopieren . . . die einen irgendwie interessieren oder durch die man sich irgendwie angesprochen fühlt. Da unaufgefordert also Bewerbungen hinschicken, weil, also, aus der Zeitung ist es wirklich eine . . . sehr mühselige Sache.«

Auf keinen Fall sollte man jedoch unvorbereitet bei einem Vorstellungstermin erscheinen. So berichtet eine Betriebswirtin (27) aus eigener Erfahrung:

» . . . daß man nicht so reingeht, man sollte sich schon übers Unternehmen informieren, wenn es größere Unternehmen sind, dann kann man sich ja vorher locker ein bißchen informieren, und . . . dann läuft das schon besser, als so reinzugehen, ohne sich irgendwie darauf vorzubereiten, das geht eher übel aus . . .« (Betriebswirtin, 26).

Insgesamt soll der Bewerber ordentlich aussehen, Selbstbewußtsein an den Tag legen, locker bleiben »und sich nicht ins Bockshorn jagen« lassen. In der Bewerbungssituation soll man sich ganz natürlich geben, nicht übertreiben, um keinen falschen Schein zu erwecken, und möglichst offen und ehrlich sein; denn, so eine Betriebswirtin (28):

» . . . der andere vis-à-vis will wissen: Was ist das für ein Typ? Der will ja irgendwo den Charakter erkennen . . .«

Deswegen sollte man ganz »sich selber sein« und nach Meinung einiger Frauen nicht zu sehr von sich überzeugt oder gar vorlaut wirken. Wenige vertreten die Ansicht, daß man sich ruhig etwas verkaufen

Frauen berichten überwiegend von positiv verlaufenen Vorstellungsgesprächen. Als Ratschläge an die jüngere Kollegin werden

erteilt: gezielte Informationssuche, viel fragen und gute Vorbereitung, Selbstbewußtsein zeigen und natürlich bleiben.

sollte. In puncto Ehrlichkeit stimmen alle Befragten überein, daß dies das Wichtigste überhaupt ist, wie eine Betriebswirtin (29) feststellt:

»... Ich würde auf jeden Fall denen nichts vormachen, ich würde mich dann nicht, wenn ich's nicht bin, mich als irgend so einen Mordsmolli verkaufen. Ich würde auch nicht da irgendwie unnatürlich und ... überdreht sein oder so, weil, du ... hältst es ja gar nicht durch ... Das ... trifft dich ja selber letztendlich wieder. Weil, wenn du nicht so bist, was du denen vorgemacht hast, dann ... hast auch beim Arbeiten keinen Spaß. Also, ich ... find' ... du mußt ehrlich sein, so wie du bist und was du kannst.«

Die nächste Betriebswirtin (27) geht noch einen Schritt weiter:

»... im Vorstellungsgespräch wirklich sehr offen sein, weil man einfach nur dadurch glaubhaft wirkt, eine Frau wird auch immer gefragt, also implizit, vielleicht nicht explizit, gefragt werden: Wie stellen Sie sich das vor mit Kindern? ... Ich hab' auf die Frage immer geantwortet, ohne daß sie mir gestellt worden ist, weil ich glaube, da einfach nichts verbergen zu müssen ...«

Darüber hinaus erteilt eine Betriebswirtin (26) den Rat:

»Und auch mal nein sagen, wenn es eben nicht geht. Auch auf die Gefahr hin, daß du dir was anderes suchen mußt.«

Im Vorstellungsgespräch unterscheiden sich die »weiblichen« Strategien deutlich von denen der Männer: Die Frauen verlassen sich mehr auf Gefühl und Intuition, die Männer setzen mehr auf den Verstand. Die entspricht dem traditionellen Persönlichkeitsstereotyp: Dem weiblichen Stereotyp werden Eigenschaften wie passiv, einfühlsam, sanft, intuitiv und ausgleichend, dem männlichen Stereotyp werden Eigenschaften wie aktiv, rational, unsensibel, rau und unemotional zugeschrieben (Friedel-Howe, 1990; Huici, 1984). Vielleicht sind die Frauen gerade durch die nicht zu detaillierte Vorbereitung im Vorstellungsgespräch selber entspannter.

Im Unterschied zu der männlichen assertiven Impression-Manage-

ment-Taktik könnte man die weibliche Strategie dem defensiven Impression-Management zuordnen: Die Betriebswirtinnen treten freundlicher und bescheidener auf. Vor allem pochen sie weniger auf ihre fachliche Kompetenz. Dadurch provozieren sie möglicherweise wiederum den Firmenvertreter weniger, und insgesamt verläuft dann das Vorstellungsgespräch in einer freundlicheren Atmosphäre. Die Frauen denken an diesem Punkt strategisch: Wenn sie sich beim Vorstellungsgespräch »über Wert« verkaufen, wird früher oder später doch die Wahrheit ans Licht kommen. Deshalb ist es in ihren Augen geschickter, gleich zu Anfang »reinen Tisch zu machen« und gegebenenfalls kritische Punkte wie die Pläne für Ehe und Familie selbst zur Sprache zu bringen. Diese Ergebnisse über die unterschiedlichen Formen des Impression-Management beim Vorstellungsgespräch bestätigen im übrigen Befunde aus der Psychologie über die Selbstdarstellung (Mummendey, 1990), wobei Frauen in bestimmten Situationen bescheidener auftreten.

Gibt es einen Praxisschock?

Wie erleben die Frauen den Unterschied zwischen ihrem Studium und der Berufstätigkeit? Auch sie empfinden die knapper gewordene Zeit und den Verlust eines Dispositionsspielraumes über die Zeit als den gravierendsten Unterschied im Vergleich zur Studienzeit.

Die Frauen stört neben dem Zeitmangel die rigide Zeiteinteilung, die das Berufsleben mit sich bringt. So fällt ihnen auch die Umstellung auf die fremdbestimmte Zeit zu Anfang sehr schwer. Die Perspektive, dies ein Leben lang tun zu müssen, bereitet manchmal noch zusätzlich ein Unbehagen: Man vermisst die im Studium genossene Freiheit, »Herr über die eigene Zeit gewesen zu sein«. Jetzt verfügt die Organisation über diese kostbare Ressource.

Doch unsere Befragten erwähnen noch eine weitere unangenehme Erfahrung beim Übergang vom Studium in den Beruf: Sie sprechen offen ihre »Beziehungsprobleme« an. Die amerikanische Psychologin

Im Vorstellungsgespräch unterscheiden sich die weiblichen Strategien von denen der Männer: Frauen verlassen sich auf

Gefühl und Intuition, Männer setzen mehr auf den Verstand. Frauen betreiben eher ein defensives »Impression-Management«.

Gilligan (1984) stellt in ihren Studien zu den Lebenskonflikten und der Moral der Frau fest, »daß die von den Frauen geäußerten Konflikte von einer geschärften Wahrnehmung der anderen Seite des Erfolgs im Wettbewerb zeugen, nämlich des großen emotionalen Preises, um den der Erfolg im Wettbewerb oft erreicht wird« (S. 25). Die von uns befragten Frauen nehmen Nachteile ihres beruflichen Engagements auch in ihrem Privatleben wahr. So beklagen unsere befragten Frauen, daß sie manchmal konfliktbeladen von der Arbeit nach Hause kommen und dann für den Partner nicht mehr aufgeschlossen sind. Sie finden es schade, private Dinge oft verschieben oder Verabredungen wegen Überstunden absagen zu müssen. Die folgende Betriebswirtin (29) sieht durch die große Inanspruchnahme im Beruf keine Möglichkeit gegeben:

» . . . eine feste Partnerschaft aufzubauen, was man sich dann natürlich auch schon mal überlegt. Jetzt werd' ich dann auch schon bald mal dreißig, dann mit Kindern ist auch so eine Sache, zwischendurch hat man dann mal die totale Panik, dann überlegt man sich: Mein Gott, bist dreißig, keine Kinder, später bist du mal ganz allein. Das sind halt so die Sachen, die dann schon mal wieder hochkommen, aber ich kann das irgendwie auch nicht vereinbaren, also Beruf und privat, geht nicht.«

Dieser Frau fällt es nicht leicht, sich nur für die Karriere zu entscheiden. Keine Kinder und keine Familie zu haben bedeutet Verzicht auf emotionale Lebensqualität. Doch sieht diese Frau auch keine Möglichkeiten für sich, eine Karriere in der Organisation und eine Familiengründung miteinander zu verbinden.

So nimmt auch die folgende Befragte (27) für ihren Beruf in Kauf:

» . . . das Privatleben eine Weile schon mal relativ stark hintanzustellen, so daß ich eigentlich mehr oder weniger nur noch aufs Wochenende konzentriert bin . . .«

Ansonsten erleben die Frauen ähnlich wie die Männer den Zeitverlust und die Möglichkeit freier Verfügbarkeit über die Zeit als den gravie-

rendsten Unterschied zum Studium. Im Unternehmen selbst fragen sie sich durch und erleben die Kollegen und das Betriebsklima als größte Stütze. Auch den Frauen werden unangenehme Erfahrungen nicht erspart: Sie werden dadurch verunsichert, daß ihnen von seiten der Organisationen wenig Hilfestellungen geboten werden. Auch sie müssen sich in den ersten Wochen »durchwursteln«, sie erhalten keine konkreten Anweisungen und fühlen sich manchmal allein gelassen. Andererseits sind sie im Rückblick dann auch stolz darauf, daß sie diese schwere Zeit alleine bewältigt haben.

Worauf wird der Aufstieg zurückgeführt?

