

Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter



V&R

Daniela Lohaus / Wolfgang Habermann

Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter

2., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 33 Abbildungen und 24 Tabellen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-99677-6

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: Michael D. Brown/shutterstock.com

© 2016, 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen

EPUB-Erstellung: Lumina Datamatics, Griesheim

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage

1 Einleitung

- 1.1 Bedeutung der Thematik
- 1.2 Kapitelvorschau

2 Integration: Begriffsklärung und Abgrenzungen

- 2.1 Definitionen von Integration und Sozialisation
- 2.2 Erläuterung verwandter Begriffe
- 2.3 Integration als Teil der Personalbedarfsdeckungskette und des betrieblichen Lebenszyklus

3 Ziele und Nutzen der Integration

- 3.1 Indikatoren für Anpassung und langfristige Ergebnisse
- 3.2 Monetärer Nutzen systematischer Integration
 - 3.2.1 Der ökonomische Wert der Leistung von Mitarbeitern
 - 3.2.2 Der ökonomische Wert von Integrationsmaßnahmen

4 Zielgruppen der Integration

5 Theoretische Grundlagen der Integration

- 5.1 Phasenmodell der Integration
- 5.2 Balance zwischen Sozialisation und Individuation
- 5.3 Integration und Psychologischer Vertrag
- 5.4 Person-Organisation-Fit

6 Studienergebnisse

- 6.1 Unternehmensvergleiche
- 6.2 Einfluss des Verhaltens von Vorgesetzten und Kollegen
- 6.3 Einfluss von Merkmalen und Verhaltensweisen der neuen Mitarbeiter
- 6.4 Erkenntnisse zur Gestaltung von Integrationsmaßnahmen

7 Integrationsmaßnahmen

- 7.1 Prinzipien
- 7.2 Integrationsvorbereitung für spezielle Mitarbeitergruppen
 - 7.2.1 Auswahl der Mitarbeitergruppen
 - 7.2.2 Vorbereitung der Integration behinderter Menschen
 - 7.2.3 Vorbereitung der Integration ausländischer Arbeitskräfte
 - 7.2.4 Vorbereitung der Integration von Auszubildenden
- 7.3 Programme
 - 7.3.1 Betrachtung auf der Zeitschiene
 - 7.3.2 Maßnahmen vor Eintritt in die Organisation
 - 7.3.3 Maßnahmen bei Arbeitsbeginn
 - 7.3.4 Maßnahmen nach Tätigkeitsaufnahme
- 7.4 Evaluation von Integrationsmaßnahmen
 - 7.4.1 Theoretische Grundlagen
 - 7.4.2 Systematische Evaluierung

8 Praxisbeispiele

- 8.1 Auswahl
- 8.2 COM Software GmbH
- 8.3 Sparkasse Bensheim
- 8.4 Infraseriv GmbH & Co. Höchst KG

9 Literatur

Vorwort zur zweiten Auflage

Mit dem demografischen Wandel kommen zusätzliche Aufgaben und neue Herausforderungen auf Personalabteilungen und Personalberater zu. Er verlangt die Ausnutzung aller Möglichkeiten der Nachwuchs- und Ersatzgewinnung von Arbeitskräften. Dabei werden Integration und Bindung immer wichtiger. Die allermeisten der mit der Integration neuer Mitarbeiter Beauftragten wissen aufgrund ihrer Ausbildung oder ihrer Erfahrung, worauf es dabei ankommt. Sie werden sich aber doch auch vergewissern wollen, ob die von ihnen aufgelegten Programme und durchgeführten Maßnahmen nicht noch ergänzt und damit effizienter gestaltet werden könnten. In diesem Buch haben wir das in unseren Augen Wichtigste und Aktuellste zur beruflichen Integrationsproblematik zusammengetragen und dazu viele klassische und jüngere Studien ausgewertet. Wir stellen Personalverantwortlichen damit ein bequemes Übersichtswerk zur Verfügung.

Unternehmensleitungen sind immer an der Evaluierung der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich interessiert und – angesichts der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Personalprobleme – verstärkt auch am Erfolg ihres Integrationsmanagements. Die ausführliche Behandlung des monetären Nutzens systematischer Integration kommt nicht nur diesem Interesse entgegen, sondern bietet auch konkrete Bewertungsvorschläge.

