

Nerdinger, Blickle, Schaper: Arbeits- und Organisationspsychologie

Der Wegweiser zu diesem Lehrbuch

Welchen Einfluss hat die Organisation auf die Werte, Einstellungen und Orientierungen ihrer Mitglieder? Welchen Einfluss haben die Mitarbeiter auf die Veränderungen in ihrer Organisation? Das sind die zentralen Fragen, die unter den Konzepten Gravitation und Sozialisation verschiedene Wissenschaften – neben der Arbeits- und Organisationspsychologie sind hier u. a. auch die Organisationssoziologie und die Betriebswirtschaftslehre engagiert – untersuchen. Diese werden im Folgenden kurz erläutert und ihr Zusammenwirken am Beispiel einer Längsschnittstudie verdeutlicht. Da Prozesse der Selektion, die wiederum der Gravitation zugrunde liegen, an anderer Stelle genauer dargestellt werden (► Kap. 17), wird anschließend lediglich die Problematik der organisationalen Sozialisation etwas näher beleuchtet.

Wertorientierung	Wo beschäftigt?			
	1991	1992		
		Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	Sonstiges
Karriereorientierung (n ≥ 377)		77	15	8
Freizeitorientierung (n ≥ 175)		72	18	10
Alternatives Engagement (n ≥ 404)		68	21	11

Abb. 6.1 Erste berufliche Anstellung in Abhängigkeit von den Wertorientierungen (Angaben in Prozent). (Nach von Rosenstiel, 1998, mit freundlicher Genehmigung der Wißner-Verlag GmbH & Co. KG)

6.1 Gravitation und Sozialisation – Zu den Begriffen

Verschiedene empirische Untersuchungen zeigen, dass sich die Persönlichkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens ähnlicher sind, als es aufgrund einer zufälligen Verteilung zu erwarten wäre (Schneider, Smith & Paul, 2001). Wie ist das zu erklären? Eine Erklärung bietet der sog. Sozialisationseffekt: Demnach versuchen Organisationen, ihre Mitarbeiter an die in der Organisation dominierenden Werte anzupassen, sie wirken auf die Mitarbeiter dahingehend ein, dass sich diese so verhalten, wie es vonseiten der Organisation erwünscht ist. Das bezeichnet man als **Sozialisation**.

Möglicherweise ist der Effekt der Angleichung von Personen und Organisationen aber auch dadurch zustan-

Definition
Die Prozesse, die dazu führen, dass Organisationen bestimmte Menschen anziehen und für die Mitarbeit auswählen, werden als **Gravitation** bezeichnet.

de gekommen, dass Menschen mit ähnlichen Wertorientierungen durch eine bestimmte Organisation angezogen und von dieser für verschiedene Aufgaben ausgewählt werden. Nach dieser Vorstellung »gravitieren« Menschen

Trailer:
Mit dieser Einführung startet das Kapitel

Griffregister:
zur raschen Orientierung

Anschaulich:
mit 111 **Abbildungen** und 34 **Tabellen**

Definition:
die wichtigsten Fachbegriffe verständlich erläutert

Exkurse, Experimente, Anwendungsbeispiele:
so lernt es sich leicht

Typenfrage zur Erfassung von Wertorientierungen

Es unterhalten sich drei Studenten über ihre berufliche Zukunft.

Der erste sagt: »Ich möchte später einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem noch gut bezahlt. Dafür bin ich bereit, mehr als 40 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 Arbeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht so viel Geld.«

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

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

Diejenigen, die der ersten Auffassung nahe stehen, werden als karriereorientiert bezeichnet; wer die zweite Auffassung wählt, ist freizeitorientiert; die dritte Auffassung wird als alternatives Engagement bezeichnet. Die so bezeichneten Personen unterscheiden sich auch in ihrer Persönlichkeit. So konnte Blickle (1998) zeigen, dass Karriereorientierte ein hohes Machtmotiv haben, Freizeitorientierte ein sehr gering ausgeprägtes Machtmotiv und alternativ Engagierte durch hohen Altruismus ausgezeichnet sind

6.1 - Gravitation und Sozialisation – Zu den Begriffen

ment die Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern erschwert (Moser, 1998). Das wiederum zeigt, dass Commitment und Fluktuation nicht unabhängige Ziele organisationaler Sozialisation darstellen.