Wie erklären sich die Betriebswirtinnen den beruflichen Aufstieg? Wollen sie überhaupt aufsteigen, und wie schätzen sie die subjektive Wahrscheinlichkeit ein, überhaupt beruflich aufzusteigen? Bei den von uns befragten Frauen kann zunächst einmal ein sehr starker Aufstiegswunsch festgestellt werden: Fünfzehn von ihnen bejahen die Frage »Wollen Sie beruflich aufsteigen?« bedingungslos, drei Frauen stimmen eingeschränkt zu, für eine ist Aufstieg nicht wichtig, und nur eine einzige verneint die Frage. In diesem Punkt gibt es keinen Unterschied zu den Männern. Allerdings ist auch hier besonders zu berücksichtigen, daß es sich bei diesen Frauen um eine »hochselektierte Stichprobe« handelt: Betriebswirtinnen mit einer ausgeprägten Karriereorientierung.

Welche Aufstiegserwartung haben die Frauen? Karriereorientierte geben eine subjektive Wahrscheinlichkeit von 65 Prozent an, mit der sie glauben aufzusteigen, Freizeitorientierte haben die geringste Wahrscheinlichkeit mit 45 Prozent, und Alternative liegen mit 50 Prozent zwischen den beiden anderen Orientierungen. Damit schätzen die Frauen in jeder dieser Orientierungen ihre Aufstiegswahrscheinlichkeit niedriger als die Männer ein. Dies belegt zum einen das von uns schon für die Examenskandidatinnen dokumentierte Ergebnis, daß Frauen dazu neigen, ihre beruflichen Chancen immer etwas nied-

Frauen erleben den Praxisschock vor allem in Form der knapper gewordenen Zeit. Ein Thema ist auch die Beziehungsproblema-

tik, die sich aus ihrer Berufstätigkeit ergibt. Im Unternehmen erleben sie die Kollegen und das Betriebsklima als Unterstützung.

riger als die Männer einzustufen (Spieß, Nerdinger, von Rosenstiel u. Stengel, 1988). Inzwischen berufserfahrene, mit der Tätigkeit zufriedene und aufstiegswillige Frauen sehen ihre Chancen aufzusteigen ebenfalls nicht so günstig wie die Männer. Andererseits zeigt sich für die karriereorientierten Frauen, daß auch für sie wie für ihre männlichen Kollegen beruflicher Aufstieg ein zentrales Lebensinteresse darstellt.

Wer steigt auf?

Hier wurden wir ebenfalls über die eigenwillige Interpretation der Frage »Wenn Sie Ihre bisher durchlaufene berufliche Entwicklung betrachten: Würden Sie diese als Aufstieg ansehen?« durch die Befragten überrascht: Vierzehn Befragte geben an, selbst einen beruflichen Aufstieg erlebt zu haben, doch haben nur fünf Frauen einen tatsächlichen Schritt in der Hierarchie nach oben gemacht, das heißt, sie haben die Position gewechselt und eine Beförderung erfahren.

Die sechs Frauen, die ihre bisherige berufliche Entwicklung nicht als Aufstieg erlebt haben, sind mit ihrer Situation zufrieden und empfinden den »fehlenden« Aufstieg nicht als Mangel. So gibt eine Betriebswirtin (28) an:

»... von einem Aufstieg kann man nicht sprechen, und ich muß auch sagen, das dauert hier bei uns im Hause auch sehr lange... Aufstieg, glaub' ich, kann man nicht so recht sagen, also, ich wollt' halt... ich hatte das Ziel, Kundenberaterin zu machen, und das hab' ich auch gemacht, und Aufstieg wäre eigentlich dann gewesen... so Stellvertreter oder Zweigstellenleiter. Ich hab' das dann abgebrochen, weil ich einen Halbtagsjob gesucht hab'.«

Zwei Frauen vertreten die Ansicht, ein Aufstieg sei für sie bisher einfach noch nicht möglich gewesen:

»Ich arbeite erst seit gut acht Monaten, und... das ist noch einfach Einarbeitungszeit, so seh' ich das. Also, da konnt' ich noch gar nicht

aufsteigen, weil ich erst mal das Programmieren gescheit lernen muß« (Betriebswirtin, 27).

»Aufstieg kann man da nicht sagen . . . Die Stabsabteilungen . . . aber so aufsteigen tut da keiner.«

Frage: »Und warum, glauben Sie, ist das so?«

»Weil man innerhalb dieser Abteilung sowieso nicht aufsteigt, da muß man sich dann weiter bewerben. Irgendwo anders hin.«

Frage: »Und wie empfinden Sie diesen Zustand?«

»Das macht mir insofern nichts aus, weil ich da nicht groß unter jemand arbeit', wo ich nicht die Möglichkeit hätte, meine eigenen Ideen zu verwirklichen« (Betriebswirtin, 27).

Diese Frau tröstet sich zum einen damit, daß auch die Kollegen keine Aufstiegschancen haben, zum anderen denkt sie, daß ein Aufstieg für die eigene Kreativität eher hinderlich wäre. Sie ist zufrieden mit dem Erreichten.

Eine Betriebswirtin (27) sieht den nur den Frauen vorbehaltenen Konflikt, entweder auf den beruflichen Aufstieg zu verzichten und sich für ein Kind zu entscheiden oder aber sich ganz der Karriere zu widmen. Da dies zweifelsohne eine zentrale Lebensentscheidung bildet, kann sich diese Frau noch nicht so recht festlegen:

»Ja, das ist dann . . . möcht' ich grundsätzlich schon, hängt aber dann damit zusammen, wie's eben weitergehen wird mit Familie oder Kind oder so. Weil, sobald ein Kind da ist . . . kann man Karriere und Aufstieg vergessen. Das weiß ich noch nicht, wie ich das unter einen Hut bringen soll, also, das ist wahrscheinlich nicht möglich. Man muß da einfach Abstriche machen und Kompromisse schließen.«

Viele Frauen, ebenso wie die Männer, interpretieren ihre bisherige berufliche Entwicklung als Aufstieg, obwohl sich in ihrer Position keine Änderung ergeben hat. Als Gründe werden eine Erweiterung ihres Aufgabenbereiches, fachliche Weiterbildung und Vergrößerung ihres

Die befragten Frauen haben einen sehr starken Aufstiegswunsch, schätzen aber ihre berufliche Aufstiegs-wahrscheinlichkeit

geringer ein. Die Frage nach Aufstiegswunsch wird von den meisten bejaht, obgleich nur sehr wenige tatsächlich aufsteigen.

Wissens genannt. Besonders der Erwerb von Zusatzqualifikationen und die persönliche Weiterentwicklung werden als bedeutend angesehen. So eine Betriebswirtin (27):

»Es hat mich persönlich sehr viel weitergebracht, in bezug auf Arbeitsweise, in bezug auf Professionalität . . . auf Umgang mit Menschen im Berufsleben.«

Als beruflicher Erfolg wird aber auch das Sichdurchsetzen in einer Männerdomäne verbucht, so bei einer Betriebswirtin (29):

»Also, erstens hab' ich mich in einer Männerdomäne durchgesetzt, und ich hab' sehr viel dazugelernt, und ich hab' jetzt praktisch neben meinem betriebswirtschaftlichen Studium noch eine zweite Zusatzqualifikation . . .«

Auch die Frauen unterliegen hier der Macht gesellschaftlicher Normen: Um nicht als »Versagerin« zu erscheinen und dadurch im Zentrum ihres beruflichen Selbstwertgefühls getroffen zu werden, wird die bisherige berufliche Entwicklung umgedeutet und erscheint als Aufstieg.

Woran liegt beruflicher Aufstieg?

Die meisten Frauen erklären beruflichen Aufstieg internal, das heißt, sie führen Aufstieg auf Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft zurück. Oft nehmen sie diese Frage auch zum Anlaß, um auf ihre eigene Einsatzbereitschaft zu verweisen:

Frage: »Worauf führen Sie Aufstieg zurück?«

»Daß ich die Jobs gut mache, daß sich der Kunde nicht beschweren muß, daß ich alles sehr ordentlich mache« (Betriebswirtin, 27).

Die Frauen neigen zu »einfachen« Erklärungsmustern – im Unterschied zu der komplexen Ursachenerklärung, die den Aufstieg als additiv oder interaktiv bedingt beschreibt. Allerdings ist es auch in der

Gruppe der Männer nur eine Minderheit – vor allem sind es die Techniker –, die solche Erklärungen für den beruflichen Aufstieg anbietet. Die fachliche Qualifikation und das Geschick, mit Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen zurechtzukommen, führt die nun zitierte Frau an:

Frage: »Was glauben Sie, woran liegt es, daß man in einem Unternehmen aufsteigt?«

»Ich glaube, es liegt erst einmal daran, daß man auch von der fachlichen Seite in die Position paßt . . . daß man auch von der Persönlichkeit her mit den Vorgesetzten und den Mitarbeitern zurechtkommt . . .« (Betriebswirtin, 29).

Vielfach wird die Karriereorientierung der Betriebswirtinnen durch die berufliche Erfahrung bestärkt. Beruflicher Aufstieg wird für sie zum zentralen Lebensziel, und so glauben sie, einzig durch die eigene Leistung voranzukommen. Es scheint den wenigsten Frauen ein Anliegen zu sein, Veränderungen in die Unternehmen zu tragen.

Um beruflich weiterzukommen, wird manchmal ein Unternehmenswechsel als notwendig erachtet, doch zieht nur eine Frau die Kündigung konkret in Erwägung. Ob Frauen weniger risikofreudig sind oder ob sie in den Unternehmen besser angepaßt sind, können wir hier nicht entscheiden. Für die letzte Annahme spräche jedoch, daß die Frauen sich alle uneingeschränkt mit den Unternehmenszielen identifizieren und eine hohe Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Arbeitsstelle äußern.