Studierenden der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie mit dem Schwerpunkt Personal und

Studierenden der Wirtschaftspsychologie, die sich für einen späteren Einsatz im Human Resources Management interessieren, empfehlen wir unser Buch als wertvolle Grundlage für Kompetenzaufbau in einem immer wichtiger werdenden Feld professioneller Personalarbeit. Wer aus wissenschaftlichem Interesse noch intensiver nach einzelnen Forschungsergebnissen sucht, findet in der Literaturliste eine große Zahl von in diesem Buch verarbeiteten – vor allem – aktuelle Studien, die auch zu vielen methodischen Aspekten detailliert Auskunft geben.

Dass unser Buch in kurzer Zeit als zweite Auflage erscheint, bestätigt seinen Nutzen für Personalverantwortliche und Studierende, erübrigt aber zunächst auch eine Neubearbeitung. Wir bleiben bei unserer Hoffnung im Vorwort der ersten Auflage, dass man nicht aus leidvoller Erfahrung, sondern aus kluger Voraussicht zu ihm greifen möge.

Wolfgang Habermann und Daniela Lohaus

1 Einleitung

1.1 Bedeutung der Thematik

Die Bedeutung des Themas »organisationale Integration« ist in der letzten Zeit gewachsen und wird in den nächsten Jahren noch zunehmen (vgl. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo u. Tucker, 2007). Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der zunehmenden Mobilität von Arbeitnehmern. Arbeitsplätze werden heute deutlich häufiger als früher auf eigene Initiative hin gewechselt, um beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, das Einkommen zu verbessern oder um den Arbeitsort an die Bedürfnisse des Partners bzw. der Partnerin anzupassen. Nicht nur die durch Arbeitnehmer initiierten Arbeitsplatzwechsel spielen für die Bedeutung des Themas eine Rolle. Auch arbeitgeberseitig wird stärker als in der Vergangenheit eine sogenannte »atmende Belegschaft« angestrebt. Damit ist gemeint, dass der Personalbestand flexibel und kurzfristig an die jeweils aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden kann. Befristete Arbeitsverträge und Einsatz von Zeitarbeitskräften sind in diesem Zusammenhang zu nennen.

Das heißt, Arbeitnehmer durchlaufen in ihrem Arbeitsleben mehr organisationale Integrationsprozesse als in der Vergangenheit und Unternehmen haben häufiger mit der unternehmensbezogenen Sozialisierung neuer Mitarbeiter zu tun als in den letzten Dekaden. Die Integration neuer Mitarbeiter ist deshalb ein so wichtiges

Thema, weil sie großen Einfluss auf Einstellungen und Verhalten der Neuen sowie auf die Wahrscheinlichkeit ihres Verbleibs im Unternehmen hat. Effektive Integrationsprogramme bewirken Bindung an die Organisation und hohe Produktivität der neuen Mitarbeiter und beeinflussen deren langfristige Anpassung an das Unternehmen. Misslungene Integration kann dagegen einen Kreislauf in Gang setzen, der durch Misserfolg gekennzeichnet ist (Gruman u. Saks, 2011). Studien haben gezeigt, dass insbesondere die ersten Monate über die langfristige Entwicklung entscheiden. Neue Mitarbeiter passen sich speziell in den ersten vier Wochen stark an, und Erfolgsmaße für gelungene Integration verändern sich danach nicht mehr sehr stark (Cooper-Thomas u. Anderson, 2005).

Obgleich die Integration neuer Mitarbeiter entsprechend der zunehmenden Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen ein zentrales Aufgabenfeld des Personalmanagements ist, wird es bei Weitem nicht in dieser Wichtigkeit wahrgenommen. Im Rahmen einer Studie von Beck und Bastians (2013) zum Image des Personalmanagements ergab eine Befragung von 400 Mitarbeitern des Personalmanagements und von über 1.000 Mitarbeitern (jeweils mit und ohne Führungsverantwortung) ein deutliches Bild: Nicht nur in der Einschätzung der HR-Angestellten schneidet die Unterstützung neuer Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Funktionen des Personalmanagements nur mittelmäßig ab. Auch die Mitarbeiter nehmen diese Funktion von HR als eher schwach ausgeprägt wahr (siehe [Abbildung 1](#)).

