

***Einfluss von Potenzialanalyseergebnissen auf
die Motivation zur Wahl alternativer
Laufbahnen im Rahmen der
individuellen Karriereplanung***

***Eine empirische Analyse an Teilnehmern der
Potenzialanalyse "Führung/komplexe Beratung"
der Sparkassen-Finanzgruppe***

Dissertation

zur Erlangung des Grades
Doktor der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)

der Juristischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

vorgelegt von
Dipl.- Kffr. (FH) Kerstin Ebeling

1. Gutachter: Professor Dr. Manfred Becker
2. Gutachter: Professor Dr. Claudia Becker

Halle (Saale),
Datum der Verteidigung: 19. Juli 2012

Inhaltsübersicht

1	Doppelzielcharakter von Personalentwicklung und Potenzialanalyse	1
1.1	Ausgangslage.....	2
1.2	Inhalte und Ziele der Personalentwicklung.....	4
1.3	Ziele der Arbeit.....	8
1.4	Wissenschaftstheoretischer Rahmen und Gang der Analyse.....	11
1.5	Aufbau der Dissertation.....	13
2	Theoretischer Rahmen zur Analyse der Laufbahnwahl in der individuellen Karriereplanung	16
2.1	Klärung und Abgrenzung des Karrierebegriffs.....	16
2.2	Betriebliche Karriereplanung und ihre Rahmenbedingungen..	21
2.3	Individuelle Karriereplanung.....	70
2.4	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie.....	119
2.5	Zusammenfassende Darstellung.....	137
3	Gegenstand und Hypothesen der empirischen Untersuchung	140
3.1	Zielgruppe der empirischen Untersuchung.....	140
3.2	Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung - PA3“	141
3.3	Fragestellungen der instrumentalitätstheoretischen Untersuchung.....	144
3.4	Situative Einflüsse.....	151
3.5	Hypothesen.....	152

4	Empirische Untersuchung – Methodisches Vorgehen.....	156
4.1	Voruntersuchung zur Ermittlung zielgruppenspezifischer Handlungsergebnisfolgen.....	156
4.2	Hauptuntersuchung.....	165
5	Empirische Untersuchung – Ergebnisdarstellung.....	186
5.1	Merkmale Stichprobe.....	186
5.2	Aspekte der individuellen Karriereplanung.....	190
5.3	Aspekte der betrieblichen und partizipativen Karriereplanung.....	192
5.4	Variable und Modelle der VIE-Theorie.....	201
6	Zusammenfassung und Diskussion.....	258
6.1	Determinanten der Person und des Unternehmens.....	258
6.2	Einfluss der Potenzialanalyseergebnisse auf die Motivation zur Wahl alternativer Laufbahnen.....	261
6.3	Ergebnisinterpretation und Diskussion.....	282
6.4	Empfehlungen für das Karrieremanagement.....	289
6.5	Fazit und Ausblick.....	297
	Anhang.....	300
	Literaturverzeichnis.....	323

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	
	Abkürzungsverzeichnis	
	Tabellenverzeichnis	
1	Doppelzielcharakter von Personalentwicklung und Potenzialanalyse	1
1.1	Ausgangslage.....	2
1.2	Inhalte und Ziele der Personalentwicklung.....	4
1.3	Ziele der Arbeit.....	8
1.3.1	Erkenntnisziel.....	9
1.3.2	Gestaltungsziel.....	10
1.4	Wissenschaftstheoretischer Rahmen und Gang der Analyse.....	11
1.5	Aufbau der Dissertation.....	13
2	Theoretischer Rahmen zur Analyse der Laufbahnwahl in der individuellen Karriereplanung	16
2.1	Klärung und Abgrenzung des Karrierebegriffs.....	16
2.2	Betriebliche Karriereplanung und ihre Rahmenbedingungen...	21
2.2.1	Gestaltung des Karrieresystems.....	24
2.2.1.1	Karrieregefüge.....	25
2.2.1.2	Laufbahnplanung.....	27
2.2.1.3	Entscheidungsprinzipien zum Vollzug von Karrieren.....	33

2.2.2	Organisationale Karriereplanung und Nachfolgeplanung.....	37
2.2.3	Partizipative Karriereplanung (Karrieremanagement).....	39
2.2.3.1	Mitarbeiterbeurteilung.....	42
2.2.3.2	Potenzialanalyse nach der Assessment- Center-Methode.....	46
2.2.3.2.1	Aufbau und Ansätze.....	49
2.2.3.2.2	Soziale Urteilsbildung.....	55
2.2.3.2.3	Gütekriterien.....	58
2.2.3.2.4	Ergebnisrückmeldung und ihre Wirkung auf Teilnehmer.....	66
2.3	Individuelle Karriereplanung.....	70
2.3.1	Karrieremotivation.....	71
2.3.2	Berufliche Werthaltungen und Karriereziele.....	73
2.3.3	Individuelle Karriereentwicklung.....	77
2.3.4	Individuelle Laufbahnentscheidungen.....	85
2.3.4.1	Entscheidungstheoretische Grundlagen.....	86
2.3.4.2	Individuelle Laufbahnentscheidungen aus berufswahltheoretischer Sicht.....	90
2.3.4.2.1	Entwicklungstheorien.....	91
2.3.4.2.2	Entscheidungstheoretische Ansätze.....	95
2.3.4.3	Individuelle Laufbahnentscheidungen aus motiva- tionstheoretischer Sicht.....	97
2.3.4.3.1	Motive und Ziele.....	98
2.3.4.3.2	Motivation.....	102
2.3.4.3.3	Bildung motivationaler Tendenzen bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen.....	104
2.3.4.4	Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die kognitive Wirkung von Feedback.....	110
2.3.4.4.1	Selbstkonzept.....	111
2.3.4.4.2	Attributionstheorie.....	114
2.3.4.4.3	Kognitive Dissonanz.....	117

2.4	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie.....	119
2.4.1	Variablen und Modelle der VIE-Theorie.....	121
2.4.1.1	Handlung, Handlungsergebnis und Handlungsergebnisfolgen.....	123
2.4.1.2	Valenzen und Valenzmodell.....	124
2.4.1.3	Instrumentalität.....	125
2.4.1.4	Erwartung.....	127
2.4.1.5	Psychologische Kraft und Handlungsmodell.....	128
2.4.2	Empirische Überprüfung.....	129
2.4.2.1	Operationalisierung und Messung der Variablen.....	132
2.4.2.2	Geltungsbereichseinschränkungen.....	135
2.5	Zusammenfassende Darstellung.....	137
3	Gegenstand und Hypothesen der empirischen Untersuchung.....	140
3.1	Zielgruppe der empirischen Untersuchung.....	140
3.2	Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung - PA3“	141
3.3	Fragestellungen der instrumentalitätstheoretischen Untersuchung.....	144
3.3.1	Prämissen.....	144
3.3.2	Operationalisierung der Variablen der Basistheorie und Konsequenzen für deren empirische Erhebung.....	145
3.3.2.1	Handlung i.....	147
3.3.2.2	Handlungsergebnis j.....	147
3.3.2.3	Handlungsergebnisfolgen k.....	147
3.3.2.4	Valenz der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k}	149
3.3.2.5	Instrumentalität des Handlungsergebnisses I_{jk}	149
3.3.2.6	Valenz des Handlungsergebnisses V_{HE_j}	149

3.3.2.7	Erwartung über den Handlungserfolg E_{ij}	150
3.3.2.8	Psychologische Kraft F_i	150
3.4	Situative Einflüsse.....	151
3.5	Hypothesen.....	152
4	Empirische Untersuchung – Methodisches Vorgehen.....	156
4.1	Voruntersuchung zur Ermittlung zielgruppenspezifischer Handlungsergebnisfolgen.....	156
4.1.1	Gestaltung des Untersuchungsinstruments.....	157
4.1.2	Beschreibung der Stichprobe.....	159
4.1.3	Auswertung der Voruntersuchung.....	161
4.2	Hauptuntersuchung.....	165
4.2.1	Untersuchungsdesign.....	166
4.2.2	Gestaltung der Untersuchungsinstrumente.....	168
4.2.2.1	Fragebogen 1 „1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA3“.....	168
4.2.2.2	Fragebogen 2 „2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA3“.....	173
4.2.2.3	Pretest.....	174
4.2.2.4	Güte der Untersuchungsinstrumente.....	179
4.2.3	Durchführung der Hauptuntersuchung.....	181
4.2.4	Eingesetzte Verfahren bei der Auswertung der Hauptuntersuchung.....	183
5	Empirische Untersuchung – Ergebnisdarstellung.....	186
5.1	Merkmale der Stichprobe.....	186
5.1.1	Geschlecht.....	186

5.1.2	Alter.....	186
5.1.3	Schulabschluss.....	187
5.1.4	Berufsabschluss.....	187
5.1.5	Berufserfahrung.....	188
5.1.6	Derzeitiger Einsatz.....	188
5.2.	Aspekte der individuellen Karriereplanung.....	190
5.2.1	Angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz).....	190
5.2.2	Berufliche Perspektive und berufliche Wahlfreiheit	191
5.3	Aspekte der betrieblichen und partizipativen Karriereplanung.....	192
5.3.1	Beurteilung und Feedback.....	192
5.3.2	Personalentwicklungskonzeption und Förderprogramm.....	193
5.3.3	Nutzung der Potenzialanalyse PA3.....	194
5.3.3.1	Initiative.....	194
5.3.3.2	Grund.....	195
5.3.3.3	Vereinbarungen vor PA3-Besuch.....	195
5.3.3.4	Personal(-entwicklungs)maßnahmen zwischen PA3-Besuch und Rückmeldegespräch.....	196
5.3.4	Merkmale des Rückmeldegesprächs nach PA3.....	197
5.3.4.1	Dauer.....	197
5.3.4.2	Gesprächsteilnehmer.....	197
5.3.4.3	Behandelte Themen.....	198
5.3.4.4	Getroffene Vereinbarungen.....	199
5.3.5	Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3.....	200
5.4	Variablen und Modelle der VIE-Theorie.....	201
5.4.1	Direkt erfasste Variablen der VIE-Theorie.....	202
5.4.1.1	Valenzen der Handlungsergebnisfolgen.....	203
5.4.1.1.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	204
5.4.1.1.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	212

5.4.1.2	Instrumentalitäten der alternativen Handlungsergebnisse.....	215
5.4.1.2.1	Instrumentalität einer Führungsposition.....	215
5.4.1.2.1.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	215
5.4.1.2.1.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	221
5.4.1.2.2	Instrumentalität einer Beratungsposition.....	223
5.4.1.2.2.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	224
5.4.1.2.2.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	230
5.4.1.3	Erwartungen über Handlungserfolg.....	232
5.4.1.3.1	Erwartung bei Bewerbung um eine Führungs- position.....	232
5.4.1.3.1.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	232
5.4.1.3.1.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	233
5.4.1.3.2	Erwartung bei Bewerbung um eine Beratungs- position.....	235
5.4.1.3.2.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	236
5.4.1.3.2.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	239
5.4.2	Berechnete Variablen der VIE-Theorie.....	240
5.4.2.1	Valenzen der Handlungsergebnisse.....	241
5.4.2.1.1	Handlungsergebnis „Innehaben einer Führungs- position“.....	241
5.4.2.1.1.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	242
5.4.2.1.1.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	244
5.4.2.1.2	Handlungsergebnis „Innehaben einer Beratungs- position“.....	245
5.4.2.1.2.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	246
5.4.2.1.2.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	248
5.4.2.2	Psychologische Kraft (resultierende Motivationstendenz).....	249
5.4.2.2.1	Bewerbung um eine Führungsposition.....	250
5.4.2.2.1.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	250
5.4.2.2.1.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	252

5.4.2.2.2	Bewerbung um eine Beratungsposition.....	253
5.4.2.2.2.1	Ausgangssituation vor Potenzialanalyse.....	254
5.4.2.2.2.2	Veränderungen nach Potenzialanalyse.....	257
6	Zusammenfassung und Diskussion.....	258
6.1	Determinanten der Person und des Unternehmens.....	258
6.1.1	Merkmale der Stichprobe und individuelle Karriereplanung.....	259
6.1.2	Betriebliche und partizipative Karriereplanung.....	260
6.2	Einfluss der Potenzialanalyseergebnisse auf die Motivation zur Wahl alternativer Laufbahnen.....	261
6.2.1	Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie.....	262
6.2.2	Zusammenfassung der Korrelationsbeziehungen.....	270
6.2.3	Prüfung der Hypothesen.....	272
6.2.4	Merkmale verschiedener Reaktionsgruppen.....	276
6.3	Ergebnisinterpretation und Diskussion.....	282
6.4	Empfehlungen für das Karrieremanagement.....	289
6.4.1	Gestaltung motivierender Arbeit- und Karrierebedingungen.....	290
6.4.2	Nutzung von Personalentwicklungsinstrumenten.....	294
6.4.3	Führungsarbeit.....	295
6.4.4	Einsatz der Potenzialanalyse PA3 und Gestaltungsempfeh- lungen für Rückmeldegespräche.....	296
6.5	Fazit und Ausblick.....	297
	Anhang.....	300
	Literaturverzeichnis.....	323

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Trends auf dem Bankenarbeitsmarkt.....	3
Abbildung 1-2:	Inhalte der Personalentwicklung.....	6
Abbildung 1-3:	Erkenntnisziel.....	10
Abbildung 1-4:	Gestaltungsziel.....	11
Abbildung 1-5:	Wissenschaftstheoretischer Rahmen.....	12
Abbildung 1-6:	Methodisches Vorgehen.....	13
Abbildung 1-7:	Aufbau der Dissertation.....	15
Abbildung 2-1:	Karrieretypen.....	20
Abbildung 2-2:	Kriteriumsausprägung bei traditioneller und moderner Definition des Karrierebegriffs.....	20
Abbildung 2-3:	Karrieresystem und Karriereplanung.....	23
Abbildung 2-4:	Betriebliches Karrieregefüge.....	26
Abbildung 2-5:	Alternative Laufbahnstrukturen.....	28
Abbildung 2-6:	Potenzialfelder als Entscheidungsgrundlage für Karrieren.....	34
Abbildung 2-7:	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	38
Abbildung 2-8:	Vergleich zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogenen Entscheidungen.....	47
Abbildung 2-9:	Die Ansätze der Eignungsdiagnostik und ihre Validierungslogik.....	52
Abbildung 2-10:	Ratschläge für das Feedbackgespräch.....	67
Abbildung 2-11:	Der Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären.....	78
Abbildung 2-12:	Life-Career Rainbow.....	81
Abbildung 2-13:	Alter und neuer psychologischer Kontrakt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.....	82
Abbildung 2-14:	Kompetenz-Rad.....	83
Abbildung 2-15:	Grundbegriffe der Entscheidungsforschung.....	87