Zusammenfassung: Die von uns befragten Frauen sind mehrheitlich karriereorientiert, sie möchten beruflich aufsteigen, und sie bekennen sich zu ihrem beruflichen Ehrgeiz. Frauen sehen sich aber in ihrer Entscheidung für eine berufliche Karriere vor die Alternative Karriere oder Kind gestellt. Eine Entscheidung zu treffen fällt nicht leicht. Die Aufstiegsmodalitäten in Organisationen, die heißen mehr arbeiten als die anderen, lassen den Frauen oftmals keine tragfähige Zwischenlösung als angemessen erscheinen.

Auch die Frauen unterliegen gesellschaftlichen Normen, die einen raschen Aufstieg als wünschenswert erscheinen lassen.

Beruflicher Aufstieg wird internal erklärt, das heißt auf Fähigkeit und Leistungsbereitschaft zurückgeführt.

Frauen und Männer suchen ihre Stelle nach vorwiegend rationalen und objektiven Kriterien. Im Vorstellungsgespräch benutzen die Frauen im Unterschied zu den Männern eine defensive Impression-Management-Strategie: Sie treten bescheidener auf und raten zu mehr Offenheit und Ehrlichkeit.

Auch die ersten Wochen im Unternehmen sind für die Frauen nicht einfach, müssen sie doch die Spielregeln und Normen selber herausfinden und sich auf einen diplomatischen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten einstellen. Frauen erleben auch die geringer gewordene Zeit als den gravierendsten Unterschied zum Studium. Zusätzlich thematisieren sie aber auch noch private Konflikte, die für sie durch das berufliche Engagement entstanden sind.

Frauen schätzen ihre Aufstiegswahrscheinlichkeit im Unternehmen niedriger ein als Männer. Viele Frauen interpretieren ihre bisherige berufliche Entwicklung als Aufstieg – hier haben sie wohl die gleichen Versagensängste wie die Männer. Beruflichen Aufstieg erklären sie überwiegend internal, das heißt, sie verweisen auf Merkmale wie Persönlichkeit und Leistung. Sie thematisieren dabei auch gerne ihre persönlichen Erfahrungen im Unternehmen und sind stolz darauf, daß sie sich hochgekämpft bzw. sich in einer Männerdomäne durchgesetzt haben.

10 Was wird denn morgen anders?

Strategien der Integration zwischen dem Menschen, dem Unternehmen und der Gesellschaft

Veränderung ist das Normale, Stillstand Erstarrung. Doch möchte man meist gern wissen, wohin die Reise geht. Prognosen aber sind fraglos unsicher. Mehr als Glückssache sind sie jedoch, wenn man Entwicklungstrends erkennt und sich auf empirische Forschungsbefunde stützen kann. Denken wir an die uns hier interessierende Gruppe, die Universitäts- und Hochschulabsolventen, den akademischen Nachwuchs. Was wird sich für sie ändern, wie werden sie sich ändern?

Veränderungstendenzen lassen sich in den Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung – dem künftigen Arbeitsumfeld der Absolventen – beobachten. Aber auch bei diesen selbst. Nun sind die Organisationen kein Selbstzweck, sondern sie stehen im Dienst menschlicher Bedürfnisbefriedigung. Sollten da die Organisationen nicht den Menschen entsprechen, sich nicht zunehmend mehr auf sie zubewegen?

Und zwar nicht nur auf den Menschen in eingeeengten Rollenbezügen, zum Beispiel als Aktionär, betrieblicher Funktionsträger, an sicheren Arbeitsplätzen interessierten Lohnabhängigen, sondern auf den ganzen Menschen, der seine beruflichen Entwicklungschancen nicht auf Kosten privater Entfaltungsmöglichkeiten wahrnehmen möchte. Und schließlich auf alle Menschen hin, das heißt nicht nur die Berufstätigen, unter deren Arbeit Familie und Freunde häufig zu leiden haben (Hengsbach, 1980).

Frauen sind mehrheitlich bereit, beruflich aufzusteigen. Doch sehen sie sich in ihrer Entscheidung für eine Karriere vor die Alter-

native Kind und Haushalt oder Aufstieg gestellt. Was wird denn in jeder Hinsicht für Jungmanager morgen anders werden?

Zum Teil gilt dies sicher, aber eben nur zum Teil. Vieles von dem, was sich in den Organisationen wandelt, ist eine Veränderung zu den Menschen, zu den Mitarbeitern. Und dies nicht aus philanthroper Neigung. Eine menschengerechte, humane und sozialverträgliche Organisation wird es leichter haben, jene künftigen Mitarbeiter zu gewinnen, die qualifiziert und geeignet erscheinen. Sie wird versuchen, sie langfristig zu binden und mit ihnen Produkte, Dienstleistungen oder Ideen zu erarbeiten, die der Markt – und das sind ja wiederum Menschen – akzeptiert.

Die Gespräche mit unseren Untersuchungspartnern haben deutlich gezeigt, daß als ungerecht erlebte Führung innerhalb starrer hierarchischer Strukturen sowie sinnarme und wenig fordernde Arbeitsinhalte den Führungsnachwuchs besonders frustrieren. Leistungsanforderungen der Organisationen werden akzeptiert, es wird jedoch Flexibilität von ihnen gefordert. Der Führungsstil der Vorgesetzten sollte durch menschliches und fachliches Vertrauen sowie durch die Gewährung von Handlungs- und Gestaltungsspielraum gekennzeichnet sein. Vom Arbeitsinhalt wird erwartet, daß er interessant, herausfordernd und sinnvoll ist. Werden hier Enttäuschungen erlebt, so denkt mancher der jungen Befähigten – und dies nicht aus spontanem Impuls, sondern aus reiflicher Überlegung – an Kündigung.

Die Arbeitsbedingungen werden sich verbessern sowie die Kriterien der Humanisierung der Arbeit. Dies wird insbesondere für deren äußere Gestaltung sowie für das engere Arbeitsumfeld gelten, aber auch für die Inhalte und den Handlungsspielraum, der – steigenden Kompetenzen und Autonomieansprüchen entsprechend – erweitert werden wird. Auch auf diesem Feld wird Druck vom qualifizierten Nachwuchs auf die Organisationen ausgeübt. Bürokratische, kleinliche Ablauforganisation, unzureichende Ausstattung der Arbeitsplätze – zum Beispiel des Fehlen adäquater PCs – oder der Mangel an Selbständigkeit führen zu einem Groll, der zwar in den Organisationen selten geäußert wird, jedoch den Entschluß, das Unternehmen zu wechseln, reifen läßt.

Ob allerdings dadurch Leistungsdruck und Hetze reduziert werden,

mag man bezweifeln. Der Konkurrenzkampf wird hier kaum Entspannung gestatten. Das Streben nach vermehrter Selbständigkeit und das wachsende Selbstbewußtsein, das aus dem Wissen um erhöhte Qualifikation erwächst, wird allerdings – auch zum Wohle des Unternehmens – bewirken, daß im Unternehmen breiter und umfassender über das betriebliche Geschehen informiert werden wird und damit die Basis für eine umfassende Mitwirkung am betrieblichen Geschehen gelegt wird. Mitgestaltung am eigenen Arbeitsplatz und darüber hinaus die Mitsprache im Unternehmen werden zunehmen. Auf eher informeller Basis durch partizipative Führungskonzepte, durch Lernstatt- und Qualitätszirkelaktivitäten, durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung, aber auch in eher formaler Hinsicht durch Betriebsvereinbarungen und tarifvertragliche oder gesetzliche Regelungen. In stärkerem Maße als bisher wird der einzelne frei seine Meinung sagen und das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit flexibler gestalten können: beispielsweise dadurch, daß er – und vor allem sie – in bestimmten Phasen des Lebens die Möglichkeit hat, weniger oder mehr zu arbeiten oder phasenweise ganz aus der Berufstätigkeit auszuschneiden, um so Anforderungen der Arbeit und Interessen aus der privaten Lebenswelt besser miteinander in Einklang zu bringen.

Ohnehin dürfte die Arbeitszeit, die Zeit der Anwesenheit am Arbeitsplatz, in immer geringer werdendem Maße Indikator der erbrachten Leistung, für die es Lohn oder Gehalt gibt, sein. An deren Stelle werden andere Indikatoren wie Abschluß eines Werkes, Erfolg eines Projektes, Beendigung einer Untersuchung etc. treten, denn die Anwesenheit in der Organisation, am Arbeitsplatz, wird zu einer Regel werden, von der es mehr und mehr Ausnahmen gibt. Man darf erwarten, daß sich hier bald ein neues Feld heftiger Kontroversen zwischen den Sozialpartnern auftun wird. Die erbrachte Leistung als Bemessung für den Lohn – ohne Rücksicht auf die Anwesenheit am Arbeitsplatz – fordert vermehrte Leistungskontrollen und begünstigt die Starken, das »olympiareife Team«. Die Arbeitszeit als Bemessungsgrundlage für den Lohn läßt Leistungskontrollen wenig bedeutsam erscheinen,

Arbeitsbedingungen werden sich verbessern, Kriterien der Humanisierung der Arbeit verschärfen sich, Informationen

nehmen zu. Das Verhältnis von Arbeit und Freizeit wird flexibler, die Indikatoren erbrachter Leistung entkoppelt.

schützt den Schwachen und hat somit eine stark soziale Komponente, die von den Gewerkschaften und mit Einschränkungen auch von den Betriebsräten verteidigt werden wird.

Flexibilität heißt hier das Stichwort, und zwar Flexibilität von Ort und Zeit. Die technische Entwicklung wird es möglich machen, daß man produktive Arbeit nicht nur im angestammten Büro wie bisher leistet, sondern vieles zu Hause, unterwegs erledigen, am frühen Morgen oder am späten Abend machen kann. Elektronische Hilfsmittel, Kabel und Speicher, die Kommunikation und Wissensdokumentation rasch und sicher ermöglichen, werden dies gewährleisten. Das wird wiederum den Kompromiß zwischen betrieblichen und privaten Anforderungen erleichtern.