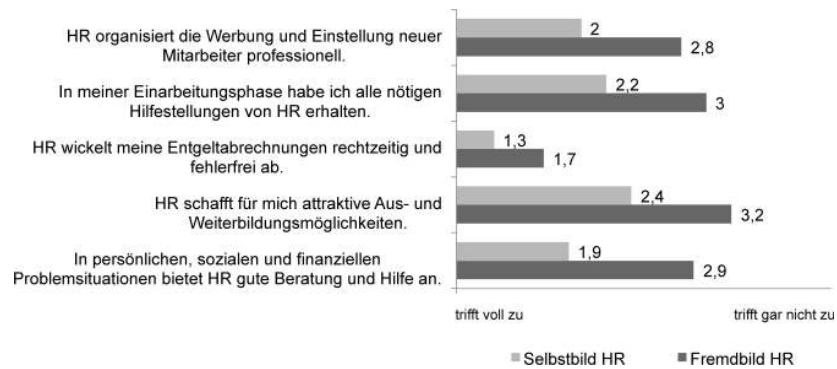


Abbildung 1: Selbst- und Fremdeinschätzung der Stärken und Schwächen unterschiedlicher HR-Funktionen (Beck u. Bastians, 2013, S. 10)

In den letzten Jahren hat die Theorienbildung zum Thema deutlich zugenommen und hat im Vergleich zu früher zu differenzierteren Darstellungen des Prozesses der organisationalen Integration geführt. Es sind verstärkt Studien durchgeführt worden, um theoretische Annahmen zu überprüfen und zu belegen. Heute liegt eine Vielzahl von Forschungsergebnissen zu einem ganzen Bündel an relevanten Faktoren für den Erfolg der Integration neuer Mitarbeiter vor. Dazu gehören die Charakteristika von Unternehmen und zu besetzender Position, Merkmale, Einstellungen und Verhalten der neuen Mitarbeiter, das Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen und die Bedeutung gezielter Integrationsmaßnahmen. Als Erfolgsmerkmale gelten zumeist die Arbeitsleistung in der neuen Position, die Integration in das Team der Kollegen, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Geschick, angemessen im Unternehmen zu agieren; außerdem Arbeitszufriedenheit und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben, sowie der faktische Verbleib. Moser, Soucek und Hassel (2014) weisen allerdings darauf hin, dass Arbeitsleistung und Zufriedenheit nicht unmittelbar Ergebnisse von Integrationsbemühungen sind, da sie von wesentlichen weiteren Faktoren abhängen. Das sind im Fall der Leistung beispielsweise Fähigkeiten, Intelligenz und Ausbildung und in Bezug auf die Zufriedenheit die Lebensumstände.

Trotz dieser Vielfalt an Studien zu den genannten Merkmalen gibt es noch keine einheitliche Theorie der beruflichen Integration (vgl. Saks u. Ashforth, 1997). Während zu Beginn der Forschung zu diesem Thema die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf die Effizienz der Arbeitgebermaßnahmen gerichtet wurde, die den Anpassungsprozess bei den neuen Mitarbeitern in Gang setzten und steuern sollten, herrscht heute die Ansicht vor, dass der Integrationsprozess zweiseitig und als Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und neuen Mitarbeitern gesehen werden muss. Das bedeutet, es werden nicht mehr Individuen isoliert betrachtet, sondern Interaktionen zwischen den Beteiligten, wie neuen Mitarbeitern, Teamkollegen und Vorgesetzten. Im Rahmen dieser interaktionistischen Betrachtungsweise des organisationalen Sozialisationsprozesses sind Initiative und Verhalten seitens der neuen Mitarbeiter stark in den Fokus gerückt (Harrison, Sluss u. Ashforth, 2011). Verschiedene Autoren (vgl. Changhong Lu u. Tjosvold, 2013) vertreten inzwischen die Ansicht, dass bei der Bewertung der Integration neuer Mitarbeiter die zwischenmenschliche Ebene und konkrete Interaktionen stärker berücksichtigt werden sollten.