Abbildung 2-16:	Bedingungen des Verhaltens.....	97
Abbildung 2-17:	Schnittmengenmodell von Motiven und Zielen.....	101
Abbildung 2-18:	Determinanten motivierten Handelns: Überblicksmodell mit ergebnis- und folgenbezogenen Erwartungen.....	103
Abbildung 2-19:	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen.....	107
Abbildung 2-20:	Schema zur Klassifikation von Ursachen, mit denen häufig Leistungen erklärt werden.....	115
Abbildung 2-21:	Systematik der Variablen der VIE-Theorie.....	122
Abbildung 2-22:	Varianten der Bewertung eines Handlungsergebnisses als Resultat der multiplikativen Verknüpfung der Instrumentalität des Handlungsergebnisses und der Valenz der Handlungsergebnisfolge.....	126
Abbildung 2-23:	Zusammenhang der Einflussgrößen auf die Motivations-tendenz zur Wahl einer Laufbahn.....	139
Abbildung 3-1:	Wertebereiche und Eignungsaussagen der PA3.....	143
Abbildung 3-2:	Variablen der VIE-Theorie – angewandt auf den Zusammenhang der empirischen Untersuchung (Beispiel Führungslaufbahn).....	146
Abbildung 3-3:	Überblick über die Hypothesen der Untersuchung und mögliche Einflussfaktoren.....	155
Abbildung 4-1:	Aufbau der empirischen Analyse.....	156
Abbildung 4-2:	Erläuterungen zur Bearbeitung des Fragebogens „Berufliche Ziele“.....	158
Abbildung 4-3:	Inhalt des Teils 3 des Fragebogens „Berufliche Ziele“	159
Abbildung 4-4:	Ablauf der Hauptbefragung	166
Abbildung 4-5:	Erläuterungen im Begleitbrief zum Versand der Fragebogen an die Personalentwickler der Sparkassen.....	167
Abbildung 4-6:	Instruktion und Ausschnitt aus Teil B des Fragebogens 1 ...	171
Abbildung 4-7:	Instruktion und Ausschnitt aus Teil C des Fragebogens 1.....	172
Abbildung 4-8:	Interviewleitfaden zum Pretest des Fragebogens 1.....	175

Abbildung 5-1:	Häufigkeitsverteilung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition ($V_{HE_{F1}}$) in der Gesamtstichprobe.....	242
Abbildung 5-2:	Häufigkeitsverteilung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition ($V_{HE_{B1}}$) in der Gesamtstichprobe.....	246
Abbildung 5-3:	Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) in der Gesamtstichprobe	251
Abbildung 5-4:	Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) in der Gesamtstichprobe	254
Abbildung 6-1:	Überblick über die bestätigten und nicht bestätigten Hypothesen der Untersuchung.....	276

Abkürzungsverzeichnis

H1	Hypothese 1
H2	Hypothese 2
H3	Hypothese 3
H4	Hypothese 4
H5	Hypothese 5
PA3	Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung – PA3“
PE	Personalentwicklung
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1:	Ausschnitt aus Teil 2 des Fragebogens „Berufliche Ziele“.....	158
Tabelle 4-2:	Vergleich der Stichprobe der Voruntersuchung mit den Teilnehmern der PA3 im Ostdeutschen Sparkassenverband im Jahr 2002.....	160
Tabelle 4-3:	Merkmale der Pretest-Stichprobe.....	176
Tabelle 4-4:	Durchgeführte Untersuchungen.....	182
Tabelle 4-5:	Statistisches Verfahren zur Auswertung des Zusammenhangs zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie	184
Tabelle 4-6:	Statistische Verfahren zur Analyse der Korrelationen und Mittelwertsunterschiede der Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie in soziodemografischen und berufsbio-graphischen Teilstichproben	185
Tabelle 5-1:	Verteilung der Altersgruppen in der Gesamtstichprobe.....	187
Tabelle 5-2:	Verteilung der Schulabschlüsse in der Gesamtstichprobe.....	187
Tabelle 5-3:	Verteilung der Berufsabschlüsse in der Gesamtstichprobe....	188
Tabelle 5-4:	Verteilung der Berufserfahrung in der Gesamtstichprobe.....	188
Tabelle 5-5:	Derzeitiger Einsatz der Probanden der Gesamtstichprobe.....	189
Tabelle 5-6:	Vergleich der Merkmale der Stichproben der Haupt- und Voruntersuchung.....	189
Tabelle 5-7:	Angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) der Probanden der Gesamtstichprobe.....	190
Tabelle 5-8:	Aussagen zur beruflichen Perspektive in der Sparkasse.....	191
Tabelle 5-9:	Eindruck über individuelle Wahlfreiheit bei der beruflichen Entwicklung	191
Tabelle 5-10:	Regelmäßige Beurteilung durch den Vorgesetzten.....	192
Tabelle 5-11:	Regelmäßige Beurteilungsgespräche.....	193
Tabelle 5-12:	Day-to-day Feedback durch den Vorgesetzten.....	193

Tabelle 5-13:	Kenntnis über Vorhandensein von Personalentwicklungskonzeptionen.....	193
Tabelle 5-14:	Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche.....	193
Tabelle 5-15:	Teilnahme an Nachwuchsförderprogrammen.....	194
Tabelle 5-16:	Initiative zum Besuch der Potenzialanalyse.....	194
Tabelle 5-17:	Gründe für den Besuch der Potenzialanalyse.....	195
Tabelle 5-18:	Vor der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen über den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen	195
Tabelle 5-19:	Art der vor der Potenzialanalyse getroffenen Vereinbarungen über Weiterbildungsmaßnahmen	195
Tabelle 5-20:	Vor der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen über den zukünftigen Einsatz.....	196
Tabelle 5-21:	Art der vor der Potenzialanalyse getroffenen Vereinbarungen über den zukünftigen Einsatz	196
Tabelle 5-22:	Zwischen den beiden Befragungen besuchte oder begonnene PE-Maßnahmen.....	196
Tabelle 5-23:	Zwischen den beiden Befragungszeitpunkten übernommene neue Positionen.....	197
Tabelle 5-24:	Dauer des Rückmeldegesprächs nach der Potenzialanalyse.....	197
Tabelle 5-25:	Beteiligte am Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse.....	198
Tabelle 5-26:	Im Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse behandelte Themen.....	199
Tabelle 5-27:	Im Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen.....	199
Tabelle 5-28:	PA3-Ergebnisse der Gesamtstichprobe: Eignungswerte Führung.....	200
Tabelle 5-29:	PA3-Ergebnisse der Gesamtstichprobe: Eignungswerte komplexe Beratung.....	201
Tabelle 5-30:	Kurzbezeichnungen der direkt erfassten Variablen der VIE-Theorie.....	203

Tabelle 5-31:	Rangreihe der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen zum Zeitpunkt 1 ($V_{HEF_{k1}}$).....	204
Tabelle 5-32:	Häufigkeiten der Bewertung von $V_{HEF_{k1_4}}$ „sich persönlich weiterentwickeln“.....	205
Tabelle 5-33:	Häufigkeiten der Bewertung von $V_{HEF_{k1_20}}$ „im Kundenkontakt stehen“.....	205
Tabelle 5-34:	Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$	207
Tabelle 5-36:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen.....	208
Tabelle 5-37:	Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Markt	209
Tabelle 5-38:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Stab	209
Tabelle 5-39:	Signifikante Ergebnisse bei der unterschiedlichen Bewertung der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen ($V_{HEF_{k1}}$) auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz	210
Tabelle 5-40:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Führung	211
Tabelle 5-41:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt	211
Tabelle 5-42:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab	212
Tabelle 5-43:	Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der $V_{HEF_{k1}}$ durch Teilnehmer mit einer Vereinbarung über den zukünftigen Einsatz.....	212
Tabelle 5-44:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 (Eignungswerte für Führung und Beratung) auf Basis aller sieben Ergebnisstufen.....	213

Tabelle 5-45:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 (Eignungswerte für Führung und Beratung) unter Ausfilterung der Bewertungen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ 213
Tabelle 5-46:	Signifikanter Unterschied bzgl. der Veränderung der Einschätzung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) bei Personen mit dem Berufsabschluss Bankkaufmann 214
Tabelle 5-47:	Rangreihe der Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses Führungsposition für die Handlungsergebnisfolgen zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{F1})..... 216
Tabelle 5-48:	Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} 217
Tabelle 5-49:	Ranglisten der zehn am höchsten bewerteten I_{FK1} (Mittelwerte) von Männern und Frauen im Vergleich 218
Tabelle 5-50:	Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen 218
Tabelle 5-51:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung Markt..... 219
Tabelle 5-52:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung Stab..... 219
Tabelle 5-53:	Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Führung..... 220
Tabelle 5-54:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt..... 221
Tabelle 5-55:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab..... 221
Tabelle 5-56:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Führungsposition (ΔI_{FK}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3..... 222
Tabelle 5-57:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Führungsposition (ΔI_{FK}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“..... 222

Tabelle 5-58:	Rangreihe der Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses Beratungsposition für die Handlungsergebnisfolgen zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{B1}).....	224
Tabelle 5-59:	Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1}	226
Tabelle 5-60:	Ranglisten der zehn am höchsten bewerteten I_{Bk1} (Mittelwerte) von Männern und Frauen im Vergleich	226
Tabelle 5-61:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen	227
Tabelle 5-62:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Markt	228
Tabelle 5-63:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Stab	228
Tabelle 5-64:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Bewertung der I_{Bk1} auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	228
Tabelle 5-65:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt.....	229
Tabelle 5-66:	Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab.....	229
Tabelle 5-67:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Beratungsposition (ΔI_{Bk}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	230
Tabelle 5-68:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Beratungsposition (ΔI_{Bk}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	231
Tabelle 5-69:	Erwartung, bei der Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich zu sein (E_{F1}).....	233
Tabelle 5-70:	Veränderungen der Erwartung, bei der Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich zu sein, vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt.....	234

Tabelle 5-71:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	234
Tabelle 5-72:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	235
Tabelle 5-73:	Signifikanter Unterschied bzgl. der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) bei Personen mit Führungserfahrung.....	235
Tabelle 5-74:	Erwartung, bei der Bewerbung um eine Beratungsposition erfolgreich zu sein (E_{B1}).....	236
Tabelle 5-75:	Korrelationsanalyse zwischen der Einschätzung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) und dem Alter der Probanden	237
Tabelle 5-76:	Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Personen mit Berufserfahrung im Markt	237
Tabelle 5-77:	Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Personen mit Berufserfahrung im Stab	237
Tabelle 5-78:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Bewertung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung auf eine Beratungsposition (E_{B1}) auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	238
Tabelle 5-79:	Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Stab	238
Tabelle 5-80:	Veränderungen der Erwartung, bei der Bewerbung um eine Beratungsposition erfolgreich zu sein, vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt.....	239
Tabelle 5-81:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔE_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	239

Tabelle 5-82:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔE_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	240
Tabelle 5-83:	Kurzbezeichnungen der berechneten Variablen der VIE-Theorie.....	241
Tabelle 5-84:	Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ($V_{HE_{F1}}$).....	243
Tabelle 5-85:	Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ($V_{HE_{F1}}$) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab	243
Tabelle 5-86:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ($V_{HE_{F1}}$) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	244
Tabelle 5-87:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (ΔV_{HE_F}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	244
Tabelle 5-88:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (ΔV_{HE_F}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	245
Tabelle 5-89:	Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$).....	246
Tabelle 5-90:	Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab	247
Tabelle 5-91:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	247

Tabelle 5-92:	Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Markt	248
Tabelle 5-93:	Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Stab	248
Tabelle 5-94:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (ΔV_{HE_B}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	249
Tabelle 5-95:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (ΔV_{HE_B}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“	249
Tabelle 5-96:	Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}).....	251
Tabelle 5-97:	Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab..	251
Tabelle 5-98:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	252
Tabelle 5-99:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition (ΔF_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	253
Tabelle 5-100:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition (ΔF_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	253
Tabelle 5-101:	Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}).....	255

Tabelle 5-102:	Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Markt	255
Tabelle 5-103:	Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab	255
Tabelle 5-104:	Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz.....	255
Tabelle 5-105:	Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Markt	256
Tabelle 5-106:	Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Stab	256
Tabelle 5-107:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔF_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3.....	257
Tabelle 5-108:	Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔF_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“.....	257
Tabelle 6-1:	Rangreihe der 10 am höchsten bewerteten Handlungsergebnisfolgen zum Zeitpunkt 1 (Gesamtstichprobe).....	263
Tabelle 6-2:	Hypothesenrelevante Korrelationsbeziehungen zwischen den Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3 und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie.....	271
Tabelle 6-3:	Vergleich der Reaktionsgruppen 1 und 2 und der Gesamtstichprobe in Bezug auf demografische und berufsbiografische Merkmale.....	278

Tabelle 6-4:	Vergleich der Reaktionsgruppen 1 und 2 und der Gesamtstichprobe in Bezug auf Merkmale des Karrieremanagements des Unternehmens.....	280
Tabelle 6-5	Zusammenhang von Eignungsaussagen und der Motivation zur Laufbahnwahl.....	282

1 Doppelzielcharakter von Personalentwicklung und Potenzialanalyse

Wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen und zielgerichtete, wertschöpfende Personalentwicklung stehen unter den Vorzeichen demografischer Veränderungen in einem immer enger werdenden Zusammenhang. Gelingt es einem Unternehmen, durch professionelle Personalentwicklungsarbeit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit von Mitarbeitern und Perspektiven für deren berufliche Entwicklung zu schaffen, so trägt dies in hohem Maße zur Bindung von Mitarbeitern und deren motivierter Mitarbeit an den Unternehmenszielen bei. Voraussetzung für einen gezielten, stärkenorientierten Einsatz von Mitarbeitern im Unternehmen ist das Wissen um deren berufsbezogene Potenziale. Die Analyse dieser Potenziale mit Hilfe geeigneter Instrumente und die Potenzialrückmeldung an den Mitarbeiter dienen dabei nicht nur der betrieblichen Karriereplanung, sondern unterstützen ebenso die individuelle Karriereplanung, die ein Mitarbeiter für sich selbst vornimmt. In der vorliegenden Arbeit wird die Wirkung von Potenzialrückmeldungen auf diese individuelle Karriereplanung und insbesondere auf die Motivation zur Wahl verschiedener Laufbahnformen untersucht. Dies geschieht unter Berücksichtigung individueller und betrieblicher Einflussfaktoren, um Rückschlüsse für die Nutzung von Potenzialanalysen in der partizipativen Karriereplanung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu ziehen. Die Untersuchungspersonen sind Teilnehmer der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung – PA3“ der Sparkassenfinanzgruppe.

Im ersten Kapitel wird die Ausgangslage für die angestrebte Untersuchung beschrieben. Aufgrund der Bedeutung des Forschungs- und Erkenntnisfelds Personalentwicklung für die Einordnung des Untersuchungsgegenstands werden der Begriff Personalentwicklung und die Inhalte der Personalentwicklung erklärt sowie eine Einordnung des Instruments Potenzialanalyse in diesen Zusammenhang vorgenommen. Auf dieser Grundlage erfolgen die Erläuterung der Ziele der Arbeit und des wissenschaftstheoretischen Zugangs. Abschließend werden der Gang der Analyse und der Aufbau der Arbeit dargestellt.