Dennoch, man sollte das Bild nicht zu rosig, nicht zu harmonisch zeichnen. Organisationen suchen zwar Rücksicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu nehmen, aber sie stehen auch unter dem Einfluß anderer Wirkkräfte.

Da ist zunächst die technische Entwicklung. Diese geht – wie es der Physiker und Philosoph Carl Friedrich von Weizsäcker ausdrückte – unbeirrbar ihren ehernen Gang, ob dies die betroffenen Menschen nun wollen oder nicht.

Sieferle (1984) hat gezeigt, wie kläglich die meisten Versuche von Menschen scheiterten, sich mit guten oder weniger guten Gründen gegen den technischen Fortschritt zu stemmen. Technische Innovation wird sich durchsetzen, auch wenn viele selbst in qualifizierten Positionen dadurch ihre mühselig erworbene Qualifikation, auf die sie stolz sind und die ihnen Individualität verlieh, einbüßen. Expertenwissen wird sich künftig vermehrt in Expertensystemen wiederfinden. Die »Enteignung« der Experten (Volpert, 1984) wird fortschreiten und die einzelnen vermehrt und intensiviert dazu zwingen, sich jeweils neues Wissen zu erarbeiten.

Es wird aber nicht primär Wissen sein, das sie benötigen. Von den jungen Führungskräften wird primär anderes gefordert werden: Wertvermittlung, Kommunikation, Sicherung von Gruppenzusammenhalt durch die Fähigkeit im Umgang mit Emotionen.

Auch vom Markt her wird Veränderungsdruck auf die Organisationen ausgehen. Rationalisierungsanforderungen werden nicht auf Produktion, einfache Dienstleistungen und Verwaltung beschränkt bleiben, sondern zunehmend das Feld der hochwertigen Spezialistentätigkeit und der Führung erfassen. Das betriebliche Controlling wird vor den Türen der Forschung und Entwicklung, der Stäbe und der Disposition kaum haltmachen. Der Leistungsdruck wird also angesichts der sich öffnenden internationalen Märkte, des Abbaus von Handelsschranken, des Überschreitens von Schwellen durch »Schwellenländer« steigen und den vom einzelnen bereits heute erlebten Konflikt zwischen Leistung und Gesundheit noch verschärfen.

Eine Konsequenz dieser Entwicklungstendenzen wird die Internationalisierung sein. Diese wiederum wird speziell vom Führungsnachwuchs und den Führenden eine vermehrte Kenntnis fremder Sprachen, Mentalitäten und Kulturen erfordern. Verständnis für andere wird entwickelt werden müssen. Der Arbeitskollege im Büro oder Labor hat vielleicht eine andere Hautfarbe, eine andere Muttersprache, andere Milieuverbindungen und andere Eßgewohnheiten. Dies alles weitet den Horizont, aber es strengt auch an und muß voraussichtlich teuer erkaufte werden, durch Mobilität in jungen Jahren, Arbeit im Ausland, häufigen Wechsel des Wohnortes, ohne den der Weg nach oben erschwert wird.

Verständnis und Toleranz bei den jungen Führungskräften, die ja bislang fast ausschließlich männlichen Geschlechtes sind, wird aber auch aus anderen Gründen zunehmen müssen, denn Frauen werden vermehrt nicht nur dienend zuarbeiten, sondern kompetent und selbstbewußt in gleichberechtigter Position mitarbeiten. Ansprüche auf partnerschaftliche Teilhabe an der Führung und Gestaltung von Organisationen durch die qualifizierten Frauen sind nicht zurückdrängbar. Und die Organisationen werden die Ansprüche auch gar nicht zurückdrängen wollen, da es ja in ihrem eigenen Interesse liegt, angesichts eines sich verengenden Personalmarktes in den neunziger Jahren die qualifiziertesten Personen ohne Rücksicht auf ihr Geschlecht zu gewinnen. Das aber kann wiederum bedeuten, daß die Organisatio-

Die technische Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Expertenwissen wird maschinell verwertet, Menschen müssen daher soziale

Kompetenzen ausbauen. Der erhöhte Anteil von Frauen im Management wird zu partnerschaftlichem Denken zwingen.

nen, die ja in ihren häufig starren und hierarchischen Strukturen als Ausdruck männlichen Denkens interpretiert werden können, sich wandeln werden: Denn das weibliche Grundverständnis von Organisation, Führung und Zusammenarbeit ist anders als das männliche (Bischof-Köhler, 1990). An die Stelle des rigiden Organigrammes und des starren Dienstweges könnte die familienähnliche Einheit, das Gespräch auch über hierarchische Ebenen hinweg, das Suchen nach Konsens und Kompromiß treten.

Aber noch eine weitere Einflußgröße von außen wird die Organisationen und das Arbeiten in ihnen nachhaltig prägen: der gesellschaftliche Anspruch auf Umwelt- und Sozialverträglichkeit. Im Zuge der demokratischen Willensbildung einer sensibilisierten Bevölkerung werden vermehrt Gesetze und Regelungen erlassen werden, die fordern, daß:

- die Produktion und die Produkte selbst in ihren verschiedenen Phasen – Entwicklung, Herstellung, Gebrauch und Entsorgung – möglichst umweltverträglich sind,
- die Tätigkeit in den Organisationen gesundheits- und familiengerecht ist, wobei nicht nur wie im bisherigen Arbeitsschutz die körperliche Unversehrtheit gesichert wird, sondern auch negative Konsequenzen des Stresses und psychische Gefährdungen zu vermeiden sind, was durch Rückgriff auf das Verursachungs- oder gar Teilverursachungsprinzip garantiert werden soll,
- der Konsumentenschutz – nicht unähnlich den Regelungen in den USA – an Bedeutung gewinnen wird, was massive Gefährdungen des Unternehmens durch die Androhung von Haftung nach sich ziehen könnte,
- der Datenschutz ausgeweitet wird, was insbesondere die Personalarbeit – von der Einstellung bis zum Abschied in den (gleitenden) Ruhestand – deutlich erschweren und auch die Ansprache von Kunden und Lieferanten sowie die Pflege dieser Beziehungen nicht vereinfachen wird.

All dieses wird ein Mehr an Bürokratie, an Akten, an Verwaltung bedeuten, wobei auch die EDV nur relative Erleichterung bringen

kann. Es wird hier also wie so häufig der Rollenkonflikt deutlich, der sich daraus ergibt, daß man einerseits Bürger eines freiheitlichen Staates, andererseits Kunde und schließlich Mitarbeiter eines Unternehmens ist. Was man in der einen Rolle fordern kann, wird in seinen Konsequenzen in einer der anderen Rollen ärgerlich und lästig. Allerdings, es gibt für Organisationen nicht den »one best way«, den Anforderungen aus der Umwelt gerecht zu werden. Achtet man sensibel auf Tendenzen, die sich bereits heute andeuten, so werden zwei Philosophien zur Bewältigung dieser Anforderungen nebeneinander bestehen. Da wird es – noch markanter als heute – das straff geführte, hierarchisch klar strukturierte Unternehmen geben, das sich – nach innen die Muskeln spannend – mit »Killerinstinkt« in das Kampfgewühl der internationalen Konkurrenz stürzt. Und daneben wird es, Biotopen gleich, relativ hierarchiearme, auf die Spontaneität, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitglieds setzende Organisationsformen geben, die mit der dadurch ebenfalls möglichen Kraft den Anforderungen gerecht zu werden suchen. Boxen oder Jiu-Jitsu – zwei Wege des Bestehens! Es ist offensichtlich, daß es Zwischenstufen gibt und daß beide Wege im gleichen Unternehmen in verschiedenen Abteilungen parallel gegangen werden. Und es ist ebenfalls offensichtlich, daß beide Organisationsphilosophien ihre Anhänger und damit künftige Vertreter beim Führungsnachwuchs haben werden. Man wird nicht lange überlegen müssen, wenn man sich die Frage zu beantworten sucht, wohin es wohl eher die rein Karriereorientierten und wohin es die Alternativ- oder Freizeitorientierten ziehen wird.

Veränderungen lassen sich aber auch bei den einzelnen Personen, bei den künftigen Führungskräften, konstatieren. Viele, aber nicht alle harmonieren mit den skizzierten und so unterschiedlichen Entwicklungstendenzen der Organisationen. In den vorigen Kapiteln war eingehend die Rede davon.

Was ließ sich feststellen? Ein radikales alternatives Engagement ist nicht konstatierbar. Die Unternehmen sind keineswegs Zielscheibe eines »Macht kaputt, was euch kaputtmacht« von 1968. Eine grund-

Folgen des erhöhten Frauenanteils könnten neue Strukturen und Verhaltensweisen sein. Aber auch Gesetze zur Sozial- und Umwelt-

verträglichkeit werden Änderungen bringen. In den Organisationen entstehen Biotope menschlicher Zusammenarbeit.

sätzliche Akzeptanz ihrer Strukturen und ihrer Bedeutung in der Gesellschaft läßt sich ablesen, wobei der Zusammenbruch der realsozialistischen Systeme Osteuropas in jüngster Zeit noch zusätzlich dazu beigetragen haben wird, Abschied von alternativen Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen zu nehmen.