1.2 Kapitelvorschau

Da es eine schier unüberschaubare Anzahl von Studien gibt, die unterschiedliche Facetten der in [Abbildung 2](#) dargestellten Variablen und Zusammenhänge zum Gegenstand haben, kann im Rahmen dieses Buchs nicht auf alle Erkenntnisse eingegangen werden. Der Fokus liegt darauf, die hierfür relevant gehaltenen Befunde zu allen in der Abbildung aufgeführten Aspekten darzustellen und dabei jeweils auf die Ergebnisse aktueller Studien Bezug zu nehmen.

[Kapitel 2](#) definiert zunächst die beiden zentralen Begriffe Integration und organisationale Sozialisation. Anschließend erfolgt eine Abgrenzung von weiteren Begriffen, die teilweise eng mit dem Kernthema verbunden sind und in der Praxis häufig mit ihnen assoziiert werden, wie zum Beispiel Paten und Mentoren. Das [dritte Kapitel](#) beantwortet die Frage, welche Ziele durch die systematische Integration neuer Mitarbeiter erreicht werden sollen. Hier werden die Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter sowie die langfristig angestrebten Ergebnisse der Integration, wie sie im mittleren und rechten Teil von [Abbildung 2](#) dargestellt sind, erläutert. Außerdem beschreibt das Kapitel, welche Gruppen in Unternehmen in welcher Weise von Integrationsmaßnahmen profitieren. Ferner wird der finanzielle Nutzen von Integrationsmaßnahmen auf der Basis theoretischer Überlegungen und von Rechenmodellen erläutert. [Kapitel 4](#) befasst sich mit den verschiedenen Zielgruppen der Integration. Hier wird thematisiert, dass und wie auf die sehr unterschiedlichen zu integrierenden Personengruppen eingegangen werden muss, um ihnen bei der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen in ihren jeweiligen Bedürfnissen gerecht werden zu können. [Kapitel 5](#) erläutert die theoretischen Grundlagen der Integration neuer Mitarbeiter. Es werden verschiedene Ansätze präsentiert, die dem Leser das Verständnis des Anpassungsprozesses neuer Mitarbeiter erleichtern und die eine Grundlage für die Konzipierung von Integrationsmaßnahmen bieten. Das [sechste Kapitel](#) berichtet Forschungsergebnisse, die aus der Beobachtung von Integrationsmaßnahmen in der Praxis gewonnen wurden. Diese Studien decken die in [Abbildung 2](#) auf der linken Seite aufgeführten Einflussfaktoren auf die Anpassung und den Erfolg von Integrationsmaßnahmen ab. [Kapitel 7](#) befasst sich mit der praktischen Gestaltung von Integrationsmaßnahmen. In diesem Kapitel werden zunächst generelle Gestaltungsprinzipien dargestellt und

anschließend vorbereitende Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen. Den Hauptteil des Kapitels bilden Vorschläge für unterschiedliche Arten von Integrationsmaßnahmen. Hier wird nach formellen Programmen, die mehrere neue Mitarbeiter in Gruppen einbeziehen, und arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen unterschieden. Bei diesen Varianten sind unterschiedliche und unterschiedlich viele aktuelle Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt. Den Abschluss des Kapitels bilden Konzepte für die Evaluation des Ergebnisses von Integrationsmaßnahmen. Konkrete Beispiele für Integrationsmaßnahmen aus der Unternehmenspraxis werden in [Kapitel 8](#) ausführlich dargestellt.

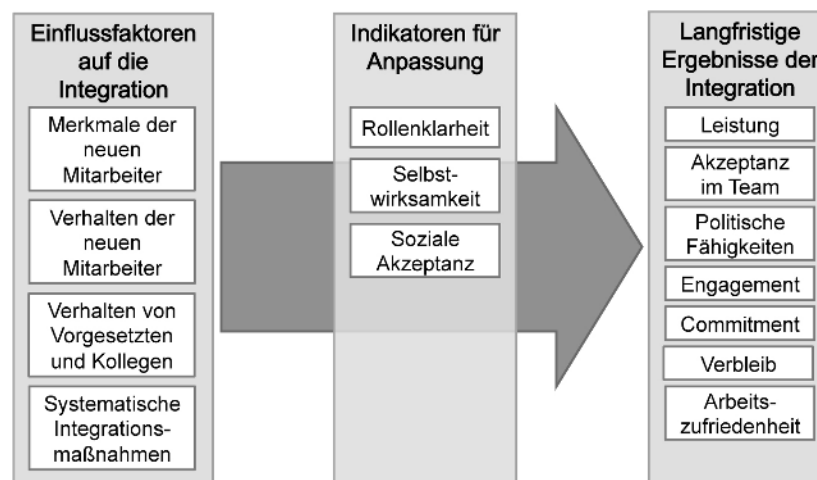


Abbildung 2: Übersicht des Wirkungsprozesses betrieblicher Integration

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer.