1.1 Ausgangslage

Berufliche Karrieren werden auf Grund sich schnell verändernder Bedingungen im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt flexibler und diskontinuierlicher¹ und die berufliche Entwicklung wird mehr und mehr durch einen häufigen Wechsel der Tätigkeiten und lebenslanges Lernen bestimmt.² Individuen müssen Berufsentscheidungen somit nicht nur bei der Wahl ihres Berufes treffen, sondern vermehrt auch in späteren Phasen ihrer beruflichen Entwicklung.³ Diese Anforderungen treffen auch auf die Beschäftigten des aktuell maßgeblich durch Veränderung der Wettbewerbsstrukturen geprägten Bankensektors und somit ebenso auf die Mitarbeiter der Sparkassen-Finanzgruppe⁴ zu.⁵ Der hohe Kostendruck⁶ und das Ziel, das Ertragspotenzial weiter zu stärken, zieht erhöhte Anforderungen an Service- und Beratungsqualität sowie an die Arbeit der Führungskräfte nach sich⁷ und führt zu veränderten Vertriebs- und damit auch zu veränderten Personalstrategien der Sparkassen⁸ um Vertriebs- und Führungskräfte gezielt zu entwickeln.⁹ So folgen aus strukturellen Veränderungen im Vertrieb der Sparkassen oft erhöhte Führungsspannen, verbunden mit erhöhten Anforderungen an die Führungskräfte und einer Verringerung der Anzahl der Führungspositionen. Ebenso werden hochqualifizierte Mitarbeiter zur Kundenberatung verschiedener Zielgruppen benötigt.¹⁰ Der Geschäftsstrategie und den

¹ Zur Dynamik der Beschäftigung vgl. Becker, M. (2005), S. 4 f. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 1 und S. 28 ff.

² Vgl. Hilb, M. (2008), S. 129; vgl. auch Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 232 und Holling, H./Liepmann, D. (2007), S. 345.

³ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 201 ff. Vgl. auch Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 251.

⁴ Vgl. DSGV (2008), S. 3. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist mit rund 275.000 bankspezifisch Beschäftigten und rund 25.000 Auszubildenden der größte Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland. Vgl. Schulz, C. (2005), S. 2. In ihrer Gesamtheit stellen die Sparkassen und Landesbanken die größte Bankengruppe der Welt dar. Vgl. dpa (2005).

⁵ „Bankmitarbeiter werden so zu lebenslangen Stellenbewerbern.“ Grote, M. (2001), S. 279.

⁶ Vgl. Gissel, R. (2009), S. 30; vgl. auch fmd/pk, (2009), S. 25.

⁷ Vgl. Wefers, A. (2009), S. 8; vgl. auch Borchering, J./Keller, B. (2009) und Widmann, M./Zydra, M. (2008), S. 1.

⁸ Vgl. DSGV (2009), S. 28 ff. Vgl. auch Hoebel, G. (2008), S. 28 ff. Vgl. auch Ashauer, G. (2005), S. 133 ff. und S. 170 f. Vgl. auch Hoppenstedt, D. H. (2003), S. 418 ff.

⁹ Vgl. Nilgens, U. (2006), S. 201 ff. Vgl. auch Schulz, C. (2004b), S. 604 und Schulz, C. (2004a), S. 2 ff.

¹⁰ Vgl. Letzing, M./Aldach, M. (2006), S. 223 ff. Vgl. auch Wörle, R. D. (2004), S. 6.

daraus abgeleiteten personalwirtschaftlichen Bedürfnissen der Sparkasse gegenüber steht ein Arbeitsmarkt, der durch verschiedene in Abbildung 1-1 gegenübergestellte Trends geprägt wird, die u. a. die Mitarbeitergewinnung und -bindung erschweren.¹¹

Angebotsseite		Nachfrageseite
Verringerung der Arbeitsplatzanzahl	Mengentrends	Demografischer Effekt geringerer Bewerberzahlen
Heterogenisierung der Anforderungsprofile	Differenzierungstrends	Heterogenisierung der Mitarbeitererwartungen
Geringere Beschäftigungssicherheit	Verlässlichkeitstrends	Sinkende Loyalität wichtiger Mitarbeitergruppen
Zurücknahme von Bildungsinvestitionen	Personalentwicklungstrends	Selbstentwicklung statt Personalentwicklung

Abbildung 1-1: Trends auf dem Bankerbeitsmarkt, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beitner, R. P. (2006), S. 27.

Die Sparkassen sind zur Umsetzung ihrer betriebswirtschaftlichen Ziele auf engagierte Mitarbeiter und die Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen angewiesen.¹² Auf Grund der strukturellen Veränderungen in Sparkassen kann es notwendig werden, dass Mitarbeiter ihren bisherigen Tätigkeitsbereich verlassen und innerhalb der Sparkasse andere Laufbahnen¹³ beschreiten. Dies macht es aus Unternehmenssicht unverzichtbar, Personalentwicklung zu betreiben, Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und diese gezielt zu fördern.¹⁴

Der Sparkassen-Finanzgruppe stehen für die Potenzialermittlung hochvalide Instrumente zur Verfügung.¹⁵ So kann zur Potenzialermittlung für die aus geschäftsstrategischer Sicht besonders bedeutsamen Tätigkeitsbereiche Führung und komplexe Kundenberatung das Potenzialanalyseverfahren „Führung/kom-

¹¹ Vgl. Flato, E./Reinbold-Scheible, S. (2008), S. 11 ff. Eine Studie zum zukünftigen Personalbedarf in Sparkassen und seiner Deckung findet sich bei Becker, K./Körner, M./Schmidt, P. (2006), S. 22 ff.

¹² Die Mitarbeiter werden als wichtigster Faktor für eine veränderte Vertriebskultur angesehen. Beratungsqualität und persönliche Zuwendung zum Kunden spielen dabei die größte Rolle. Vgl. Die SparkassenZeitung, 07.11.2008, S. 17 und 18; vgl. auch Schneider, A./Petersmann, F. (2006), S. 313 ff. Vgl. Voigt, R. (2005), S. B1 und Schulz, C. (2004b), S. 607.

¹³ Als Laufbahn wird eine bestimmte Abfolge von Positionen in einer Organisation bezeichnet. Sie ist jedoch unabhängig vom Beschreiten dieser Laufbahn durch ein bestimmtes Individuum. Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44; vgl. auch Abschnitt 2.1.

¹⁴ Vgl. Flato, E./Reinbold-Scheible, S. (2008), S. 107 ff.

¹⁵ Vgl. Golzem, I./Diemand, A. (2005), S. 89 ff. Vgl. auch Haase, D./Renner, K./Zimmermann, C. (1999), S. 19 ff.

plexe Beratung – PA3¹⁶ genutzt werden.¹⁷ Zielgruppe dieser speziellen Potenzialanalyse sind Mitarbeiter aus Sparkassen, die bereits mehrere Jahre Berufserfahrung besitzen und über einen bankspezifischen Berufsabschluss verfügen. Durch die PA3 wird die gegenwärtige Eignung für die Tätigkeitsbereiche Führung und komplexe Beratung festgestellt, um im Rahmen der betrieblichen Karriereplanung Personaleinsatz- und Laufbahnentscheidungen zu unterstützen sowie gezielte potenzial- und aufgabenorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen auszuwählen. Die Rückmeldung der Eignungsaussagen an den Mitarbeiter erfolgt in einem zeitlich nachgelagerten Rückmeldegespräch.¹⁸ Diese Rückmeldungen (und die Teilnahme an der Potenzialanalyse an sich) liefern auch dem Mitarbeiter Informationen für dessen individuelle Karriereplanung.¹⁹ Die PA3 kann demnach als Instrument der gemeinsam vorgenommenen partizipativen Karriereplanung (Karrieremanagement) zwischen Unternehmen und Mitarbeiter verstanden werden.

1.2 Inhalte und Ziele der Personalentwicklung

Dass Kunden ihr Urteil über eine Bank nach der Fachkompetenz und der Freundlichkeit der Berater fällen,²⁰ verdeutlicht die Bedeutung der Mitarbeiter im Wettbewerb und damit auch die erfolgsentscheidende Qualität des Faktors Personalentwicklung.²¹ Um eine Einordnung des Untersuchungsgegenstands zu

¹⁶ Vgl. Backhaus, J./Wagner, R. (2008), S. 398 ff. Vgl. auch Schuler, H./Becker, K./Diemand, A. (2007), S. 297 ff. und Schuler, H. (2003), S. 173 f. Zum Instrument PA 3 vgl. auch Abschnitt 3.1.

¹⁷ Vgl. Golzem, I./Diemand, A. (2005), S. 89 ff. Vgl. auch Haase, D. u. a. (1999), S. 19 ff.

¹⁸ Vgl. Backhaus, J. (2001), S. 397 ff. Vgl. auch Haase, D./Renner, K./Zimmermann, C. (1999), S. 19 ff.

¹⁹ Vgl. Renner, K. (2003), S. 12; vgl. auch Böhm, E. (2003), S. 14 und Bordemann, H.-G./Renner, K. (1999), S. 79. Zur Nutzung von Potenzialanalyseverfahren als Instrument der Karriereplanung vgl. Abschnitt 2.2.3.2.

²⁰ Die Qualität der Beratung stellt nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis das zweitwichtigste Kriterium für die Bankentscheidung von Kunden dar. Vgl. Radau, L. (2005), S. 7.

²¹ Zur Bedeutung der Personalentwicklung im Wettbewerb vgl. Becker, M. (2002), S. 1 f. und Becker, M. (1996a), S. 27.

ermöglichen, soll an dieser Stelle der Begriff Personalentwicklung erklärt werden.²² NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER definieren als Personalentwicklung:

„ ... alle gezielten Maßnahmen einer Organisation ... , die darauf ausgerichtet sind, die Qualifikation des Personals, d. h. der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, für seine gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben systematisch sicherzustellen.“²³

MENTZEL hebt den individuellen Aspekt hervor und definiert:

„Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“²⁴

BECKER gibt eine inhaltlich und personenbezogen weite Definition und betont die Rolle der Führungskräfte in der Personalentwicklung:

„Personalentwicklung ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe von hoher Priorität und umfasst inhaltlich alle geplanten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“²⁵

Die Inhalte der Personalentwicklung konkretisiert er wie in Abbildung 1-2 veranschaulicht und unterscheidet dabei Personalentwicklung im engen (Bildung), erweiterten (Förderung) und weitem Sinn (Organisationsentwicklung). Er betont die wachsende Bedeutung der Förderung von Mitarbeitern insbesondere bei dezentral organisierten Unternehmen und hebt dabei u. a. die Nachfolge- und Karriereplanung hervor. Je besser es dabei der Personalentwicklung gelingt, die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen, umso erfolgreicher (im Sinne von Identifikation, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter) ist sie.²⁶

²² Zu den historischen Ursachen für die Notwendigkeit von Personalentwicklung vgl. Drumm H. J. (2008), S. 332 f.

²³ Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 296.

²⁴ Mentzel, W. (2005), S. 2.

²⁵ Becker, M. (2007), S. 136 f., Personalentwicklung kann dabei nach Forschungszugängen und Gestaltungsanliegen in kontextorientierte, aktorsorientierte, zielorientierte, inhaltsorientierte und methodenorientierte Personalentwicklung unterschieden werden. Vgl. Becker, M. (2004), S. 1502 ff.

²⁶ Vgl. Becker, M. (2002), S. 6 und S. 47. „Dabei ist als Trend erkennbar, dass Bewerber um qualifizierte Arbeitsplätze ihre Eintrittsentscheidung in ein Unternehmen von der Qualität ...

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> - schulische und betriebliche Berufsausbildung - allgemeine, fachliche und verhaltensbezogene Weiterbildung - Führungsbildung für alle Hierarchiestufen, einschließlich der Nachwuchskräfte - Qualifizierung von un- und angelernten Mitarbeitern - Umschulung zum Erwerb eines neuen Berufes - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionsbeschreibung/Anforderungsprofile auf Stellenbündelniveau - Auswahl und Einarbeitung von Fach- und Führungskräften - Systematischer Arbeitsplatzwechsel (job Rotation) - Nachfolge- und Karriereplanung für Führungs-, Fach- und Projektkarrieren - Auslandseinsatz u. Lernen in fremden Kulturen - Coaching als Verhaltensüberprüfung und Verhaltensfeedback - Mentoring als kompetente Unterstützung am Arbeitsplatz - Strukturierte Mitarbeitergespräche zur Planung und Kontrolle von Leistung und Verhalten - Führen durch Zielvereinbarungen zur Stärkung von Leistung und Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamentwicklung in dynamischen Arbeitswelten - Sozio-technische Systemgestaltung der Lern- und Arbeitsumgebung - Gruppenarbeit in Produktions- und Verwaltungsabteilungen - Projektarbeit zur Horizontenerweiterung und Vorbereitung auf erweiterte Verantwortung und Kompetenzen - ...
Personalentwicklung im engen Sinn = Bildung	Personalentwicklung im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	Personalentwicklung im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Abbildung 1-2: Inhalte der Personalentwicklung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, M. (2007), S. 15.

Die Personalentwicklung eines Unternehmens ist verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ausgesetzt. Während die Bedingungen am Arbeitsmarkt, der technologische Wandel und gesellschaftspolitische Gegebenheiten von außen auf die Gestaltung der Personalentwicklung einwirken, bestimmen unternehmenspolitische Entscheidungen, betriebliche Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die Einbindung der Personalentwicklung in die Personalwirtschaft des Unternehmens das Aussehen der Personalentwicklung von innen.²⁷ Sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter verbinden mit der Personalentwicklung bestimmte Ziele. Auf Unternehmensseite, sind das u. a.

- langfristige Sicherung des Bestandes an Fach- und Führungskräften mit den benötigten Qualifikationen,
- Potenzialermittlung, Auswahl und richtige Platzierung der Mitarbeiter,
- Anpassung der Qualifikation an veränderte oder höherwertige Tätigkeiten,
- Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter,
- Nachwuchssicherung,
- Senkung der Fluktuation,
- Sicherung der Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt,
- Verbesserung des Images als Arbeitgeber.²⁸

der Personalentwicklungsarbeit abhängig machen.“ Becker, M. (2005), S. 404.

²⁷ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 27 ff.

²⁸ Vgl. Olfert, K. (2008a), S. 376; vgl. auch Wabel, C./Nitsch, S./Machl, B. (2008), S. 34 ff.

Die Mitarbeiter verfolgen Ziele wie:

- Erhalt und Verbesserung einer selbstbestimmten Lebensführung,
- Anpassung der Qualifikation bei Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz,
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für beruflichen Aufstieg,
- Verbesserung der Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten,
- Sicherung der Stellung in Beruf und Gesellschaft,
- Risikominimierung bei wirtschaftlichem und technischem Wandel,
- Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung.²⁹

BECKER schlussfolgert:

„Die Personalentwicklung hat folglich zwei Aufträge zu erfüllen, einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und die berufliche und persönliche Entwicklung der arbeitenden Menschen aktiv zu unterstützen.“³⁰

SCHANZ sieht im Zusammenhang mit diesem Doppelzielcharakter der Personalentwicklung einen Trend zur Individualisierung, wodurch die Wirksamkeit der Instrumente der Personalentwicklung entscheidend erhöht werden kann.³¹ Dies gilt sowohl für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eines Unternehmens, wie auch für die Entwicklung von Fachkräften,³² wobei eine individuelle längerfristig angelegte, lebenszyklusorientierte Entwicklungsplanung die Einbeziehung von Potenzialermittlungen erfordert.³³ Die anforderungsorientierte Potenzialermittlung³⁴ als Instrument einer systematischen Personalentwicklung³⁵ kann zur

²⁹ Vgl. Olfert, K. (2008a), S. 376 f. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 10 ff. Hohlbaum/Olesch und Becker (für den Teilbereich Weiterbildung) sehen zusätzlich einen gesellschaftlichen Nutzen der Personalentwicklung. U. a. wird das Bildungsniveau gehoben und so z. B. die Konkurrenzfähigkeit zu anderen Volkswirtschaften gestärkt. Vgl. Hohlbaum, A./Olesch, G. (2008), S. 167; vgl. Becker, M. (2005), S. 187. Drumm ergänzt die Seite der Unternehmensziele der Personalentwicklung um die Förderung der Lernbereitschaft der Mitarbeiter und die Veränderung ihrer Werthaltungen. Vgl. Drumm H. J. (2008), S. 334. Rosenstiel gibt einen Überblick über die Diskussion um die primären Ziele der Personalentwicklung. Danach liegt eine Priorisierung der Ziele des Unternehmens vor und der Fokus liegt auf dem gesamten Personal (nicht auf dem einzelnen Mitarbeiter). Jedoch schließen sich Unternehmens- und Mitarbeiterziele nicht aus. Vgl. Rosenstiel, L. v. (2006b), S. 110 f.