Man ist bereit, sich anzupassen, schon im Vorstellungsgespräch auf die Wertvorstellungen in den Organisationen – bis hin zur Mimikry – einzugehen. Auch ein Praxisschock im engeren Sinne ist selten. Was in den Organisationen getan wird, findet kaum fundamentale Kritik. Das »Wie« allerdings irritiert und führt zu Ansätzen des Praxisschocks: die Fremdbestimmung eigener Lebenszeit. Da die Grundsatzkritik weitgehend fehlt, sind die meisten der von uns Befragten auch bereit, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen, in führende Positionen aufzusteigen, Karriere ja. Aber auch hier gilt die Kritik im Detail: Nicht um jeden Preis. Nicht in der Rüstungsindustrie, nicht – so sagen es einige – in der Chemie oder im öffentlichen Dienst; und auch nicht in einem bürokratischen Mammutunternehmen, für das, seinem Image im Befragungsort München gemäß, Siemens steht. Und der Preis soll auch nicht die Familie, nicht die Freizeit sein. Der Arbeit, dem Aufstieg wollen sie gerecht werden, aber auch nicht mehr. Auch aus anderen Lebensbereichen kommen legitime Anforderungen. Und diese werden durch die Organisationen bedroht.

Dennoch sind auch andersartige Kritik und inhaltliche Veränderungswünsche auf vielerlei Teilgebieten erkennbar. Manches wurde aufgezeigt und soll hier nicht noch einmal angesprochen werden. Eine Kritik, eine Befürchtung aber ist zentral: Abwehr des Totalitätsanspruchs der Organisation. Vielfach wird erlebt, daß das Unternehmen – freilich gegen gutes Geld – den ganzen Menschen fordert, wenig Rücksicht nimmt auf dessen private Interessen, auf seinen Wunsch nach Entspannung und erfüllter Freizeit. Auch wenig Rücksicht auf die vermutlich sehr legitimen Ansprüche des Partners, der Partnerin, der Familie und der Freunde.

Der Führungsnachwuchs will zwar für die Arbeit und das Unternehmen leben, aber keineswegs nur dafür. Die von Burkhard Strümpel in

seiner Auseinandersetzung mit Elisabeth Noelle-Neumann (1984) kritisierte Opferethik, die da lautet, daß man der beruflichen Arbeit vieles zu opfern bereit ist, verliert an Zuspruch und weicht der von Strümpel postulierten Gleichgewichtsethik ab, die gleichermaßen der Arbeit zugesteht, was der Arbeit ist, und gibt den anderen Lebensgebieten aber das, was das Ihre ist. Zeit ist ein wertvolles und knappes Gut. Der Führungsnachwuchs scheint nicht willens, es ausschließlich der Organisation zu opfern, selbst wenn diese gut dafür bezahlt. Man denkt an Goethes *Schatzgräber*:

»Tages Arbeit! Abends Gäste!
Saure Wochen! Frohe Feste!«

Dies könnte auch die Devise des qualifizierten Nachwuchses sein. Etwas leisten, in bestimmten Phasen des Lebens wirklich zupacken, sich dann aber in der Freizeit etwas leisten können, Freude haben, das Leben genießen und die Früchte seiner Arbeit ernten – dies wird zum Lebensentwurf. Vor diesem Hintergrund darf es als wahrscheinlich gelten, daß mancher in bestimmten Lebensphasen harte Tage beruflichen Einsatzes bei hohem Lohn, in anderen reduzierte Arbeit bei freiwilligem Verzicht auf den vollen Lohn, in wiederum anderen Teilzeitarbeit oder Job-sharing präferiert.

An die Organisationen erhöht sich dadurch der Anspruch an die Flexibilität der Ablauforganisation. Bei den jungen akademischen Berufseinsteigern findet man zwar die Bereitschaft, ganz für den Beruf dazusein, aber diese Bereitschaft kann nicht als zeitlich überdauernde Einstellung interpretiert werden. In bestimmten Phasen des Lebens oder zeitlich klar begrenzt werden Überstunden, Arbeit am Abend oder am Wochenende, Geschäftsreisen akzeptiert. Aber das darf kein Dauerzustand werden. Auch die Familie hat nach Auffassung der Gesprächspartner Anspruch auf Zeit. Das gleiche gilt für Freizeitaktivitäten. Die Bereitschaft zu häufigen Überstunden, zum Leben nur für die Arbeit, zur Mobilität sinkt stark, wenn feste Beziehungen eingegangen werden oder gar eine Familie gegründet wird. Die Organisationen müssen sich darauf einstellen.

Die Personen sind bereit, sich anzupassen. Der Totalitätsanspruch der Organisationen aber wird abgelehnt. Man ist bereit,

sich hundertprozentig zu engagieren, es müssen aber auch andere Lebensbereiche zu ihrem Recht kommen.

Aber nicht nur hohe Leistung für gutes Geld und Lebensgenuß – allein und mit anderen in der Freizeit – heißt die Devise. Auch die Ansprüche an die Tätigkeit selbst sind hoch. Sie soll Verantwortung enthalten, Autonomie bieten, Weiterqualifizierung und Lernchancen garantieren. Man will Freude nicht nur durch, sondern auch bei der Arbeit haben und auf die Ergebnisse des Tuns stolz sein können. Dazu gehört allerdings auch, daß man diese als reflektierte, bewußte und sensibilisierte Bürger verantworten kann. Sozial- und Umweltverträglichkeit beruflichen Tuns werden gefordert.

Viele sehen durchaus die Gefahr, daß sie in Versuchung geführt werden können. Sie wollen ihre Augen nicht verschließen müssen und sich bei oder nach der Arbeit ohne Scham im Spiegel begegnen können. Eine vielseitige Arbeit, bei der man sich engagiert, soll Basis für ein angenehmes Leben in einer Wohlstandsgesellschaft sein, zugleich aber Beitrag für die Bewahrung einer gefährdeten Gesellschaft in einer gefährdeten Umwelt. Ziel der Entwicklung soll nicht »Mehr vom gleichen«, sondern »Besseres« sein.

Was aber das Bessere ist, kann und soll hier nicht verallgemeinernd gesagt werden. Der »große Bruder« ist nicht gefragt. Das Bessere ist das, was dem einzelnen und seiner Lebensplanung entspricht. Dies bedeutet Individualisierung. Von den Organisationen wird die Flexibilität gefordert, die Individualisierung bei der Arbeit, den Ausgleich zwischen Arbeit und Privatwelt und bei der Karriere gestattet. Und die einzelnen gewinnen den Anspruch und die Qualifikation, die in den Individualisierungsangeboten liegenden Chancen zu nutzen.

Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): *Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Perspektiven.* Hamburg 1989.
- Argyris, Ch.: *Personality and Organization: The conflict between system and the individual.* New York 1970.
- Argyris, Ch.: *Organization and Innovation.* Illinois 1965.
- Argyris, Ch.: Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung. In: K. Türk (Hrsg.): *Organisationstheorie.* Hamburg 1975, S. 215–233.
- Auster, E.R.: Task Characteristics as a Bridge between Macro- and Microlevel Research on Salary Inequality between Men and Women. *Academy of Management Review* (Mississippi State), 1989, 14, S. 173–193.
- Bargel, T.: Überlegungen und Materialien zu Wertdisparitäten und Wertwandel in der BRD. In: Klages, H., u. Kmiecik, P. (Hrsg.): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel.* Frankfurt, New York 1979, S. 147–184.
- Beck-Gernsheim, E.: Frauen zurück in die Familie? *Wissenschaftliche Mitteilungen*, 1984, 1, S. 23–32.
- Beckmann, D., Moeller, M.L., Richter, H.-E. u. Scheer, J.W.: *Studenten. Urteile über sich selbst, über ihre Arbeit und über die Universität.* Frankfurt 1972.
- Bell, D.: *Die Zukunft der westlichen Welt – Kultur und Technologie im Widerstreit.* Frankfurt 1976.
- Bensman, J., u. Rosenberg, B.: The Meaning of Work in Bureaucratic Society. In: M. R. Stein, A. J. Vidich u. D. M. White (Hrsg.), *Identity and Anxiety. Survival of the Person in Mass Society.* New York 1960, S. 181–195.
- Berthel, J.: Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: A. Kieser, G. Reber u. R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung.* Stuttgart 1987, Sp. 1183–1195.
- Bihl, G.: Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten für die Personalführung? In: von Rosenstiel, L., Einsiedler, H. E., u. Streich,

- R. K. (Hrsg.): *Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik*. Stuttgart 1987.
- Bischof-Köhler, D.: Frau und Karriere in psychobiologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1990, 34 (NF 8), S. 17–29.
- Bolte, K. M., u. Voß, G.: Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und Leben. In: L. Reyher & J. Kühl (Hrsg.): *Resonanzen*. Beitrag 111. Nürnberg 1988, S. 72–93.
- Bolte, K. M.: Gesellschaft im Umbruch? In: W. Bleek & H. Maull (Hrsg.): *Ein ganz normaler Staat? Perspektiven nach 40 Jahren Bundesrepublik*. München 1989, S. 163–183.
- Böhm, W., u. Justen, R.: *Bewerbungsauswahl und Einstellungsgespräch*. Berlin 1978.
- Brock, D., u. Otto-Brock, E.: Hat sich die Einstellung der Jugendlichen zu Arbeit und Beruf verändert? *Zeitschrift für Soziologie*, 1988, 17, S. 436 bis 450.
- Buchanan, B.: Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. In: *ASQ*, Vol. 19, 1974, S. 533–546.
- Busch, D. W., u. Hommerich, Ch.: Lebensphasen und Wechsel von Lebenswelten: Der Übergang von der Hochschule in den Beruf als krisenhafter Prozeß. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1982, 2, S. 21–37.
- Conger, J. A.: *The Charismatic Leader*. Beyond the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco 1989.
- Dann, H.-D., Müller-Fohrbrodt, G., u. Cloetta, B.: Sozialisation junger Lehrer im Beruf: »Praxisschock« drei Jahre später. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 1981, 13, S. 251–262.
- Diebold, J.: Die Dinge werden komplexer. *Absatzwirtschaft*, 1990, 3, S. 32 bis 39.
- Domsch, M., u. Regnet E. (Hrsg.): *Weibliche Fach- und Führungskräfte*. Stuttgart 1990.
- Duell, W., u. Frei, F. (Hrsg.): *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen*. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung. Frankfurt 1986.
- Easterlin, R. A.: The Economics and Sociology of Fertility: A Synthesis. In: Tilly, Ch. (d.): *Historical Studies of Changing Fertility*. New Jersey 1978, S. 57–133.
- Einsiedler, H.: Karriere ist immer noch gefragt. *Der Unternehmer*, 1985, 10, S. 23–25.