2 Integration: Begriffsklärung und Abgrenzungen

2.1 Definitionen von Integration und Sozialisation

Im Folgenden werden Begriffe erläutert, die in engem Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation stehen. Durch ihre Abgrenzung soll der Fokus auf die Spezifika von Integration und organisationaler Sozialisation gerichtet und deren Verwechslung mit verwandten Phänomenen ausgeschlossen werden.

Definition Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation

Die Integration neuer Mitarbeiter ist ein Thema, das viele Forschungsfelder im Gebiet des Verhaltens von Menschen in Organisationen tangiert. Daher gibt es annähernd so viele Definitionen wie es Forscher zu diesem Thema gibt (Feldman, 1981).

Der Begriff der organisationalen Integration meint den Wechsel (Transition) neuer Mitarbeiter vom Unternehmensexternen zum Unternehmensinternen (Bauer et al., 2007). Diese beschreibt den Prozess, in dem Neue zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern der Organisation werden (Sluss, Ashforth u. Gibson, 2012). Neue Mitarbeiter sind zunächst unsicher bezüglich der Leistungsanforderungen und ihres Standings im Unternehmen. Daher sind sie beständig auf der Suche nach tätigkeits- und organisationsbezogenen Informationen, die ihnen Klarheit über Tätigkeitseinhalte,

Leistungsanforderungen, Verhaltenserwartungen und ihre Beziehungen zu Autoritäten im Unternehmen bieten. Sie sind im Integrationsprozess gestaltend tätig, indem sie Information suchen, Beziehungen aufbauen und ihr Verhalten an Erwartungen anpassen, und damit genauso aktiv wie das Unternehmen, das die Neuankömmlinge nach seinen Vorstellungen formen will. Das Ausmaß, in dem sie während der Integrationsphase lernen bzw. die relevanten Informationen aufnehmen, hängt mit ihrer Zufriedenheit und ihrer Absicht, im Unternehmen zu bleiben, zusammen (Cooper-Thomas u. Anderson, 2005).

Bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter werden fachliche und soziale Integration unterschieden (Becker, 2004). Die fachliche Integration bezieht sich auf die tätigkeitsbezogene Einarbeitung, die das Ziel hat, dass neue Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben möglichst schnell beherrschen und ihre Position erfolgreich ausfüllen (siehe [Abbildung 3](#)). Mit sozialer Integration ist die Eingliederung in das Team aus Kollegen und Vorgesetzten und die Übernahme der Unternehmenskultur gemeint. Neue Unternehmensangehörige sollen die unternehmenstypischen Verhaltensweisen übernehmen und sich an bestehende Strukturen und Prozesse anpassen, damit sie in ihrer Tätigkeit von anderen Unternehmensmitgliedern akzeptiert werden. Mit der sozialen Integration verfolgen Arbeitgeber und neuer Mitarbeiter das gleiche Ziel: Letzterer soll sich sicher bewegen können, sich wohlfühlen und im Unternehmen bleiben.