³⁰ Becker, M. (2005), S. 1; vgl. auch Berthel, J./Becker, F. G. (2003), S. 261; Mentzel sieht dieses Ziel insbesondere in der Laufbahnplanung verwirklicht, wobei der Begriff hier im Sinne gemeinsamer Karriereplanung von Unternehmen und Mitarbeiter zu verstehen ist. Vgl. Mentzel (2005), S. 9 f. und S. 139 ff. Vgl. auch Abschnitt 2.2.

³¹ Vgl. Schanz, G. (2004), S. 84 ff. und 134.

³² Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 5 f. Vgl. auch Domsch, M. E. (2003a), S. 476.

³³ Vgl. Grote, M. (2001), S. 200 ff. Zur Berücksichtigung des Lebenszyklus in der Personalentwicklung vgl. auch Büdel, O. (2007), S. 28 ff. und Abschnitt 2.3.4.

³⁴ Unter Potenzial wird die „Gesamtheit der einer Person zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeiten“ verstanden. Schuler, H. (2000b), S. 53.

³⁵ Vgl. Becker, M. (2005), S. 5 f., S. 17 ff. und S. 38.

Erfüllung beider zuvor genannter Aufträge eingesetzt werden.³⁶ Zum einen dient seriöse Potenzialdiagnostik dem Unternehmen als Instrument im Rahmen des betrieblichen Karrieremanagements,³⁷ zum anderen nützt sie immer auch dem Mitarbeiter, indem sie Potenziale aufdeckt und hilft, falsche Platzierungsentscheidungen zu vermeiden.³⁸ Sie bietet dem Mitarbeiter Rückmeldungen, die für die individuelle Karriereplanung³⁹ bedeutsam sein können.

1.3 Ziele der Arbeit

Die Ergebnisse einer Potenzialanalyse können Grundlage für einen Wechsel zwischen Laufbahnen sein. Am Beispiel der PA3 beschrieben, kann die Eignung eines Mitarbeiters für Führungstätigkeiten die Sparkasse dazu veranlassen, ihm eine erste Führungsposition zu übertragen – ebenso gilt dies für den Tätigkeitsbereich komplexe Beratung.

Für das erfolgreiche Beschreiten einer neuen Laufbahn ist die Motivation des Mitarbeiters, sich dieser Aufgabe zu stellen, eine wichtige Voraussetzung, da das Verfolgen der einen oder anderen Laufbahnform durch den Mitarbeiter nicht nur von deren Existenz im Unternehmen abhängig ist, sondern maßgeblich von seiner Präferenz beeinflusst wird.⁴⁰ Erfolgreicher Personalentwicklung sollte es gelingen, die Ziele des Unternehmens mit den beruflichen Entwicklungszielen des Mitarbeiters in Übereinstimmung zu bringen. Daher ist das Wissen um die motivationale Wirkung von Potenzialanalyseergebnissen im Rahmen der individuellen Karriereplanung auch für die betriebliche Karriereplanung von großer Bedeutung. Inwiefern Potenzialanalyseergebnisse die Motivation des Mitarbei-

³⁶ Mentzel leitet aus seiner o. g. Definition als erste Aufgabe der Personalentwicklung ab, „die bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Arbeitsplätze“ zu erzielen. Mentzel, W. (2005), S. 2.

³⁷ Als Karrieremanagement wird der Prozess der Integration organisationaler und individueller Karriereplanung in einem Unternehmen bezeichnet. Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114 f. und 1117; vgl. auch Abschnitt 2.2.3.

³⁸ Vgl. Kanning, U. P. (2002a), S. 89.

³⁹ Unter individueller Karriereplanung wird die vom Mitarbeiter selbst für seine eigene berufliche Entwicklung vorgenommene Planung bezeichnet. Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44; vgl. auch Maier, K.-D. (1980), S. 18 und Abschnitt 2.3.

⁴⁰ Vgl. Friedli, V. (2002), S. 288.

ters beeinflussen, sich für alternative Laufbahnen zu entscheiden, soll in dieser Arbeit untersucht werden.

Die „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung – PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe stellt auf Grund ihrer Ziele, ihrer Methodik, ihres Ablaufs und ihrer Zielgruppe ein geeignetes Instrument dar, den Einfluss von Potenzialanalyseergebnissen auf die Wahl alternativer Laufbahnen im Rahmen der individuellen Karriereplanung zu untersuchen und gleichzeitig den Zusammenhang zur betrieblichen Karriereplanung im Rahmen der Personalentwicklung zu verdeutlichen. Die nachfolgende empirische Untersuchung soll daher an Teilnehmern der Potenzialanalyse PA3 vorgenommen werden.

Die Ziele der Arbeit spiegeln den beschriebenen Doppelzielcharakter der Personalentwicklung wider. Während das Erkenntnisziel auf die Sichtweise der individuellen Karriereplanung des Mitarbeiters fokussiert, finden im Gestaltungsziel Aspekte der betrieblichen Karriereplanung Berücksichtigung.⁴¹

1.3.1 Erkenntnisziel

Hinsichtlich der Wirkung, die Rückmeldungen von Ergebnissen einer Potenzialermittlung auf die Motivation zur Wahl alternativer Laufbahnen innerhalb der individuellen Karriereplanung haben, besteht ein Forschungsdefizit. Speziell Laufbahnentscheidungen während des Berufslebens bleiben dabei weitgehend unbeachtet. Ziel dieser Arbeit ist die empirische Untersuchung des Einflusses der Rückmeldung individueller Potenzialanalyseergebnisse auf die Veränderung der Motivationstendenz eines Mitarbeiters zur Wahl alternativer Laufbahnen während seines Berufslebens. Diese Untersuchung soll am Beispiel von Teilnehmern der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung – PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe vorgenommen werden, die mit ihren Eignungsaussagen für zwei alternative Laufbahnformen „Führung“ (i. S. einer Führungslauf-

⁴¹ Die begriffliche Klärung der verschiedenen Seiten der Karriereplanung wird in Abschnitt 2.2 vorgenommen.

bahn) und „komplexe Beratung“ (i. S. einer Fachlaufbahn)⁴² geeignete Voraussetzungen für die beabsichtigte Untersuchung bietet.⁴³ Das Erkenntnisziel wird in Abbildung 1-3 visualisiert.

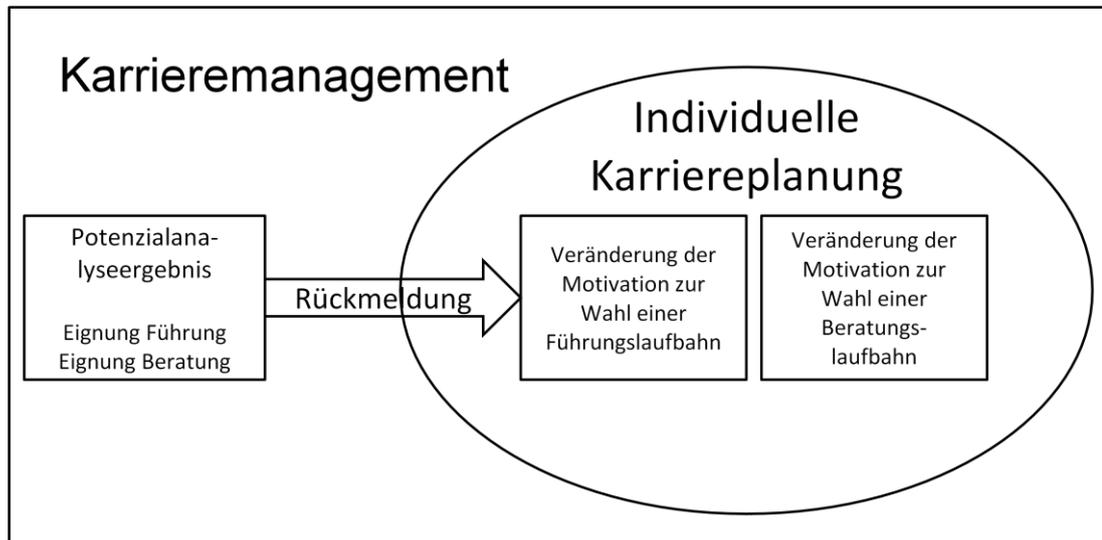


Abbildung 1-3: Erkenntnisziel, Quelle: eigene Darstellung

1.3.2 Gestaltungsziel

Schlussfolgernd aus den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung sollen Empfehlungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Karrieremanagements einer Sparkasse (i. S. der Erreichung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen) gegeben werden. Dies bezieht sich auf Aspekte der Gestaltung von Arbeits- und Karrierebedingungen, der Nutzung von Personalentwicklungsinstrumenten, der Führungsarbeit sowie der zielgerichteten Einbindung der Potenzialanalyse PA3 in die partizipative Karriereplanung und der Gestaltung des Rückmeldegespräches. Der Rahmen für das Gestaltungsziel wird in Abbildung 1-4 dargestellt.

⁴² Zur Unterscheidung von Führungs- und Fachlaufbahnen vergleiche Abschnitt 2.2.1.2.

⁴³ Für eine ausführliche Erläuterung der Potenzialanalyse PA3 vergleiche Abschnitt 3.1.

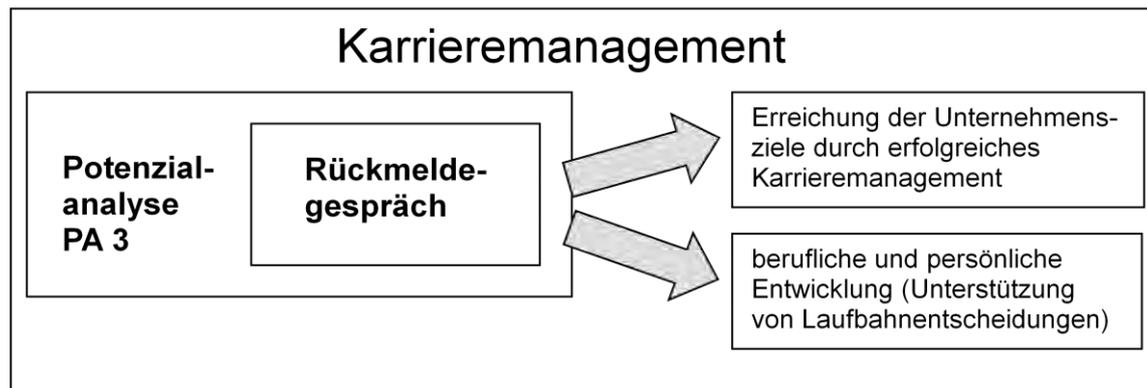


Abbildung 1-4: Gestaltungsziel, Quelle: eigene Darstellung

1.4 Wissenschaftstheoretischer Rahmen und Gang der Analyse

Den wissenschaftstheoretischen Rahmen der Arbeit bildet die Karriere- und Laufbahnforschung als Erkenntnisgebiet der Personalentwicklung.⁴⁴ Zur Erklärung der stattfindenden Prozesse und zur Vorbereitung der empirischen Untersuchung werden Erkenntnisse anderer relevanter Wissenschaftsdisziplinen, wie der Motivationsforschung, der Berufswahlforschung und der sozialpsychologischen Forschung hinzugezogen.⁴⁵ Das Zusammenspiel der Erkenntnisse dieser Forschungsgebiete zur Erklärung der Veränderung von Motivationstendenzen wird in Abbildung 1-5 schematisiert.

Da es sich bei einer Potenzialanalyse um ein Instrument der gemeinsamen Karriereplanung von Unternehmen und Mitarbeiter handelt, erfolgt die Annäherung aus den verschiedenen Richtungen der Karriereplanung. Dabei werden zunächst der Karriere- und der Laufbahnbegriff geklärt, um danach die verschiedenen Perspektiven des Karriereplanungsbegriffs zu erläutern und zueinander ins Verhältnis zu bringen. Auf dieser Basis teilt sich die weitere theoretische Grundlegung in zwei Hauptbetrachtungsrichtungen – die betriebliche und die individuelle Karriereplanung. Im Rahmen der betrieblichen Karriereplanung werden zuerst die Gestaltung des Karrieresystems und die organisationale Karriereplanung betrachtet, um sich dann der partizipativen Karriereplanung als

⁴⁴ Vgl. Becker, M. (2002), S. 10.

⁴⁵ Die Situation von Mitarbeitern bei der Wahl zwischen alternativen Laufbahnen ist durch eine motivationale Bewusstseinslage geprägt. Vgl. Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 279.

dem gemeinsamen Planungsaspekt anzunähern und die für den Untersuchungszusammenhang relevanten Instrumente dieses Teilgebiets der Karriereplanung zu bearbeiten. Dem folgt, unter dem Fokus der Erklärung von Laufbahnwahlen, die Darlegung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur individuellen Karriereplanung unter Einbeziehung von Erklärungsansätzen o. g. Forschungsrichtungen.



Abbildung 1-5: Wissenschaftstheoretischer Rahmen, Quelle: eigene Darstellung

Auf dieser Grundlage wird die Basistheorie der empirischen Untersuchung gewählt und beschrieben, um sie danach auf den Untersuchungszusammenhang anzuwenden, die Variablen entsprechend zu operationalisieren und die Hypothesen für die nachfolgende empirische Untersuchung aufzustellen. Diese empirische Studie ermittelt die Motivationstendenz zur Wahl einer Führungs- und Beratungslaufbahn vor und nach einer Potenzialanalyse und wird an Teilnehmern der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung - PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe durchgeführt.

Abschließend erfolgen die hypothesengeleitete Auswertung, die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für das Karrieremanagement in Sparkassen.

Das methodische Vorgehen wird in Abbildung 1-6 zusammenfassend dargestellt.