- Erikson, E., H.: *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt 1966.
- Erikson, E. H.: *Kindheit und Gesellschaft*. Stuttgart 1982.
- Fend, H.: *Sozialisierung und Erziehung*. Eine Einführung in die Sozialisationsforschung. Weinheim 1969.
- Fiedler-Winter, R.: Souverän über die eigene Arbeitszeit verfügen. In: FAZ vom 9. 12. 1989, Nr. 286, S. 41.
- Fishbein, M., u. Ajzen, I.: *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading (Mass.) 1975.
- Flanagan, J. G.: The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 1954, 51, S. 327–358.
- Frese, M.: Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1983, 3, S. 11–28.
- Friedel-Howe, H.: Ergebnisse und offene Fragen der vergleichenden Führungsforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1990, 34 (NFA), S. 17–29.
- Fromm, E.: *Psychoanalyse und Ethik*. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie. München 1982.
- Fthenakis, W. E.: *Väter*. Zur Psychologie der Vater-Kind-Beziehung. München 1984.
- Gebert, D., u. Rosenstiel, L. v.: *Organisationspsychologie*. Stuttgart 1989.
- Gehring, P.: *Bindung an die Organisation als Ergebnis der Sozialisation im Trainee-Programm*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. München 1986.
- Gilligan, C.: *Die andere Stimme*. Lebenskonflikte und Moral der Frau. München 1984.
- Glötz, P., u. Malanowski, W.: *Student heute*. Angepaßt? Ausgestiegen? Reinbek 1982.
- Grüner, H.: Karrieremuster und soziale Differenzierung im betrieblichen Arbeitsmarkt. In: Ch. Köhler u. P. Preisendörfer (Hrsg.): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*. Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb. Frankfurt 1989, S. 93–116.
- Guion, R. M., u. Gibson, W. M.: Personnel Selection and Placement. *Annual Review Psychology*, 1988, 39, S. 349–374.
- Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*. Berlin 1980.
- Heinrichs, U., u. Schulz, Th.: Mädchen und Naturwissenschaften in der Schule, *Konsens*, 1990, 1, S. 13–15.
- Hengsbach, F.: Vom Mehrhaben zum Mehrsein – Humanisierung der Arbeit in der katholischen Soziallehre. In: von Rosenstiel, L. u. Weinkamm, M. (Hrsg.): *Humanisierung der Arbeit – Vergessene Verpflichtung?* Stuttgart 1980, S. 67–79.

- Herriot, P.: Graduate Recruitment: Psychological Contracts and the Balance of Power. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1988, 16, S. 228–241.
- Herzberg, F.: *Work and the Nature of Man*. Ohio 1966.
- Hofer, M.: *Sozialpsychologie erzieherischen Handelns*. Göttingen 1986.
- Hoff, E.-H.: *Arbeit, Freizeit, Persönlichkeit*. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Bern 1986.
- Hoff, E.-H.: Kontrolle und Moral – Problematische Arbeitsprodukte im Urteil von Arbeitern. In: F. Frei u. I. Udris (Hrsg.): *Das Bild der Arbeit*. Bern 1990, S. 91–106.
- Hoffmann, L., u. Lehrke, M.: *Mehr Mädchen in Naturwissenschaft und Technik*. Unveröffentlichter Forschungsbericht. Kiel 1985.
- Hradil, St.: Die Ungleichheit der »Sozialen Lage«. In: R. Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen 1983, S. 101–118.
- Huici, C.: The Individual and Social Functions of Sex Stereotypes. In: Taifel, H. (Ed.): *The social dimension*. Cambridge 1984, Vol. 2.
- Hungenberg, W.: Gruppenpsychologie und Büroraumgestaltung. *Industrielle Organisation*, 1975, S. 135 ff.
- Hurrelmann, K., u. Ulich, D. (Hrsg.): *Handbuch der Sozialisationsforschung*. Weinheim 1980.
- Inglehart, R.: *Kultureller Umbruch*. Frankfurt 1989.
- Inglehart, R.: *The Silent Revolution*. New Jersey 1977.
- Kaiser, M.: Alternativ-ökonomische Beschäftigungsexperimente – Quantitative und qualitative Aspekte. Eine Zwischenbilanz. In: Kaiser, M., Nuthmann, R., u. Stegmann, H. (Hrsg.): *Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion*. Materialienband 3. Hochschulabsolventen beim Übergang in den Beruf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90.3. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1985, S. 659–689.
- Kannheiser, W.: Überlegungen zur Büroraumgestaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1989, 4, S. 327–337.
- Karasek, R. A.: Job Socialisation and Job Strain: The Implications of Two Related Psychosocial Mechanisms for Job Design. In: Gardell, B. u. Johansson, G. (eds.): *Working life*. New York 1981, S. 75–94.
- Kieser, A.: Loyalität und Commitment. In: Kieser, A., Reber, G., u. Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart 1987.
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K. H., u. Hippler, G.: *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt 1985.

- Klages, H., u. Kmiecik, P. (Hrsg.): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt 1979.
- Klages, H.: *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt 1984.
- Klipstein, M. v., u. Strümpel, B. (Hrsg.): *Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen? Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*. Bonn 1985.
- Kluckhohn, C.: Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: D. Parsons, u. C. Shils (eds.): *Toward a General Theory of Action*. Cambridge 1951, S. 388 bis 433.
- Kmiecik, P.: *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen 1976.
- Kompa, A.: *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. Stuttgart 1989.
- Kösl, A.: *Erste Erfahrungen von Studentinnen der Betriebswirtschaftslehre beim Berufseintritt und die Auswirkungen auf ihre Werthaltungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. München 1990.
- Krampe, G.: *Differentialpsychologie der Kontrollüberzeugungen*. Göttingen 1982.
- Krause, C., Lehnert, D., u. Scherer, K.-J.: *Zwischen Revolution und Resignation? Alternativkultur, politische Grundströmungen und Hochschulaktivitäten in der Studentenschaft. Eine empirische Untersuchung über die politischen Einstellungen von Studenten*. Bonn 1980.
- Lamnek, S.: *Qualitative Sozialforschung*. München 1989, Bd. 2.
- Lange, E.: Determinanten des Übergangs von Hochschülern von der Universität ins Berufssystem. In: Kaiser, M., Nuthmann, R. u. Stegmann, R. (Hrsg.): *Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion*. Nürnberg, 1985, Bd. 3.
- Lasch, C.: *Das Zeitalter des Narzißmus*. München 1982.
- Lazarus, R. S.: *Psychological Stress and the Coping Process*. New York 1966.
- Lempert, W.: Moralische Sozialisation durch den »heimlichen Lehrplan« des Betriebs. *Zeitschrift für Pädagogik*, 1981, 27, S. 723–738.
- Lempert, W., Hoff, E.-H., u. Lappe, L.: *Konzeption zur Analyse der Sozialisation durch Arbeit*. Berlin 1979.
- Lewin, K.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern 1968.
- Lewin, K.: *Das Lösen sozialer Konflikte*. Bad Nauheim 1974.
- Liebau, E.: Bildung im Studium. Bedeutung der Habitus-Theorie für die Hochschulsozialisationsforschung. *Hochschulausbildung*, 1983, 1, S. 19 bis 36.

- Major, B. & Konar, E.: An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and their Possible Causes. *Academy of Management Journal*, 1984, 27, S. 777–792.
- Mannheim, K.: *Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbruchs*. Darmstadt 1958.
- March, J. G. u. Simon, H. A.: *Organizations*. New York 1965.
- Maslow, A. H.: *Motivation and Personality*. New York 1954.
- Meissner, M.: The Long Arm of the Job: A Study of Work and Leisure. *Industrial Relations*, 1971, 10, S. 239–260.
- Meulemann, H.: Wertwandel in der Bundesrepublik zwischen 1950 und 1980: Versuch einer zusammenfassenden Deutung vorliegender Zeitreihen. In: D. Oberndörfer, H. Rattinger u. K. Schmitt (Hrsg.): *Wirtschaftlicher Wandel, religiöser Wandel und Wertwandel*. Folgen für das politische Verhalten in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1985, S. 391–411.
- Meyer-Tasch, K. M.: *Wege zum Frieden mit der Natur*. Praktische Naturphilosophie für die Umweltpolitik. München 1984.
- Mitscherlich, A.: *Die Unfähigkeit zu trauern*. München 1978.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., u. Steers, R. M.: *Employee-Organization Linkages*. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York 1982.
- Mummendey, H.D.: *Psychologie der Selbstdarstellung*. Göttingen 1990.
- Müller-Fohrbrodt, G., Cloetta, B., u. Dann, H.-D.: *Der Praxisschock bei jungen Lehrern: Formen, Ursachen, Folgerungen*. Stuttgart 1978.
- Nerdinger, F. W.: *Wertewandel und Führungsnachwuchs*. Vortrag auf einer Wertekonferenz der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer, 14. September 1989.
- Nerdinger, F. W.: *Lebenswelt »Werbung«*. Eine sozialpsychologische Studie über Macht und Identität. Frankfurt 1990.
- Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. von, Spieß, E., Stengel, M., u. Weber, F.: *Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses*. Unveröffentlichter Forschungsantrag. München 1988.
- Nerdinger, F. W., von Rosenstiel, L., Spieß, E., u. Stengel, M.: Selektion und Sozialisation potentieller Führungskräfte im Zeichen gesellschaftlichen Wertwandels. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1988, 32 (NF 6), S. 22–35.
- Nerdinger, F. W., u. Weber, F.: Identifikation mit den Zielen wirtschaftlicher Organisationen. Eine explorative Studie zur Sozialisation von Betriebswirten. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1987, 1, S. 181–204.
- Neuberger, O., u. Kompa, A.: *Wir, die Firma*. Weinheim 1987.