Fachliche Integration	Soziale Integration
Tätigkeitsbezogene Einarbeitung Ziel: rasche und erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgabe	Integration in das Team und die Organisation Ziel: Übernahme der Unternehmens- kultur, Wohlfühlen, Verbleib im Unternehmen

Abbildung 3: Aufgaben und Ziele der Integration (verändert nach Becker, 2004)

Feldman (1981) fasst den Begriff der Integration detaillierter, indem er die während der Anfangsphase in einer neuen Organisation auftretenden Veränderungen bzw. Anpassungen als ein Zusammenspiel aus drei Komponenten beschreibt. Zum einen geht es für neue Mitarbeiter darum, Rollenklarheit zu gewinnen. Das bedeutet, die Ziele der Tätigkeit und die Zuständigkeiten zu begreifen. Arbeitsaufgaben müssen inhaltlich und in ihrer relativen Bedeutung sowie dem notwendigen zeitlichen Umfang verstanden und mit dem Arbeitsteam ausgehandelt werden. Zum anderen muss die Erledigung der Arbeitsaufgaben gelernt und zunehmend beherrscht werden, um Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten in der neuen Funktion zu gewinnen und die Position angemessen und zuverlässig ausfüllen zu können. Feldman bezeichnet das als Selbstwirksamkeit gewinnen. Die dritte wesentliche Anpassungsaufgabe ist das Erreichen sozialer Akzeptanz. Sie besteht darin, sich in die eigene Arbeitsgruppe zu integrieren. Dazu gehört, sich selbst wohlfühlen, von den Teammitgliedern gemocht und akzeptiert zu werden und ihr Vertrauen zu erwerben. Das bedeutet auch, sich an die Werte und Normen der Kollegen anzupassen. Auf der Grundlage ihres Zusammenspiels haben Forscher häufig diese drei Aspekte als Indikatoren gelungener Integration gewählt (vgl. Bauer et al., 2007, siehe [Abbildung 4](#)).



Abbildung 4: Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter an die Organisation

Definition organisationale Sozialisation

Es gibt gewisse Überschneidungen zwischen den Konzepten der organisationalen Sozialisation und der organisationalen Integration, aber auch wesentliche Unterschiede. Gemeinsam ist beiden, dass sie sich auf die Phase nach Eintritt neuer Mitarbeiter in die Organisation beziehen und dass es um die Passung zwischen Mensch und Organisation geht. Der Eintritt in ein neues Unternehmen ist fast immer mit Unsicherheit bezüglich der Anforderungen verbunden, die speziell am Anfang von den meisten als Stress wahrgenommen werden (vgl. Wanous u. Reichers, 2000, S. 438). Während der Phase der Sozialisation ändern sich mit hoher Wahrscheinlichkeit Einstellungen und Überzeugungen der neuen Mitglieder. Nach Ansicht von Moser und Kollegen (2014) geht es im Wesentlichen um die Vermittlung bzw. Aneignung von Werten und Normen der Organisation. Sozialisation ist im Gegensatz zu Integration (letztere bei

manchen Autoren auch »orientation« genannt, z. B. Wanous u. Reichers, 2000) weniger fokussiert. Sie ist auch nicht wie Integrationsmaßnahmen auf die erste Zeit nach Antritt der neuen Stelle beschränkt, sondern ist ein fortdauernder Prozess. Integrationsmaßnahmen sind stärker punktuell wirksam und werden daher besser nicht als Prozess, sondern als Ereignis und Event beschrieben. Während an der formalen Integration relativ wenige Personen beteiligt sind, wie Kollegen und Vorgesetzte, Mitarbeiter des Personalmanagements, gegebenenfalls auch Betriebsrat, Mitglieder des Qualitätsmanagements, können zur Sozialisation, die eher informellen Charakter hat, alle Unternehmensmitglieder beitragen, mit der die Neuen Kontakt haben, unabhängig von deren Funktionsbereich, Hierarchiestufe und Macht. Sozialisation beschreibt einen Veränderungsprozess, in dem sich neue Mitarbeiter an Aufgaben, Prozesse und Verhaltenserwartungen anpassen.

Da die stärker systematisch gestaltete Integration und die weniger fokussierte organisationale Sozialisation in der Praxis Hand in Hand gehen und nur konzeptionell zu trennen sind und viele Autoren sie in ähnlicher Bedeutung verstehen, werden auch in diesem Buch beide Begriffe verwendet, um den Anpassungs- und Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeiter zu beschreiben.