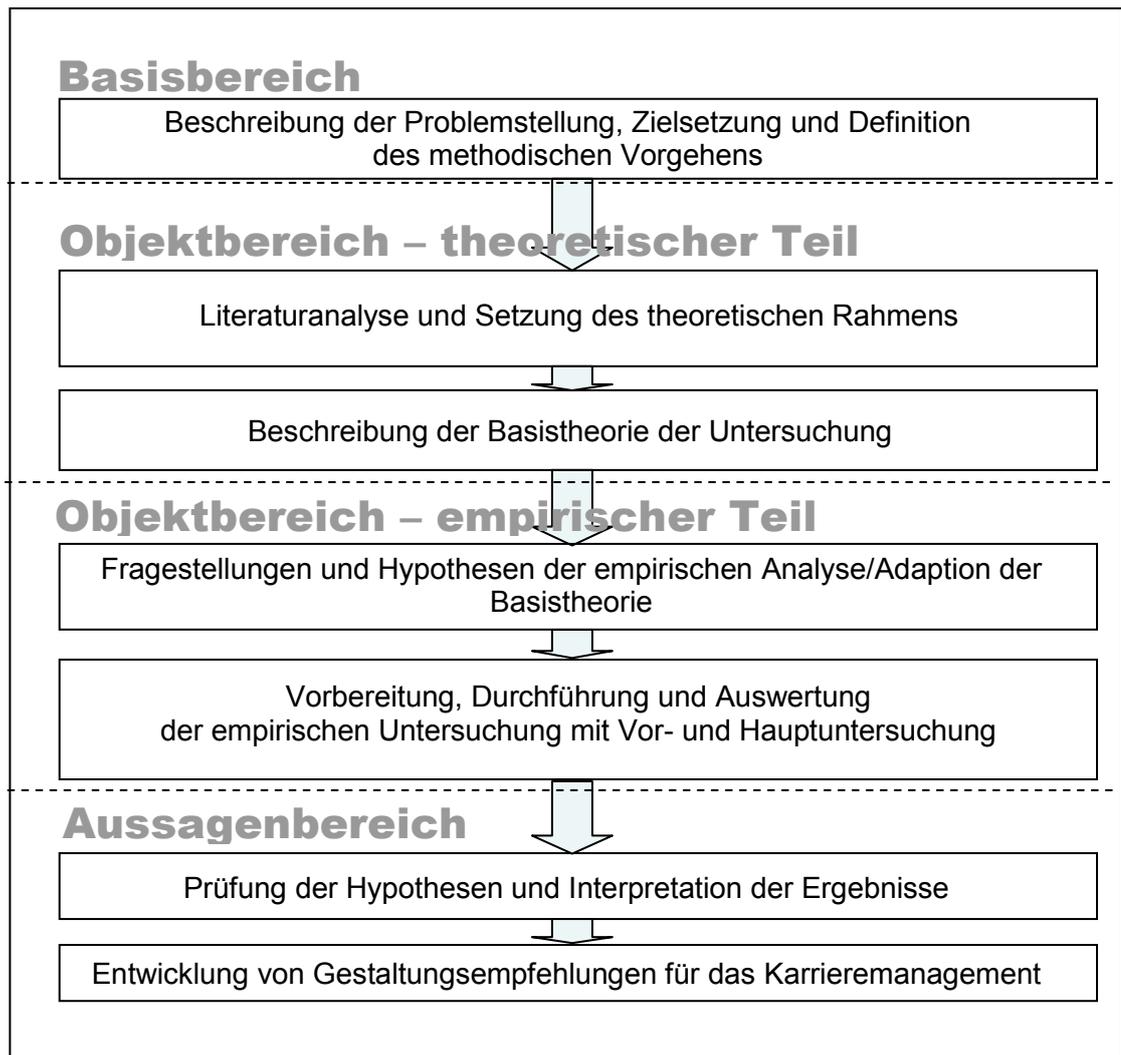


Abbildung 1-6: Methodisches Vorgehen, Quelle: eigene Darstellung

1.5 Aufbau der Dissertation

In Kapitel 1 wird die Ausgangslage beschrieben und eine Darstellung der Inhalte und Ziele der Personalentwicklung vorgenommen. Die Ziele und der wissen-

schaftstheoretische Rahmen der Forschungsarbeit werden formuliert. Der Gang der Analyse und der Aufbau der Dissertation werden veranschaulicht.

Kapitel 2 dient der theorieseitigen Annäherung an den Untersuchungskontext. Zunächst werden relevante Ansätze der Karriere-, Berufswahl- und Motivationsforschung und der Sozialpsychologie dargelegt. Resultierend erfolgt die Beschreibung der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie als Basistheorie der empirischen Untersuchung.

Kapitel 3 schafft durch die Adaption des theoretischen Modells auf den Untersuchungskontext die Voraussetzungen für die empirische Analyse. Das Potenzialanalyseverfahren PA3 als Quelle der Eignungswerte für Führung und komplexe Beratung als unabhängige Variable wird erläutert und die Modellvariablen operationalisiert. Resultierend aus den theoretischen Grundlagen und der Anwendung des theoretischen Modells auf den konkreten Fall, werden das Design der empirischen Untersuchung entwickelt und die Hypothesen abgeleitet.

Kapitel 4 beschreibt die Methode der empirischen Untersuchung. Auf der Basis der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 und 3 werden die Untersuchungsinstrumente für die Vor- und Hauptuntersuchung entwickelt. Die Voruntersuchung wird ausgewertet und Schlussfolgerungen für die Untersuchungsinstrumente der Hauptuntersuchung gezogen. Es erfolgt die schrittweise Erläuterung der Untersuchungsinstrumente und der Durchführung der Befragung.

In Kapitel 5 erfolgt die Dokumentation der Analyseergebnisse der empirischen Untersuchung. Die Darstellung der Befragungsergebnisse erfolgt mittels beschreibender und schließender Statistik und orientiert sich am Aufbau des Untersuchungsinstruments und den Hypothesen.

In Kapitel 6 werden die Hypothesen geprüft. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden zusammengefasst, diskutiert und interpretiert. In einem weiteren Schritt werden Gestaltungsempfehlungen für das Karrieremanagement und für den Einsatz der Potenzialanalyse PA3 gegeben. Im Ausblick werden Ableitungen für zukünftige Forschungsprojekte getroffen.

Abbildung 1-7 gibt einen Überblick über die Kapitel und deren inhaltliche Schwerpunkte.

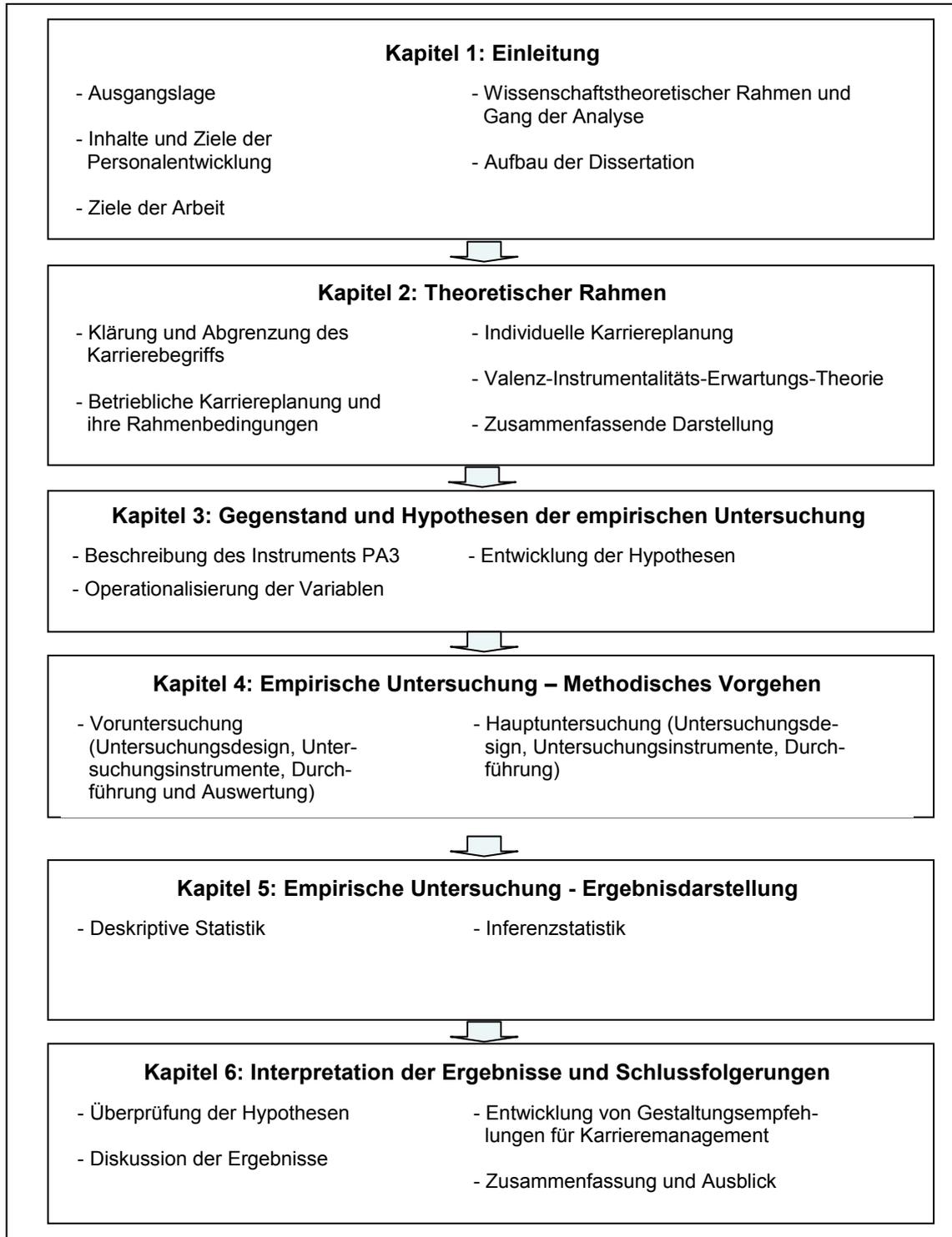


Abbildung 1-7: Aufbau der Dissertation, Quelle: eigene Darstellung

2 Theoretischer Rahmen zur Analyse der Laufbahnwahl in der individuellen Karriereplanung

Die Wahl einer Laufbahn durch ein Individuum innerhalb eines Unternehmens ist sowohl von personalen Faktoren, wie Erfahrungen, Zielen und der Motivation des Wählenden, als auch durch die betrieblichen Bedingungen für Karriere bestimmt, in deren Rahmen sich die individuelle Laufbahnwahl vollzieht.

Im folgenden Kapitel sollen deshalb nach einer Klärung des Karrierebegriffs zunächst die Bestandteile und Voraussetzungen der betrieblichen Karriereplanung beschrieben werden. Die daran anschließende Darstellung von Faktoren der individuellen Karriereplanung und ausgewählter theoretischer Ansätze der Berufswahl- und Motivationsforschung sowie der Sozialpsychologie bilden die Erklärungsgrundlage intrapersoneller Entscheidungsprozesse, wie sie sich bei der Wahl zwischen alternativen Laufbahnen vollziehen und führt zur Wahl der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) nach VROOM⁴⁶ als Basistheorie der empirischen Untersuchung.

Das Kapitel schließt mit der Beschreibung der Variablen und Modelle der VIE-Theorie sowie der Erkenntnisse bezüglich ihrer empirischen Überprüfung.

2.1 Klärung und Abgrenzung des Karrierebegriffs

Die Definition des Begriffs Karriere unterlag im Lauf der Zeit einer inhaltlichen Entwicklung.⁴⁷ Abgeleitet vom französischen „en plein carrière“ als die „schnellste Gangart des Pferdes“⁴⁸ wurde traditionell unter Karriere die berufliche Entwicklung eines Menschen als „rasche Folge von Aufwärtsbewegungen in Organisationen verstanden“.⁴⁹ Dieses traditionelle Karriereverständnis drückt sich nach BECKER in der Ausübung von Macht und Herrschaft zur Erhaltung und Steuerung von Unternehmen, die unter relativ stabilen Bedingungen und

⁴⁶ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 14 ff.

⁴⁷ Vgl. Becker, M. (2005), S. 389 f. und Becker, M. (1996b), S. 85 ff.

⁴⁸ Müller, J./Stöpfigeshoff, S. (1998), S. 598.

⁴⁹ Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114.

langfristig überdauernden Strukturen agieren, aus. In so charakterisierten Organisationen ist es, um Karriere zu machen, notwendig, einen Zuwachs an institutionellen und positionellen Befugnissen zu erreichen. Ein Zuwachs dieser Befugnisse ist ausschließlich über ein Aufsteigen in der Hierarchie des Unternehmens möglich.⁵⁰

Gemessen am Transformationsstadium eines Unternehmens kann diese Form des Aufstiegs nur in den Strukturen eines traditionellen Unternehmens „funktionieren“, das durch Dauerbeschäftigung und starke hierarchische Gliederung geprägt ist. Bei anderen Unternehmensformen mit flacheren Hierarchien⁵¹ gewinnen weitere Karriereformen, wie die Fach- und Projektkarriere⁵² an Bedeutung.⁵³ Das traditionelle Karriereverständnis geht auch deshalb von unnötigen Restriktionen aus, da auf Grund der technisch-organisatorischen Veränderungen und der gewandelten Karriereorientierung von Führungsnachwuchskräften (weg von einer traditionellen Karriereorientierung hin zu einer höheren Wertschätzung von Freizeit und alternativem Engagement)⁵⁴ viele Mitarbeiter nach dieser engen Definition von einer Karriere ausgeschlossen wären.⁵⁵ Karriere als tatsächlicher Wechsel zwischen Qualifikations-, Leistungs-, Autoritäts- und Verantwortungsstufen vollzieht sich demnach immer seltener und die traditionellen, langfristig planbaren Positionsfolgen weichen kurzfristigen Positionswechseln.⁵⁶ In transformierten Unternehmen mit auftragsbezogener Beschäftigung wird eine längerfristige Karriere innerhalb des Unternehmens nur noch für eine kleine Gruppe der Kernbelegschaft möglich sein, die sich durch ihre hohe Bedeutung für die Unternehmensleistung auszeichnet.⁵⁷

⁵⁰ Vgl. Becker, M. (1996b), S. 85 ff.

⁵¹ Durch Umstrukturierung kommt es zu einem Rückgang strukturaler Ordnung in Unternehmen und damit zu einer Reduzierung von Hierarchiestufen. Vgl. Becker, M. (1996b), S. 88; vgl. auch Schütte, S./Zimmermann, M. (2006), S. 22.

⁵² Eine Erläuterung alternativer Laufbahnformen erfolgt in Abschnitt 2.2.1.2.

⁵³ Vgl. Becker, M. (2005), S. 393 f. Becker unterscheidet folgende Unternehmens- und Beschäftigungsformen: traditionale Unternehmen mit Dauerbeschäftigung, transitionale Unternehmen mit raschen Beschäftigungswechseln und transformierte Unternehmen mit auftragsbezogener Beschäftigung. Vgl. Becker, M. (2005), S. 4 ff. und 119 ff.

⁵⁴ Vgl. Einsiedler H. E./Rau, S./Rosenstiel L. v. (1987), S. 177 f. Vgl. auch Abschnitt 2.3.2.

⁵⁵ Vgl. Schanz, G. (1994), S. 300.

⁵⁶ Vgl. Becker, M. (2002), S. 362 und Becker, M. (1996b), S. 97.

⁵⁷ Vgl. Becker, M. (2005), S. 4 ff.