- Neuberger, O.: *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart 1974.
- Neuberger, O.: *Miteinander arbeiten – miteinander reden!* Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. München: Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung 1985.
- Neuberger, O., Conradi, W., u. Maier, W.: *Individuelles Handeln und sozialer Einfluß*. Opladen 1985.
- Noelle-Neumann, E., u. Strümpel, B.: *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?* München 1984.
- Noelle-Neumann, E.: *Werden wir alle Proletarier?* Zürich 1979.
- Opaschowski, H. W.: *Psychologie und Soziologie der Freizeit*. Opladen 1987.
- Opaschowski, H. W.: *Pädagogik und Didaktik der Freizeit*. Opladen 1987.
- Parsons, T.: *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen 1976.
- Pawlowsky, P.: *Arbeitseinstellungen im Wandel*. München 1986.
- Perrez, M., Huber, G. L., u. Geißler, K. H.: Psychologie der pädagogischen Interaktion. In: Weidenmann, B., u. Krapp, A. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. München 1986, S. 361–446.
- Peter, L., u. Hull, R.: *Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen*. Reinbek 1972.
- Peters, T., J. u. Waterman, Robert A. jun.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Landsberg 1984.
- Pfeffer, G.: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. *Research on Organizational Behavior*, 1981, 3, S. 1–52.
- Powell, G. N.: Effect of Job Attributes and Recruiting Practices on Applicant Decisions: A Comparison. *Personnel Psychology*, 1984, 37, S. 721 bis 732.
- Preisendörfer, P.: Organisationsdynamik und Karrieremuster. In: Ch. Köhler u. P. Preisendörfer (Hrsg.): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*. Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb. Frankfurt 1989, S. 233–253.
- Prenzel, W., u. Strümpel, B.: Männlicher Rollenwandel zwischen Partnerschaft und Beruf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1990, 34 (NF 8), S. 37–45.
- Presthus, R.: *Individuum und Organisation*. Typologie der Anpassung. Frankfurt 1966.
- Rosenstiel, L. v., u. Nerdinger, F. W.: Bedingungen einer positiven Bewertung beruflichen Aufstiegs. In: F. Gehrman (Hrsg.): *Soziale Indikatoren XIII*. Frankfurt 1986, S. 241–260.

- Rosenstiel, L. v., u. Stengel, M.: *Berufsbiographie und Kausalattribution*. Unveröffentlichter Projektantrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. München 1986.
- Rosenstiel, L. v., u. Stengel, M.: *Identifikationskrise?* Bern 1987.
- Rosenstiel, L. v.: Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? In: R. Blum u. M. Steiner (Hrsg.): *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht*. Berlin 1984, S. 203–234.
- Rosenstiel, L. v.: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart 1986.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Spieß, E., u. Stengel, M.: *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München 1989.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Oppitz, G., Stengel, U., u. Spieß, E.: *Einführung in die Bevölkerungspsychologie*. Darmstadt 1986.
- Ross, M.: Relation of Implicit Theories to the Construction of Personal Histories. *Psychological Review*, 1989, 96, S. 341–357.
- Rotter, I.: *Sozialisation von Führungsnachwuchs. Eine theoretische und empirische Analyse*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. München 1990.
- Rüdenauer: *Psychologie und Technik der Präsentation*. Landsberg am Lech 1981.
- Sahm, A.: *Humanisierung der Arbeitswelt*. Verhaltenstraining statt Verordnung. Freiburg 1976.
- Schaie, K. W.: A General Model for the Study of Developmental Problems. *Psychological Bulletin*, 1965, 64, S. 92–107.
- Schein, E.: Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 1968, 9, S. 1–15.
- Schein, E.: The Psychological Contract. In: Tosi, H., L., u. Hammer, W. C. (Hrsg.): *Organizational Behavior and Management*. New York 1982, S. 95–98.
- Schlösser, M.: *Freizeit und Familienleben von Industriearbeitern*. Frankfurt 1981.
- Schmitz-Scherzer, R.: *Sozialpsychologie der Freizeit*. Stuttgart 1974.
- Schneble, A., u. Domsch, M.: *Sexuelle Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz*. Im Auftrag der Leitstelle Gleichstellung der Frau. Hamburg 1989.
- Schnell, R., Hill, P. B., u. Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München 1989.
- Scholz, J.: *Wertwandel und Wirtschaftskultur*. München 1987.
- Schreiber, H.: *Singles. Allein leben. Besser als zu zweit?* München 1987.

- Schuler, H., Schulz, C., u. Stehle, W.: Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In: Schuler, H., u. Stehle, W. (Hrsg.): *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation*. Stuttgart 1985, S. 126–132.
- Seifert, K. H., u. Bergmann, C.: Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1983, 28 (NF 2), S. 160–172.
- Seifert, K. H.: Die Bedeutung der Beschäftigungsaussichten im Rahmen des Berufswahlprozesses. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1982, 1, S. 78–80.
- Sieferle, R. P.: *Fortschrittsfeinde? Opposition gegen Technik und Industrie von der Romantik bis zur Gegenwart*. München 1984.
- Siewert, H.: *Bewerben wie ein Profi*. Landsberg 1986.
- Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. *Planung und Analyse*, 1984, 10, S. 418–422 und 11/12, S. 492–496.
- Spieß, E.: *Frau und Beruf. Konstituierung und Wandel des Problems durch Wissenschaft und Massenmedien am Beispiel von Psychologie, Soziologie und Printmedien*. Frankfurt 1988.
- Spieß, E.; Nerdinger, F. W.; v. Rosenstiel, L., u. Stengel, M.: *Aufstiegserwartungen von Akademikerinnen*. Unveröffentl. Forschungsbericht. München 1989.
- Stengel, M.: *Feld- und motivationstheoretische Grundlagen des Freizeithandelns unter besonderer Berücksichtigung der Erwerbsarbeit*. Unveröffentlichte Habilitation. München 1988.
- Stogdill, R. M.: *Handbook of Leadership*. New York 1974.
- Strümpel, B.: Wir fassen zusammen: Ein Gespräch zwischen E. Noelle-Neumann und B. Strümpel am 28. April 1984 in Berlin. In: Noelle-Neumann, E., u. Strümpel, B. (Hrsg.): *Macht Arbeit krank, macht Arbeit glücklich?* München 1984.
- Stryker, Sh.: Fundamental Principles of Social Interaction. In: N. J. Smelser (Hrsg.): *Sociology: An Introduction*. New York 1973, S. 495–548.
- Taylor, S. M., u. Bergmann, T. J.: Organizational Recruitment Activities and Applicants Reactions at Different Stages of the Recruitment Process. *Personnel Psychology*, 1987, 40, S. 261–285.
- Tom, V.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, S. 573–592.

- Ulrich, H., Probst, G. J., u. Studer, H. P.: *Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte*. Bern 1982.
- Ulrich, H., Probst, G. J. u. Studer, H. P.: *Werthaltungen von Studenten in der Schweiz*. Bern 1985.
- Vaasen, B.: Die Bedeutung der Arbeit – widersprüchliche Ergebnisse in der Wertforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1984, 28 (NFZ), S. 98–108.
- Vollmer, R.: *Die Entmythologisierung der Berufsarbeit*. Über den sozialen Wandel von Arbeit, Familie und Freizeit. Opladen 1986.
- Volpert, W.: *Zauberlehrlinge – die gefährliche Liebe zum Computer*. Weinheim 1984.
- Vonderach, G.: Die »neuen Selbständigen«. 10 Thesen zur Soziologie eines unvermuteten Phänomens. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1980, 13, S. 153–169.
- Wanous, J. P.: *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*. Reading 1980.
- Weber, F.: *Subjekte Organisationstheorien – eine begrifflich-theoretische und empirische Analyse eines Konstruktes der kognitiven Organisationsforschung*. Unveröffentlichte Dissertation. München 1990.
- Wegener, B.: Soziale Beziehungen im Karriereprozeß. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1989, 41, S. 270–297.
- Weick, K. E.: *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt 1985.
- Weinert, A. B.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München 1981.
- Whyte, W. F., jr.: The Wives of Management. *Fortune*, 1951, 44, S. 86.
- Windolf, P., u. Hohn, H. W.: *Arbeitsmarktchancen in der Krise: Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung*. Frankfurt 1984.
- Withey, M. J., u. Cooper, W. H.: Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 34, S. 521–539.
- Witte, E., Kallmann, A., u. Sachs, G.: *Führungskräfte der Wirtschaft*. Stuttgart 1981.