2.2 Erläuterung verwandter Begriffe

Erläuterung Berufliche Sozialisation

Berufliche Sozialisation bezieht sich auf die Anpassung einer Person an die von ihr gewählte Berufstätigkeit. Damit ist ein Entwicklungsprozess gemeint, in dem Personen, meist Jugendliche bzw. junge Erwachsene, ihre Fähigkeiten und die Merkmale ihrer Persönlichkeit auf die für das angestrebte Tätigkeitsfeld gültigen Anforderungen, Werte und Verhaltenserwartungen ausrichten. Diese Sozialisation geschieht sowohl in der Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld

des Berufs als auch durch die Ausübung der Tätigkeit (vgl. Winzen, 2007, S. 320). Der Prozess wirkt allerdings nicht nur einseitig beeinflussend, sondern es wird von einem wechselseitigen Einfluss von Berufstätigkeit und Persönlichkeit ausgegangen (vgl. Moser u. Schmook, 2006, S. 233 f.). In einem Selektionsprozess suchen Menschen nach einer Tätigkeit, die ihren Vorstellungen entspricht, und sie passen sich in einem Sozialisationsprozess an die Tätigkeit an. Eine schon vorher vorhandene grundsätzliche Passung kann durch diese Sozialisation stabilisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass der Selektionsprozess durch die familiäre Erziehung bzw. Sozialisation beeinflusst wird. Wenn Eltern beispielsweise als Beamte Sicherheit oder als Selbstständige ein hohes Maß an Autonomie als herausragenden Wert ansehen, werden sie ihre Kinder in diesem Bewusstsein erziehen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese im erstgenannten Fall eine Berufstätigkeit suchen, die ihnen Sicherheit bietet, und im zweitgenannten Fall als Selbstständige tätig werden wollen.

Erläuterung Berufswahl

Die Berufswahl wird hier thematisiert, weil eine zu den Interessen passende Wahl als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Berufstätigkeit angesehen wird. Neben den genannten familiären und gesellschaftlichen Sozialisationsprozessen spielen im Hinblick auf die Wahl der Berufstätigkeit berufliche Interessen eine maßgebliche Rolle. Nach Erkenntnissen von Bergmann (2007) ist die Tätigkeit selbst mit ihrem Handlungsspielraum, dem Abwechslungsreichtum, der Autonomie und der Passung zu sich selbst entscheidend für die Berufswahl. Erst an zweiter Stelle steht der wirtschaftliche Nutzen, das heißt ein angemessenes Entgelt. Den dritten Rang teilen sich das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen sowie das Streben nach Sicherheit, welche die Berufstätigkeit erfüllen soll. Als Indikatoren für eine erfolgreiche Berufswahl werden

berufliche Zufriedenheit und Stabilität, Fluktuation, Fehlzeiten, Tätigkeitswechsel und Bindung an die Organisation, für die gearbeitet wird, herangezogen (vgl. Bergmann, 2007; Moser u. Schmook, 2006). Wenn die organisationale Sozialisation nicht gelingt, kann das also auch bedeuten, dass die neu eingestellte Person das Unternehmen verlässt, um eine weiter zurückliegende falsche Berufswahl zu korrigieren und die Art der Berufstätigkeit zu wechseln.

Erläuterung Berufsentwicklung

Vor dem gleichen Hintergrund ist die Erkenntnis zu sehen, dass Menschen mit ihrer Berufswahl zwar eine zeitpunktbezogene Entscheidung getroffen haben, sich während ihrer Berufstätigkeit aber zwangsläufig fortentwickeln. Berufliche Vorlieben und berufsbezogene Fähigkeiten und Erwartungen verändern sich als Folge von beruflichen Erfahrungen. Nach Super (1994) verläuft die berufliche Entwicklung von Erwerbstätigen in fünf Phasen, die er als Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug beschreibt (siehe [Abbildung 5](#), die Altersangaben sind lediglich Anhaltspunkte). Jede der Phasen dieses großen Zyklus ist durch Herausforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben gekennzeichnet. Beim Übergang zur jeweils nächsten Phase wird dieser große Zyklus in abgeschwächter Ausprägung und zeitlich kondensiert erneut durchlaufen. Dieser »kleine Zyklus« wird auch dann durchlaufen, wenn eine Person destabilisiert wird, zum Beispiel durch Krankheit, Veränderungen des Arbeitsangebots oder sozioökonomische Ereignisse. Das Konzept der beruflichen Entwicklungsstadien wird durch empirische Befunde gestützt (vgl. Bergmann, 2004; Super, 1994).