Nach modernem Verständnis bedeutet somit eine Karriere im Unternehmen nicht mehr immer einen hierarchischen Aufstieg des Mitarbeiters, sondern kann nach einer erweiterten Definition auch andere Bewegungsrichtungen umfassen.⁵⁸

Nach WEITBRECHT ist „Karriere die Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen innerhalb betrieblicher Strukturen im Zeitablauf und umfasst damit auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen.“⁵⁹ BERTHEL/BECKER verstehen unter Karriere „... jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge ...“⁶⁰ Auch SCHANZ spricht sich für eine neutrale Verwendung des Karrierebegriffs aus und begründet dies mit einem starken Trend zur Individualisierung.⁶¹ MENTZEL hebt ebenso den individuellen Aspekt hervor, wenn er den Begriff Laufbahn im Sinne der oben getroffenen Definition von Karriere gebraucht. Er definiert: „Als Laufbahn werden die aufeinanderfolgenden Positionen bezeichnet, die ein Mitarbeiter während seiner Tätigkeit im Unternehmen durchläuft.“⁶² SEIFERT definiert aus dem international gebrauchten Begriff des „career development“ den Begriff der Laufbahnentwicklung und beschreibt damit ausdrücklich nicht den institutionellen, sondern den personalen Sinn. Dabei unterscheidet er die „objektiv feststellbare Sequenz“ von Positionen einer Person während ihres Berufslebens und eine subjektive, personenzentrierte Sicht dieser Sequenz. Den o. g. Definitionen folgend wird hier der so erklärte Begriff als Karriere aufgefasst.⁶³ Die Autoren stellen damit den individuellen im Gegenteil zum institutionellen Aspekt der Karriere in den Vordergrund. SCHULTE-FLORIAN widerspricht dieser Beliebigkeit der Stellenabfolge. Selbst Seitwärtsbewegungen seien nur dann karriererelevant, wenn sie zur Vorbereitung des späteren Aufstieges in der Hierarchie der Organisation genutzt werden oder sie mit einem erheblich höheren Status (z. B. höhere Anzahl geführter Mit-

⁵⁸ Vgl. Johnson, G./Fritzsche, J./Bertrand, M. H. (2005), S. 20.

⁵⁹ Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114.

⁶⁰ Berthel, J./Becker F. (2007), S. 372; vgl. auch Berthel, J. (1992), Sp. 1203 f.

⁶¹ Vgl. Schanz, G. (2004), S. 137 f.; Gasteiger sieht diese neutralere Interpretation des Karrierebegriffs vor allem in der angloamerikanischen Literatur wiedergespiegelt. Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 25 f.

⁶² Mentzel, W. (2005), S. 140.

⁶³ Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 446.

arbeiter, Gehaltssteigerung, erhöhte Sachverantwortung) verbunden sind.⁶⁴ BECKER geht mit seiner Definition über die Bindung an Positionswechsel hinaus und macht Karriere von wachsendem Einfluss einer Person im Unternehmen abhängig. Karriere ist demnach:

„jede Art wachsenden Einflusses eines Systemmitgliedes auf das System, dem es angehört... Karriere kann sich deshalb zeigen in wachsender Macht (formaler Einfluß), in zunehmender fachlicher Qualifikation (funktionaler Einfluß) und in wachsender Anerkennung der Person, ... (personaler Einfluß).“⁶⁵

Dabei kann es sich sowohl um eine objektive als auch um eine subjektive Zunahme des Einflusses „auf die Entscheidungen und Handlungen einer Organisation“⁶⁶ handeln. Dabei können nach MOSER/SCHMOOK auch veränderte Einstellungen, Orientierungen und Wahrnehmungen zu subjektiven Karrierephasen führen, die von außen nicht erkennbar sind.⁶⁷

Diese Erweiterungen des Karrierebegriffs tragen auch dem Sachverhalt Rechnung, dass sich die Menschen trotz eines Wandels in der betrieblichen Organisation und der Karriereorientierung, „in ihrer Grundveranlagung, eine einmalige, unverwechselbare und unterscheidbare soziale Position anzustreben, wohl nicht verändert haben.“⁶⁸

Wie in Abbildung 2-1 dargestellt, unterscheidet BECKER zahlreiche verschiedene Karrieretypen, z. B. nach deren Zielgruppen, Zeitpunkten und Ausdrucksformen.⁶⁹

⁶⁴ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 8 f.

⁶⁵ Becker, M. (1999b), S. 423.

⁶⁶ Becker, M. (2005), S. 390. Becker spricht hier von Karriere von Personen oder Personengruppen. In dieser Arbeit wird auf Grund des Untersuchungszusammenhangs unter Karriere immer die Karriere von Individuen verstanden.

⁶⁷ Moser/Schmook betonen die Bedeutung subjektiver Karriereübergänge, wobei sie Karriereübergänge als Zeitraum definieren, in welchem „Individuen entweder eine andere Rolle übernehmen ... oder eine *veränderte Haltung* gegenüber einer bereits eingenommenen Rolle entwickeln,“ wobei es sich bei der Haltungsänderung um einen subjektiven Karriereübergang handelt. Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 250.

⁶⁸ Becker, M. (1996b), S. 92.

⁶⁹ Becker, M. (2005), S. 391.

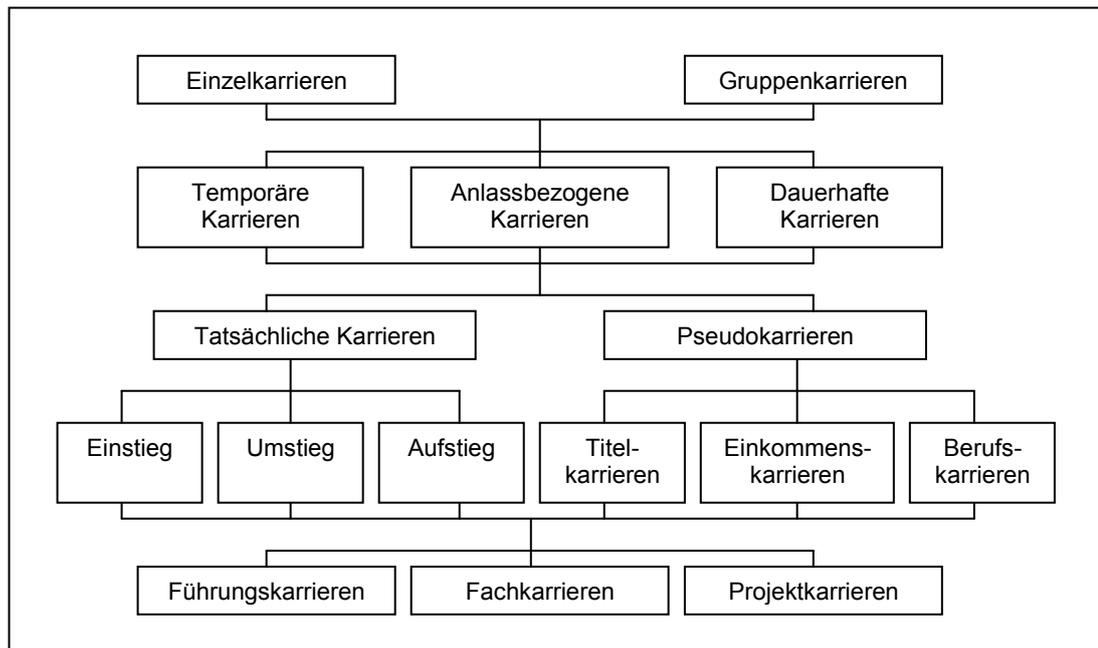


Abbildung 2-1: Karrieretypen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, M. (2005), S. 391.

Die traditionellen und modernen Definitionen des Karrierebegriffs unterscheiden sich wie in Abbildung 2-2 schematisiert anhand der Kriterien Richtung, Dauer, Einflussgewinn, Stellenwechsel und Individualität.

Kriterium	Richtung	Dauer	Einflussgewinn	Stellenwechsel	Individualität
Verständnis					
traditionell	aufwärts	solange Beförderungen erfolgen	formal	Voraussetzung	niedrig
modern	aufwärts seitwärts abwärts	gesamtes Berufsleben	formal funktional personell	keine Voraussetzung	hoch

Abbildung 2-2: Kriteriumsausprägung bei traditioneller und moderner Definition des Karrierebegriffs, Quelle: eigene Darstellung

Karriere kann sich innerhalb eines Unternehmens, aber auch durch Wechsel in andere Organisationen vollziehen.⁷⁰

Der vorliegenden Arbeit wird eine moderne Karrieredefinition als individueller beruflicher Entwicklung einer Person zu Grunde gelegt, wobei ein klarer organisationaler Bezug vorausgesetzt wird.⁷¹

⁷⁰ Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 37 ff. Vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 372 und Berthel, J. (1995b), Sp. 1285.

Vom Begriff der Karriere, der, wie oben beschrieben, die individuelle berufliche Entwicklung einer Person widerspiegelt, soll in dieser Arbeit der Begriff der Laufbahn abgegrenzt werden. Der Begriff Laufbahn beschreibt den institutionellen Aspekt beruflicher Entwicklung als eine bestimmte Abfolge von Positionen für potenzielle Laufbahninhaber in einer Organisation, bleibt dabei jedoch unabhängig vom Beschreiten dieser Laufbahn durch ein bestimmtes Individuum.⁷² Laufbahnen bilden sich für charakteristische Positionsfolgen heraus und haben eine längere zeitliche Konstanz.⁷³ Sie „zeigen die ideale Stellenabfolge, deren Absolvierung eine kontinuierliche und logische Aufstiegsentwicklung sicherstellt“ und können grundsätzlich für alle Tätigkeitsbereiche gebildet werden,⁷⁴ wobei dies in der Regel nur bei größeren Unternehmen mit homogenen Stellen und stabilen hierarchischen Strukturen der Fall sein wird.⁷⁵ Die Gestaltung von Laufbahnen in einem Unternehmen ist Bestandteil der im folgenden Abschnitt beschriebenen Gestaltung des Karrieresystems, das den Rahmen für alle Aktivitäten der betrieblichen Karriereplanung vorgibt und damit auch teilweise die individuelle Karriereplanung determiniert.

2.2 Betriebliche Karriereplanung und ihre Rahmenbedingungen

Unter Karriereplanung wird die subjektabhängige Form der Planung beruflicher Entwicklung im Unternehmen verstanden.⁷⁶ Von der Karriereplanung zu unterscheiden ist der Begriff der Laufbahnplanung, der den personenunabhängigen, institutionellen Aspekt typischer Positionsfolgen in Unternehmen definiert.⁷⁷

⁷¹ Auch Becker bindet den Karrierebegriff an das funktionale und hierarchische Gefüge einer Organisation. Vgl. Becker, M. (2007), S. 95.

⁷² Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44 f.

⁷³ Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1285.

⁷⁴ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 147; Laufbahnen sind im Sinne von Karrieremöglichkeiten bzw. Karriereangeboten an Mitarbeiter zu verstehen. Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 377.

⁷⁵ Vgl. Berthel, J. (1995a), S. 10.

⁷⁶ Vgl. Drumm H. J. (2008), S. 336; vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 372 f. und Schulte-Florian, G. (1999), S. 43 f.

⁷⁷ Teilweise werden die Begriffe Karriere- und Laufbahnplanung in der Literatur synonym verwendet. Vgl. Olfert, K. (2008b), Hauptstichwort 117; vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 140.

Nach der Perspektive, aus der heraus die Karriereplanung erfolgt, werden ihre verschiedenen Ausprägungen unterschieden. Die organisationale Karriereplanung bezeichnet die Planung der Stellenfolge für einen bestimmten Mitarbeiter aus betrieblicher Sicht.⁷⁸ Von der organisationalen Karriereplanung abzugrenzen ist die Nachfolgeplanung, die, ausgehend von einer bestimmten Position, systematisch die Besetzung dieser Position durch einen geeigneten Mitarbeiter verfolgt.⁷⁹ Mit Hilfe der partizipativen Karriereplanung oder des Karrieremanagements sollen die betrieblichen Erfordernisse und die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter in Übereinstimmung gebracht werden. Unternehmen und Mitarbeiter stellen gemeinsam Karrierepläne auf, setzen diese um und überwachen sie.⁸⁰ Sowohl die organisationale Karriereplanung, die Nachfolgeplanung als auch die partizipative Karriereplanung sind Teilbereiche der betrieblichen Karriereplanung.⁸¹ Sie ist ein Instrument der Personalentwicklung⁸² und dient der Förderung der Mitarbeiter ebenso wie der Sicherung des Unternehmenserfolgs.⁸³ Ebenso steht sie in enger Verbindung mit anderen Handlungsfeldern des Personalmanagements, wie der Personalbedarfsplanung und -deckung sowie der Motivation und Bindung von Mitarbeitern.⁸⁴ Sie schafft beiderseitige Transparenz, führt zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter und soll ein Unternehmen auf neue Anforderungen vorbereiten. Auf Seiten der Mitarbeiter soll sie überdies die Sicherheit und den eigenen Marktwert erhöhen.⁸⁵

⁷⁸ Das Unternehmen verfolgt bei der Karriereplanung das Ziel einer langfristigen quantitativen und qualitativen Deckung des Personalbedarfs. Vgl. Becker, M. (2007), S. 95.

⁷⁹ Vgl. Becker, M. (2005), S. 390; vgl. auch Schulte-Florian, G. (1999), S. 44; vgl. auch Abschnitt 2.2.2. Für Unternehmen besteht jedoch die Aufgabe, die individuellen Karrierepläne in die Nachfolgeplanungen des Unternehmens zu integrieren. Vgl. Hilb, M. (2008), S. 151.

⁸⁰ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44; vgl. auch Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114 und Breisig, T. (1998), S. 115.

⁸¹ Teilweise werden in der Literatur Aspekte des Karrieresystems, der Nachfolgeplanung, der organisationalen und partizipativen Karriereplanung im Begriff betriebliche Karriereplanung zusammengefasst, und so die personenunabhängige Sichtweise der Laufbahnplanung eingeschlossen. Vgl. Friedli, V. (2002), S. 24 ff. In dieser Arbeit sollen unter dem Begriff der betrieblichen Karriereplanung die Nachfolgeplanung, die organisationale und die partizipative Karriereplanung subsummiert werden. Diese vollzieht sich systematisch im Rahmen eines betrieblichen Karrieresystems. Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 373 ff.

⁸² Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 373. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 140 f.

⁸³ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 140; vgl. auch Becker, M. (1996b), S. 97; vgl. auch Abschnitt 1.2.

⁸⁴ Vgl. Friedli, V. (2002), S. 24 ff.

⁸⁵ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 141.

Die individuelle Karriereplanung stellt letztendlich die vom Mitarbeiter selbst für seine berufliche Entwicklung vorgenommene Planung dar, die mit der betrieblichen Karriereplanung in Form der partizipativen Karriereplanung (des Karrieremanagements) eine Schnittmenge bildet.⁸⁶

Organisatorische Voraussetzung für die verschiedenen Ausprägungen der Karriereplanung im Unternehmen ist die (personenunabhängige) Gestaltung des Karrieresystems.⁸⁷ Das Unternehmen bestimmt u. a. die typischen, alternativ möglichen Laufbahnen, die Information der Mitarbeiter über Karrieremöglichkeiten, die Beratung bei der Gestaltung der Karriere und das Aufstellen ggf. individueller Karrierepläne.⁸⁸ Die Hierarchie und die wechselseitigen Zusammenhänge der vorgenannten Begriffe sind in Abbildung 2-3 veranschaulicht.