Personen- und Sachregister

- Akademikerarbeitslosigkeit 213
Akzeptanzwerte 24 f., 27
Altersstruktur 27
Arbeitsinhalt 200, 208
– motivation 66, 193
– umgebung 194
– welt 77, 79
– zufriedenheit 42
Argyris, Chris 20, 128
Aufstiegsmöglichkeiten 62
– wunsch 160
Augustinowski, Bärbel 58

Beck-Gernsheim, E. 213
Bell, D. 32
Bensman, J. 170
Bergmann, T. J. 83, 118
Berthel, J. 157
Berufsorientierung 41, 52, 57, 215 f.
Beschäftigungssystem 19, 21, 34,
Betriebsklima 69, 73, 96 f., 141, 197,
232, 241
Bihl, G. 36
Bildung, formale 29
Bildungssystem 29, 34
Bischof-Köhler, D. 252
Blindbewerbung 224 f.
Böhm, W. 106
Bohrer, Sylvia 58

Bolte, K. M. 81
Brecht, Bert 30
Brock, D. 80
Burgdorf, Sabine 58
Busch, D. W. 140

Cloetta, B. 79, 129
Conger, Jay 165
Conradi, W. 128
Cooper, W. H. 190

Dann, H.-D. 79, 129
Datenfeedback 56 f., 72, 79, 220
Diebold, J. 203
Domsch, Michael 213, 230

Easterlin, R. A. 30
Einflußstreben 71
Einstellungsgespräch 106
Engagement, alternatives 41 f.,
50 ff., 60 ff., 66 ff., 69 f., 73 ff.,
77 f., 183, 187
Erikson, Erik 79, 219
Esser, E. 37

Familienleben 72, 76, 203
Fend, H. 35
Firmenphilosophie 99
Flanagan, J. G. 55, 107

- Freizeitorientierung 41, 45, 50 ff.,
 60–65, 67 ff., 70, 73, 76 ff., 160,
 218, 220
 Fremdbestimmung 128, 139, 141
Frese, M. 129
Friedel-Howe, H. 213, 222, 238
Frisch, Max 215
Fromm, Erich 169
Fthenakis, W. E. 203
 Führung, kooperative 155
 Führungsdenken 16
 – kräfte 18, 26, 34, 44 ff., 61, 214
 – nachwuchskräfte 11, 44 ff., 59 ff.,
 80 f., 84, 121, 128 ff., 134, 141, 155,
 157, 167, 170, 178, 181, 189, 211
 – positionen 10, 35, 44, 214
 – verantwortung 10
 – verhalten 155
Gebert, D. 128
 Gehaltspolitik 193
Geißler, K. H. 159
 Geschlechtsrollen, tradierte 224
 Gesellschaftssystem 20
 Gewinnmaximierung 63 f., 146
Gibson, W. M. 106
Gilligan, C. 240
Glitz, P. 19
Goethe, Johann Wolfgang von 255
Graf, Marianne 58
 Great-Man-Theorie 165
Grüner, H. 158
 Gruppendynamik 16
Guion, R. 106
Heckhausen, H. 109, 114
Heinrichs, U. 215
Herriot, Peter 83, 118, 190
 Hierarchiestruktur 71
Hill, P. B. 37
Hippler, G. 136, 143
Hofer, M. 159
Hoff, E.-H. 133, 176
Hoffmann, L. 215
Hohn, H. W. 34, 50
Hommerich, Ch. 140
Hradil, Stefan 140
Huber, G. L. 159
Huici, C. 238
Hull, R. 161
Hungenberg, W. 194
Hurrelmann, K. 128
 Identifikationsbereitschaft 41 f., 45
 Impression-Management 106 f.,
 118 f., 124, 126, 233, 236, 238 f.,
 246
 Industrieschock 134
Inglehart, R. 25, 29
 Inkompetenz, Mythos der 170 f.
 Innovation 34
 Internationalisierung 9, 18, 31, 33,
 250
 Jungmanager 14, 19, 74, 103
Justen, R. 106
Kallmann, A. 34, 157, 214
Kannheiser, Werner 194
 Karrierefrau 213
 – motivation 105, 224
 – orientierung 41 f., 45, 50 ff.,
 60–64, 67 f., 70 f., 73–78, 160, 183,
 187, 217 ff., 220 ff., 241, 245
Kieser, A. 136, 143
 Kinderplanung 228 f.
Klages, Helmut 22 ff.
Klingseisen, Alexandra 58
Klipstein, M. 24 f., 47

- Kluckhohn, Clyde* 39
Kmieciak, P. 25
 Kommunikation, innerbetriebl. 18
Kompa, A. 105, 137
 Konfliktminderung 34
 – prophylaxe 34
 Konkurrenzkampf 15
 Kontrollüberzeugung, externale
 175
 –, internale 175
Kösl, Angelika 56, 215
Krampen, G. 109
Krüger, K. H. 136, 143
 Kündigungsgründe 195, 209, 211
 – quote 189
- Lang, Markus* 58
Lappe, L. 133
Lasch, Christopher 125
Lazarus, Richard 42, 212
 Lebensformen, menschenwürdige
 71
Lehrke, M. 215
 Leistungsgesellschaft 133
 – intensivierung 32
 – motivation 109
 – organisation 167f.
 – prinzip 125
Lempert, W. 33, 176
Lenin, Wladimir 14
Lewin, Kurt 56, 158
- Machtstreben 71
Maier, W. 128
Malanowski, W. 19
Mannheim, Karl 188
March, J. G. 197
 Marketingorientierung 169
Marx, Karl 14, 31
- Maslow, A. H.* 30
Maußer, Stefan 58
Meyer-Tasch, K. M. 69
 Motivation, intrinsisch 66
Müller-Fohrbrodt, G. 19, 79, 129
Mummendey, H. D. 106, 109, 239
- Nagel, R.* 136, 143
Nerdinger, Friedemann W. 10, 27,
 33f., 49, 59, 79, 81, 96, 113, 128,
 142, 147, 182, 215, 242
 Netzwerke, soziale 54, 91
Neuberger, O. 42, 128, 137, 166
Noelle-Neumann, Elisabeth 25, 32,
 88, 80, 210, 255
- Oleownik, Sven* 58
Opaschowski, H. W. 80
Oppitz 27
 Opportunismus 76, 113
Otto-Brock, E. 80
- Parsons, Talcott* 32
Pawlowski, P. 80
Perrez, M. 159
 Personalauswahl 105
 – politik 36, 84
Peter, L. 153
 Peter-Prinzip 154, 161
Pfeffer, G. 16
 Pflichtwerte 24f., 27
Powell, G. N. 83
 Praxisschock 19, 79, 129, 134, 138f.,
 141, 143, 155, 198, 239, 254
Preisendörfer, P. 158
Prenzel 231
Presthus, R. 202
 Privatleben 77, 240
Probst, G. J. 34

- Produktidentifikation 197
 Promotion 167
Regnet, E. 213
 Rollenstereotyp 231
Rosenberg, B. 170
Rosenstiel, Lutz von 10, 24f., 27,
 33f., 44, 49, 53, 81, 96, 128, 142,
 147, 182, 214f., 242
Ross, M. 57
Rotter, I. 58, 145, 148
Rüdenauer 114
Sachs, G. 34, 157, 214
Schaie, K. W. 49
Schein, Edgar 141, 143f., 146
Schneble, Andrea 230
Schnell, R. 37
Schulz, Th. 215
Schwöpe, Ralf 58
Seifert, K. H. 77
 Selbstbestimmung 128
 Selbstdisziplin 130f.
 – selektion 83, 90, 93
 Selektion 34f.
Sieferle, R. P. 250
Siewert, H. 115
 Sinnkrise 74
Sokrates 13
 Sozialisierung 35, 128, 141 ff., 145,
 147–151, 153f.
 –, organisationale 127f.
 Sozialisierungseffekte 47, 49
 Spezialistentum 17
Spieß, Erika 10, 27, 33f., 49, 96,
 128, 142, 147, 182, 215, 242
 Statusunsicherheit 140
Steinbach, Renate 58
Stengel, M. 10, 25, 27, 33f., 44, 49,
 53, 96, 128, 142, 147, 182, 215, 242
Stogdill, R. M. 165
Strümpel, Burkhardt 24f., 32, 47, 80,
 210, 231, 255
Stryker, Sh. 158
Taylor, S. M. 83, 118
Thomas 158
 Tiefeninterview 38
Tom, Victor 90
Ulich 128
Ulrich, H. 34
 Unternehmensidentifikation 197
 – kultur 50, 137
 Verhaltensunsicherheiten 233
Vollmer, Randolph 80
Volpert, W. 250
Vonderach, G. 205
 Vorbereitungsstrategie 232f.
 Vorstellungsgespräch 106, 110ff.,
 114, 116–128, 215, 232f., 235f.,
 238f., 254
Voß, G. 81
Wanous, J. P. 142f., 148
Weber, Franz 11, 142, 159
Wegener, B. 171
Weinert, A. B. 83, 89, 105, 119, 225
Weizsäcker, Carl Friedrich von 250
 Wertorientierungen 9f., 14, 21f.,
 24f., 29, 31 ff., 35, 57, 81, 90, 128
Whyte, William 201
Windolf, P. 34, 50
 Wirtschaftssystem 20
Withey, M. J. 190
Witte, E. 34, 157, 214
 Yuppie 13f.
 Zeitsouveränität 204f.

Fritz Stemme/Karl-Walter Reinhardt

Supertraining

Mit mentalen Techniken zur Spitzenleistung
304 Seiten, gebunden, mit Schutzumschlag

Bei den Olympischen Spielen in Montreal 1976 begannen Stemme und Reinhardt ihre Recherchen zum Supertraining, der systematischen mentalen Vorbereitung auf Höchstleistungen. Supertraining macht sich zunutze, was die Wissenschaft ermittelt hat: Gehirn und Körper stellen sich schon vor dem eigentlichen Vollzug auf Bewegungsabläufe ein. Darüber hinaus kann man ganze Situationsketten im Geist wie in einem Film vor-erleben und trainieren. Kosmonauten und Astronauten haben als erste ein wissenschaftlich erarbeitetes Supertraining mit Erfolg eingesetzt. Entscheidend ist dabei, so zu üben, daß man in der Vorstellungskraft beim Training den Ernstfall durchlebt. Die Autoren schildern die einzelnen Trainingsstufen von der Streß-Regulation bis zur Visualisierung.

ECON Verlag

Postfach 30 03 21 – 4000 Düsseldorf 30