6.4.2 Kündigungsabsicht und Fluktuation der Mitarbeiter

Die **Kündigungsabsicht** ist zwar eine subjektive Variable, sie hat sich aber in der Forschung als der beste Prädiktor des Verhaltens, d. h. der tatsächlichen Kündigung erwiesen (Lang-von Wins & Kaschube, 1998). Eine solche, subjektiv geäußerte Absicht kann daher als ein geeigneter Indikator für eine psychologisch wie betriebswirtschaftlich bedeutsame Konsequenz – die Fluktuation – betrachtet werden. **Fluktuation** wird von den meisten Organisationen regelmäßig erfasst, gewöhnlich als Anzahl der Personalabgänge im Verhältnis zum durchschnittlichen

Regeln des Mentoring

- Den Stellenwert des Mentoring im Unternehmen klären
- Die Bedeutung einer guten Mentorenbeziehung für die Karriere verdeutlichen
- Möglichkeiten und Grenzen solcher Beziehungen klar machen
- Vorurteile gegen das Mentoring direkt ansprechen und ausräumen (»Seilschaften«; »Protegé« etc.)
- Für Probleme gegengeschlechtlicher Mentoring-Beziehungen sensibilisieren
- Schulung der kommunikativen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten

Personalbestand (vgl. z. B. Jung, 2003). Jede Kündigung und die damit verbundene Suche nach neuen Mitarbeitern ist für das Unternehmen mit sehr hohen Kosten verbunden, daher scheint Fluktuation ein geeigneter Indikator für gelungene Sozialisation.

Allerdings ist die dabei unterstellte Unterscheidung zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Kündigung schwer zu belegen (Moser, 2004; Moser & Schmook, 2006) – nicht selten liegt der Kündigung eine Einigung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zugrunde. Außerdem hängt die Fluktuation auch von der Lage am Arbeitsmarkt ab. Für die Interpretation im Sinne der Wirkung der Sozialisation ist dies allerdings sekundär, da sowohl die freiwillige als auch die unfreiwillige Kündigung für misslungene Sozialisation sprechen. Bei der unfreiwilligen Kündigung ist die Sozialisation aus Sicht des Mitarbeiters und

Zusammenfassung

- **Sozialisation** bedeutet, dass Organisationen versuchen, ihre Mitarbeiter an die bestehenden Werte anzupassen.
- **Gravitation** heißt, Menschen mit ähnlichen Wertorientierungen werden durch eine bestimmte Organisation angezogen.
- Beide Prozesse **ergänzen** einander: Gravitation führt zu einer groben Passung zwischen den Wertorientierungen der Person und den Werten der Organisation, Sozialisationsprozesse geben dem den »Feinschliff«.
- Besonders stark ist der **sozialisierende Einfluss der Kollegen**, der auf informelle Art und Weise erfolgt.
- Bereits vor dem Eintritt in die Organisation wird – im Sinne antizipierender Sozialisation – die **realistische Tätigkeitsvorausschau** wirksam.
- **Einarbeitungsprogramme** – Traineeprogramme und die Zuweisung von Paten – tragen ebenfalls zur Sozialisation bei.
- Beim **Mentoring** unterstützt in einer persönlich gestalteten Beziehung zwischen einer beruflich erfahrenen, erfolgreichen und einer weniger erfahrenen Person mit **Karriereambitionen der Mentor** seinen Schützling bei der erfolgreichen Entwicklung im Unternehmen.
- Als **Indikatoren für den Erfolg** der Sozialisation werden gewöhnlich das Commitment und die Fluktuation bzw. als subjektiver Indikator die Kündigungsabsicht herangezogen.

Mehr lesen

- Bauer, T.N., Morrisson, E.W. & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
- Bergmann, B. (2010). Sozialisationsprozesse bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/3*. (2. Aufl., S. 287–324). Göttingen: Hogrefe.
- Moser, K. (2004). Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 535–595). Göttingen: Hogrefe.
- Schallberger, U. (2000). Berufliche Tätigkeit als Determinante interindividueller Differenzen. In M. Amelang (Hrsg.), *Determinanten individueller Unterschiede. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. C/VIII/4* (S. 407–454). Göttingen: Hogrefe.

Navigation: mit Seitenzahl und Kapitelnummer

Zusammenfassung: das Wichtigste in Kürze

Einprägsam: Aufzählungen und **Übersichten**

Noch nicht genug? Tipps für die **weiterführende Lektüre**

Website zum Buch auf www.lehrbuch-psychologie.de
▶ hinterer Buchdeckel