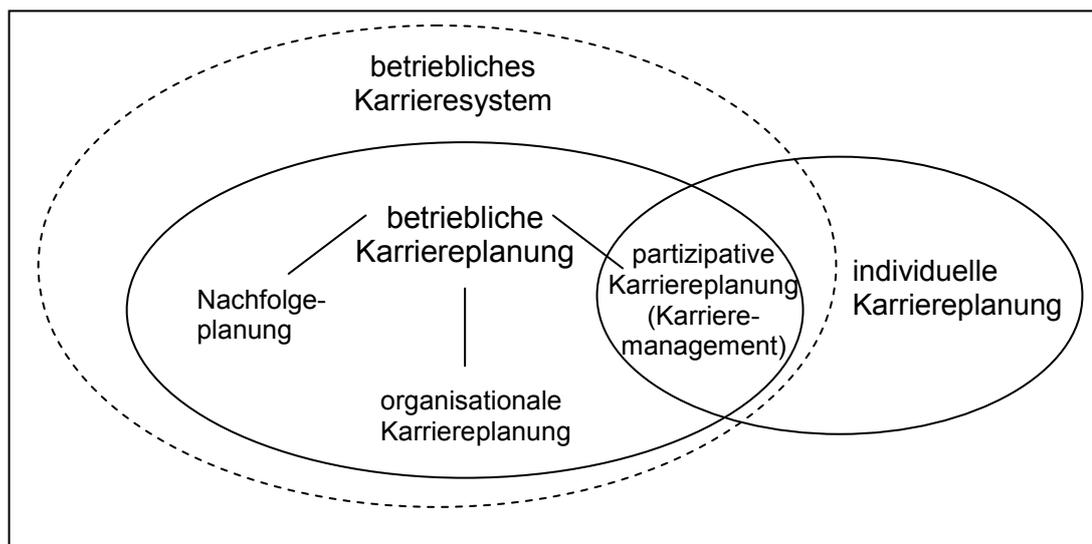


Abbildung 2-3: Karrieresystem und Karriereplanung, Quelle: eigene Darstellung

Die Systematik der obigen Abbildung gibt dabei gleichzeitig den Verlauf der theoretischen Betrachtungen in den nachfolgenden Abschnitten vor. Zunächst werden die Bestandteile und Gestaltungsmöglichkeiten eines betrieblichen Karrieresystems als Rahmen der Karriereplanung erläutert, während anschließend die verschiedenen Formen der Karriereplanung ausführlicher erörtert werden.

⁸⁶ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44; vgl. auch Maier, K.-D. (1980), S. 18 und Abschnitt 2.3.

⁸⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 373 ff. Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1285 ff. und Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1117 f.

⁸⁸ Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1117.

2.2.1 Gestaltung des Karrieresystems

Unter Karrieresystemen werden in dieser Arbeit die betrieblichen Rahmenbedingungen für Karriere, Karriereplanung und Karrieremanagement verstanden, die zum größten Teil durch das Unternehmen selbst, teilweise jedoch auch durch äußere Einflüsse bestimmt werden.⁸⁹ Das Karrieresystem eines Unternehmens ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:⁹⁰

- a) Der Bewegungsraum umfasst die im Stellengefüge eines Unternehmens vorgesehenen Besetzungsmöglichkeiten. Die Organisationsstruktur bestimmt dabei die möglichen Laufbahnformen, wie Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen. (Subjektiv ist dieser Spielraum begrenzt durch die personalen Voraussetzungen und persönliche Faktoren eines Mitarbeiters, wie Qualifikation, formale Abschlüsse, Karrierewünsche und Mobilität).⁹¹
- b) Die Bewegungsanlässe sind „besetzungsbedürftige Vakanzen“, die durch das Freiwerden oder die Einrichtung neuer Stellen in der Organisationsstruktur des Unternehmens entstehen.
- b) Laufbahnen können maximal drei Bewegungsrichtungen einschlagen: aufwärts oder abwärts zwischen Hierarchieebenen (vertikal) und seitwärts bei Bewegungen in der gleichen Ebene (horizontal). Die Versetzung von Mitarbeitern in Projektgruppen stellt als Sonderform eher eine horizontale Bewegung dar.
- c) Die Bewegungshäufigkeit(-geschwindigkeit) ist abhängig von der Verweildauer von Mitarbeitern auf den Positionen.
- d) Die Bewegungsprofile sind über längere Zeit konstante Positionsabfolgen in Unternehmen. Über diese Karrierepfade⁹² wird in größeren Unternehmen innerhalb des Bewegungsraums strategisch entschieden. Sie stellen dann generalisierte Versetzungsmodi dar, die jedoch im Bedarfsfall (stellen- oder personenabhängig) modifiziert werden können.
- f) Das Aktivitätsniveau beschreibt die Summe der Gestaltungsmaßnahmen, mit denen ein Unternehmen auf die o. g. Merkmale Einfluss nimmt.

Ein Unternehmen strebt mit Hilfe des Karrieresystems die sachliche und ökonomische Optimierung und das eigene langfristige Überleben an.⁹³ Sachliche

⁸⁹ Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1285; vgl. auch Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1117 f.; Berthel spricht hier auch von „Personalentwicklungssystemen“, zu deren Gestaltung sich ein Unternehmen über die eigenen personalpolitischen Grundmaximen, wie z. B. Adressaten von Personalentwicklung, Mitarbeiterherkunft oder Anforderungen an bestimmte Persönlichkeitsattribute der Mitarbeiter bewusst werden muss. Vgl. Berthel, J. (1995a), S. 3 ff.

⁹⁰ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 373 f. Vgl. auch Berthel, J. (1995b), Sp.1285 f.

⁹¹ Vgl. auch Becker, M. (1996b), S. 93 f.

⁹² Der hier verwendete Begriff der Karrierepfade ist im Sinne der oben getroffenen Definitionen als Laufbahn anzusehen. Meier/Schindler verwenden den Begriff der „Modellentwicklungswege“. Vgl. Meier, H./Schindler, U. (2004), Sp. 1059 ff. Vgl. auch Abschnitt 2.2.1.2.

⁹³ Vgl. Stengel, M. (1997), S. 71. Vgl. auch Berthel, J. (1995a), S. 7.

Optimierung wird durch eine bestmögliche Übereinstimmung von Stellenanforderungen und Mitarbeiterqualifikation erreicht. Wenn ein Unternehmen in der Lage ist, Stellen sowohl qualitativ als auch quantitativ und zeitlich optimal zu besetzen, dient dies der Erhöhung der Stabilität des Betriebes. Mit der sachlichen Optimierung der Stellenbesetzung wird die Voraussetzung für die ökonomische Optimierung durch die optimale Ausnutzung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters geschaffen und der Unternehmenserfolg gesteigert.⁹⁴

Über die Einflussnahme auf die einzelnen Strukturmerkmale kann ein Unternehmen sein Karrieresystem gestalten. Jedoch werden diese Strukturmerkmale durch Kontextfaktoren und deren Veränderungen beeinflusst.⁹⁵ So nimmt z. B. der Grad der Standardisierung und Institutionalisierung des betrieblichen Karrieresystems mit wachsender Betriebsgröße zu. Ein weiterer Faktor ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens, die sich z. B. in der Anzahl der Führungsebenen und dem Grad der Spezialisierung einzelner Stellen und Abteilungen niederschlägt. Ebenso unterliegt das Karrieresystem eines Unternehmens äußeren Einflüssen wie gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen.⁹⁶

2.2.1.1 Karrieregefüge

Das betriebliche Karrieregefüge macht Bewegungsraum und die Bewegungsrichtungen möglicher Karrieren in einem Unternehmen transparent.⁹⁷ SCHEIN beschreibt Bewegungsraum und -richtungen im Karrieregefüge eines Unternehmens mit Hilfe eines Modells, das sich zur Visualisierung der möglichen Karrierewege in einem Unternehmen eines dreidimensionalen Kegels bedient (vgl. Abbildung 2-4). In diesem Modell werden drei Bewegungsrichtungen unterschieden. Dabei stellt die vertikale Bewegung (aufwärts oder abwärts) eine

⁹⁴ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 376; vgl. auch Berthel, J. (1995b), Sp. 1286 f.

⁹⁵ Eine ausführliche Darstellung der außerbetrieblichen, betrieblichen, aufgabenspezifischen und personellen Bedingungsgrößen des betrieblichen Karrieresystems findet sich bei Friedli, V. (2002), S. 46 ff. und 285 ff.

⁹⁶ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2003), S. 330; vgl. auch Berthel, J. (1995b), Sp.1287.

⁹⁷ Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1117 f.

Richtung dar. Die horizontale Bewegung wird noch einmal nach Kreisbewegungen und Bewegungen vom Rand zum Zentrum unterschieden:

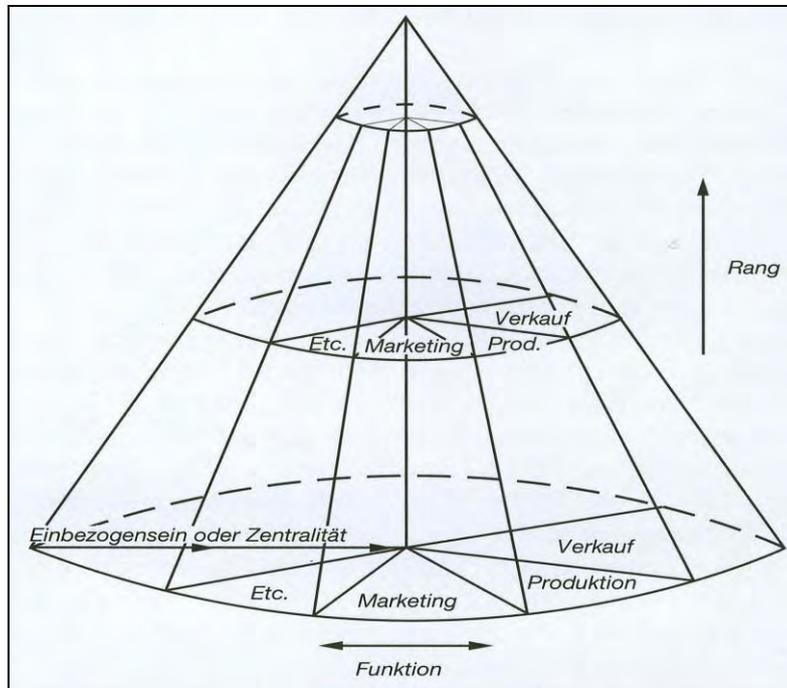


Abbildung 2-4: Betriebliches Karrieregefüge, Quelle: Schein, E. H. (1972), S. 142.

- vertikale Bewegungen (Minderung oder Erhöhung in der Hierarchie)
- Kreisbewegungen als Darstellung des Wechsels zwischen den Bereichen einer Organisation (horizontal)
- Bewegungen zwischen Kreisrand und Kreiszentrum als Maß der Zugehörigkeit zu Gremien, des Innehabens von Privilegien und der Zugänglichkeit von intimerem betrieblichen Wissen (zentripetal)⁹⁸

Die Spielräume betrieblicher Karrieregefüge werden durch Umstrukturierungsmaßnahmen hin zu flacheren Hierarchien kleiner. Bewegungsraum, Bewegungsanlässe und Bewegungshäufigkeit reduzieren sich. Bewegungsprofile flachen ab bzw. es kommt durch häufigen Wandel nicht mehr zur Ausprägung typischer Entwicklungspfade. Um die Übereinstimmung von Mitarbeiterzielen (Weiterentwicklung) und Unternehmenszielen (unternehmerischer Erfolg) durch Karrieremöglichkeiten dennoch zu erreichen, können Laufbahnen in den Vordergrund rücken, die verstärkt die horizontale Bewegungsrichtung nutzen.⁹⁹

⁹⁸ Vgl. Schein, E. H. (1972), S. 141.

⁹⁹ Vgl. Johnson, G./Fritzsche, J./Bertrand, M. H. (2005), S. 20. Vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2003), S. 329 und Becker, M. (1996b), S. 94.

2.2.1.2 Laufbahnplanung

Aus der o. g. Definition des Laufbahnbegriffs folgt die Erklärung des Begriffs Laufbahnplanung als die Planung von Positionsfolgen in einer Organisation, bezogen auf potenzielle Mitarbeiter.¹⁰⁰ Das Konzept der Modellentwicklungswege nach MEIER/SCHINDLER ergänzt die Beschreibung einer sinnvollen Abfolge von Positionen um die vor einem Positionswechsel notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, wie den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente oder den Erwerb bestimmter Kompetenzen.¹⁰¹ In der Literatur werden mit der Führungslaufbahn, der Fachlaufbahn und der Projektlaufbahn¹⁰² im Wesentlichen drei Laufbahnformen beschrieben,¹⁰³ deren Nebeneinander auch als Parallelhierarchie bezeichnet wird.¹⁰⁴ Diese Laufbahnformen und ihr Verhältnis untereinander werden in Abbildung 2-5 veranschaulicht. Den Mitarbeitern ist es über die Einbettung der einzelnen Formen in eine Gesamtkonzeption möglich, unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Möglichkeiten zwischen den Laufbahnformen zu wechseln.¹⁰⁵ Das Unternehmen erzielt so Flexibilität bei der Personalplanung.¹⁰⁶

Auch BECKER geht davon aus, dass die alternativen Laufbahnformen nur dann von Mitarbeitern gewählt werden, wenn sie gleichwertig und untereinander durchlässig sind. Spitzen-Karrieren sind jedoch nach wie vor nur über eine Führungskarriere im Top-Management möglich.¹⁰⁷ Parallellaufbahnen¹⁰⁸ als alternative Formen der Karriere bringen Vorteile für den Mitarbeiter und das Unternehmen. Allerdings gilt es, die Informationen über die Entwicklungsmöglichkei-

¹⁰⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. /Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 297 ff. Vgl. auch Schulte-Florian, G. (1999), S. 43 f.

¹⁰¹ Vgl. Meier, H./Schindler, U. (2004), Sp. 1059 f.

¹⁰² Unter einer Projektlaufbahn werden projektbezogene und teamorientierte, nicht hierarchisch aufgebaute Laufbahnen verstanden. Vgl. Friedli, V. (2002), S. 35 f.

¹⁰³ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 377 ff. Vgl. auch Becker, M. (2005), S. 391 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Reiß, M. (1994), S. 35.

¹⁰⁵ Vgl. Domsch, M. E. (1991), S. 65.

¹⁰⁶ Vgl. Meier, H./Schindler, U. (2004), Sp. 1055.

¹⁰⁷ Vgl. Becker, M. (2002), S. 363 f.

¹⁰⁸ Nach REIß institutionalisieren Parallellaufbahnen allerdings ein Phänomen, das schon vorher in Form von inoffiziellen Machtstrukturen (Wissen und Information als Quelle von Macht bei Spezialisten) vorhanden war. Vgl. Reiß, M. (1994), S. 35.

ten in einem Unternehmen wirksam nach innen und außen zu kommunizieren, da sonst der angestrebte Effekt der erhöhten Anziehungskraft eines Unternehmens auf motivierte Nachwuchskräfte nicht erzielt wird.¹⁰⁹ Ein Nachteil von Parallellaufbahnen ist der erhöhte Koordinationsbedarf durch die vermehrte Anzahl von Schnittstellen.¹¹⁰

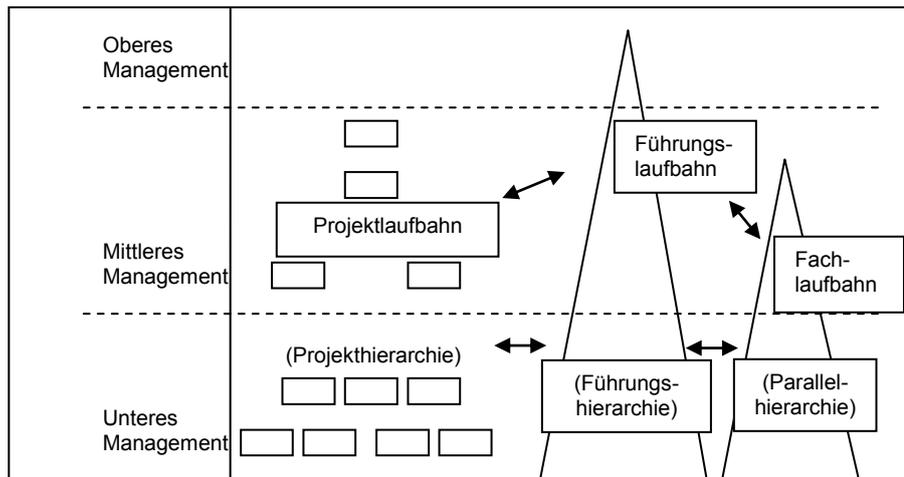


Abbildung 2-5: Alternative Laufbahnstrukturen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Domsch, M. E. (2003), S. 482.

Auf Grund ihrer hohen praktischen Relevanz sowie ihrer Relevanz für die folgende empirische Untersuchung, sollen die Führungs- und die Fachlaufbahn intensiver behandelt werden. Die Projektlaufbahn bzw. weitere Laufbahnformen¹¹¹ werden an dieser Stelle nicht vertieft.

Die Führungslaufbahn¹¹² ist als traditionelle Form der Karriere¹¹³ durch den Aufstieg innerhalb der Hierarchie einer Organisation gekennzeichnet und zu meist mit einem Zuwachs an Kompetenz, Verantwortung, Status, Macht und Gehalt verbunden.¹¹⁴ Die Positionsinhaber tragen Führungsverantwortung für

¹⁰⁹ Vgl. Füchtner, S. (1998), S. 606.

¹¹⁰ Vgl. Reiß, M. (1994), S. 37.

¹¹¹ Dazu gehören beispielweise proteische Laufbahnen (vgl. Abschnitt 2.1) oder „Laufbahnen für Dual-Career-Couples“. Vgl. Domsch, M. E./Krüger-Basener, M. (2003), S. 561 ff.

¹¹² Friedli definiert Führungskraft als Mitarbeiter, „welche Personalverantwortung und Führungsverantwortung durch Leitungsbefugnisse gegenüber unterstellten Mitarbeitern tragen und sich ranghierarchisch oberhalb der untersten (ausführenden) Hierarchieebene befinden.“ Friedli, V. (2002), S. 30.

¹¹³ Vgl. Becker, M. (2007), S. 72

¹¹⁴ Vgl. Becker, M. (2005), S. 391 f. Vgl. auch Becker, M. (1996b), S. 85 ff. Berthel/Becker sehen auch bei der Führungskarriere die Möglichkeiten der horizontalen und der Abwärtsbe-

Mitarbeiter und/oder nehmen „im Sinne der Unternehmensführung Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben“ wahr.¹¹⁵ Innerhalb der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung – PA3“, deren Teilnehmer die Probanden der nachfolgenden Untersuchung sind, spiegelt sich dieses Verständnis im Tätigkeitsbereich „Führung“ wider.

In flacheren Hierarchien steht dieser Karrierepfad seltener zur Verfügung, jedoch erhöht sich nach BECKER der Spielraum und die Verantwortung einzelner Positionsinhaber. Die Bedeutung positioneller und institutioneller Befugnisse als Basis für die Macht einer Führungskraft nimmt zu Gunsten persönlicher Faktoren, wie Fach-, Methoden- und Beziehungswissen ab.¹¹⁶ Bei den Anforderungen an Führungskräfte unterscheidet BECKER Grundanforderungen, wie:

- „Entscheidungsfreude/Entscheidungsfähigkeit ...
- Risikofreude und die Fähigkeit, Gefahren in Chancen umzuwandeln
- Fähigkeit, Probleme zu erkennen, systematisch zu analysieren und kompetente Handlungen einzuleiten
- Fähigkeit zu motivieren und Leistung auf allen Ebenen zu erzeugen“¹¹⁷

und handlungsorientierte Führungskomponenten, wie:

- „visionäres und strategisches Denken
- Kundenorientierung im Entwicklungs- und Leistungsprozess
- Ergebnisorientierung zur Sicherung der Ertragskraft der Unternehmung
- ...
- Gestalten von Gegensätzen, Partnerschaften und Geschäftsbeziehungen zu einem leistungsfähigen Ganzen“¹¹⁸

Bei der Führungslaufbahn besteht jedoch die Gefahr, dass Führungskräfte sich in ihrer Tätigkeit zu stark nach innen auf Mitarbeiterangelegenheiten orientieren und das eigentliche Geschäft des Unternehmens nicht im Vordergrund ihrer Tätigkeit steht.¹¹⁹

wegung. Vgl. Berthel, J. /Becker, F. (2007), S. 377.

¹¹⁵ Vgl. Becker, M. (2002), S. 190.

¹¹⁶ Vgl. Becker, M. (1996b), S. 89.

¹¹⁷ Becker, M. (1996b), S. 90.

¹¹⁸ Ebenda. Zu den unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte im Transformationsprozess von Unternehmen vgl. Becker, M. (2002), S. 80 ff.

¹¹⁹ Dies macht nach Meinung von Reiß die Führungslaufbahn zu einer „Laufbahn zweiter Klasse“. Vgl. Reiß, M. (1994), S. 36.

Die Fachlaufbahn ist durch einen hohen Anteil an Fach- und einen geringen Anteil an Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben gekennzeichnet.¹²⁰ Sie wird auch als Spezialisten-, Professional- oder Duallaufbahn/-hierarchie bezeichnet.¹²¹

„Eine Fachlaufbahn ... ist ein neben der traditionellen Leitungshierarchie (Führungslaufbahn) existierendes hierarchisches Positionsgefüge für hochqualifizierte Spezialisten. Sie sieht Rangstufen parallel zu verschiedenen Leitungsebenen mit spezifischen Bezeichnungen und Anreizen vor.“¹²²

Ziel der Einführung von Fachlaufbahnen ist ein Zuwachs an Karrieremöglichkeiten im Unternehmen, da Führungspositionen nur in begrenzter Anzahl vorhanden sind und nicht jeder Mitarbeiter für die Übernahme einer solchen Position geeignet ist.¹²³ Das Unternehmen soll durch diese Erweiterung der Karrieremöglichkeiten in den Augen der eigenen Mitarbeiter sowie in der Außenwirkung an Attraktivität gewinnen.¹²⁴ Dabei eignet sich die Fachlaufbahn als Karrierealternative insbesondere in Unternehmen, die über eine vollständige funktionale Wertschöpfungskette (Entwicklung, Herstellung, Vertrieb und Controlling) verfügen¹²⁵ und eröffnet so Mitarbeitern, die aus verschiedenen Gründen keine Aussicht auf eine Karriere in der Führungshierarchie haben bzw. diese nicht anstreben, die Chance auf einen beruflichen Aufstieg, der sich auf ihre fachliche Qualifikation gründet. Das Einsetzen guter Fachleute in Führungspositionen, um ihnen so einen Aufstieg und die Erhöhung ihres Entgelts ermöglichen zu können, ist so nicht länger notwendig.¹²⁶ Die damit einhergehende Gefahr einer aus der unkritischen Entwicklung eines Experten zur Führungskraft resultierenden Frustration und Erfolglosigkeit oder einer möglichen Demotivation von Spezialisten durch den Mangel an Aufstiegsmöglichkeiten und der dadurch drohenden

¹²⁰ Vgl. Becker, M. (2005), S. 392 f. Vgl. auch Berthel, J. (1995a), S. 8.

¹²¹ Vgl. Domsch, M. E. (2003), S. 481.

¹²² ebenda, S. 481.

¹²³ Vgl. Becker, M. (2007), S. 65; vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 142 und Schulte-Florian, G. (1999), S. 10.

¹²⁴ Vgl. Schütte, S./Zimmermann, M. (2006), S. 22; vgl. auch Olesch, G. (2001), S. 293.

¹²⁵ Vgl. Deuter, A./Stockhausen, A. (2009), S. 25.

¹²⁶ Vgl. Fuchs, J. (1998), S. 596. Die Fachlaufbahn eignet sich für Mitarbeiter, deren Arbeitsmotivation sich maßgeblich auf Sachaufgaben gründet und die daher kein Interesse an einer Führungstätigkeit haben. Vgl. Friedli, V. (2002), S. 32; vgl. auch Abschnitt 2.3.3.

Fluktuation, soll auf diese Weise entgegengewirkt und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach sozialer Anerkennung und Status durch Karriere befriedigt werden.¹²⁷ Die betriebliche Situation ist der Einrichtung von Fachlaufbahnen dabei umso förderlicher, je flacher die Hierarchie und je flexibler und dezentraler die Organisationsstruktur ist.¹²⁸ Im Idealfall erhöht die Arbeit in Fachlaufbahnen den Anteil der Mitarbeiter, die sich mit dem eigentlichen Geschäft des Unternehmens beschäftigen.¹²⁹ DEUTER/STOCKHAUSEN unterscheiden zwei Modelle von Fachlaufbahnen – das On Top-Modell und das Breitenmodell. Während das On Top-Modell nur wenigen „Top-Spezialisten“ Karrierealternativen bietet, umfasst das Breitenmodell nahezu alle Fachfunktionen von der Sachbearbeitung bis zu komplexen Spezialistenaufgaben.¹³⁰ Eine spezielle Art der Fachlaufbahn für den Allfinanz-Sektor stellt die Generalistenlaufbahn dar, wobei ein Kundenberater mehrere Gebiete beherrschen muss, um den Anforderungen an die Kundenorientierung gerecht zu werden.¹³¹ Anhand der o. b. Kriterien wird der Tätigkeitsbereich „komplexe Beratung“ der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung – PA3“ einer Fachlaufbahn gleichgesetzt.

In der Literatur wird die Bedeutung klar unterscheidbarer und sachlich begründeter Rangstufen einer Fachlaufbahn und dazugehöriger Positionsbeschreibungen, Titel, Gehaltsbandbreiten, Anreize und Statussymbole, Eingangsvoraussetzungen, Auswahl- und Leistungsbeurteilungskriterien betont,¹³² wobei die vorgenannten Kriterien von einer hohen Aufmerksamkeit des Top-Managements für die Förderung der Fachspezialisten und ihrer Einbeziehung in Netzwerke begleitet werden müssen.¹³³ Ist eine der Führungslaufbahn vergleichbare Hierarchie auch bei der Fachlaufbahn gegeben, so spricht man von einer absoluten Fachlaufbahn, die am ehesten eine Alternative zur traditionellen

¹²⁷ Vgl. Olesch, G. (2001), S. 292.

¹²⁸ Vgl. Füchtner, S. (1998), S. 604.

¹²⁹ Vgl. Reiß, M. (1994), S. 36.

¹³⁰ In der zu Grunde liegenden Studie nutzten 75 Prozent der Unternehmen das On Top-Modell; 25 Prozent setzten das Breitenmodell ein. Vgl. Deuter, A./Stockhausen, A. (2009), S. 23.

¹³¹ Vgl. Reiß, M. (1994), S. 35.

¹³² Vgl. z. B. Domsch, M. E. (2003), S. 482 f. und Schulte-Florian, G. (1999), S. 10.

¹³³ Vgl. Demmer, C. (2009), S. 21; vgl. auch Domsch, M. E. (2009), S. 26. Zu oft gilt trotz offizieller Fachkarrieremöglichkeit die größere Aufmerksamkeit der Unternehmensführung der Förderung des Führungsnachwuchses. Vgl. Demmer, C. (2009), S. 21

Karriere darstellt. Umfasst die Fachlaufbahn weniger Hierarchiestufen als die Führungslaufbahn, wird sie als relative Fachlaufbahn bezeichnet.¹³⁴ Mögliche Bezeichnungen für Rangstufen in der Industrie sind der Expert, Junior und Senior Expert und Leading oder Principal Expert¹³⁵ – im Dienstleistungs- bzw. Bankensektor werden der Baufinanzierungs- oder Wertpapierspezialist genannt.¹³⁶ Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Fachlaufbahnen sind nach DOMSCH:¹³⁷

- partizipative Einführungsstrategie und förmliche Ernennung der Positionsinhaber¹³⁸
- strenge Orientierung an den fachlichen Leistungen bei der Besetzung¹³⁹
- vergleichbare materielle und immaterielle Ausstattung bei vergleichbarer Rangstufe der Fach- und der Führungslaufbahn¹⁴⁰
- transparente und nachvollziehbare Einordnung der Positionen der Fachlaufbahn in das Hierarchiesystem des Unternehmens
- Konzeption und Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumentarien analog zur Führungshierarchie¹⁴¹

Als Vorteile der Fachlaufbahn können angesehen werden:¹⁴²

- die Anreiz- und Belohnungsfunktion,
- zusätzliche Aufstiegschancen und Perspektiven,
- die Mitarbeiterbindung,
- die Vermeidung von Fehlbesetzungen durch die Beförderung von Spezialisten in Führungspositionen,
- die sinnvolle Trennung zwischen Führungs- und Fachaufgaben,
- mehr Individualität in der Laufbahn- und Entgeltgestaltung,
- die Entwicklung von Spezialwissen und dessen optimale Nutzung.

¹³⁴ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 10.

¹³⁵ Vgl. Demmer, C. (2009), S. 19; vgl. auch Schorp-Leibkutsch, S./Saturno, V. (2009), S. 28; vgl. auch Schütte, S./Zimmermann, M. (2006), S. 22.

¹³⁶ Vgl. Reiß, M. (1994), S. 35; Olesch beschreibt eine Laufbahn zum Fachexperten, bei dem die Bezeichnungen der Rangstufen an eine Führungslaufbahn erinnern. Die Entwicklungsstufen heißen hier Fachreferent, Fachleiter und Fachbereichsleiter, wobei die Positionsinhaber i. d. R. keine Personalverantwortung tragen, sondern verantwortlich für bestimmte fachliche Themen sind. Vgl. Olesch, G. (2001), S. 293.

¹³⁷ Vgl. Domsch, M. (2003), S. 483 f.

¹³⁸ Ein Beispiel dafür findet sich bei Schütte, S./Zimmermann, M. (2006), S. 22 ff.

¹³⁹ Ggf. mit fachbezogenen Auswahlverfahren. Vgl. Schorp-Leibkutsch, S./Saturno, V. (2009), S. 28.

¹⁴⁰ Fachlaufbahnen müssen so ausgestattet sein, dass sie hohe Attraktivität und Anreizwirkung besitzen, Vgl. Domsch M. E. (2009), S. 26; vgl. auch Reiß, M. (1994), S. 35.

¹⁴¹ Frieling/Grote betonen die Bedeutung von Personalentwicklungskonzepten zur Kompetenzentwicklung für Fachspezialisten. Vgl. Frieling, E./Grote, S. (2000), S. 30 ff.

¹⁴² Vgl. Domsch, M. (2003), S. 485. Vgl. auch Olesch, G. (2001), S. 293.

Drohende Nachteile der Fachlaufbahn sind:¹⁴³

- die sinkende Flexibilität der Spezialisten/Einseitigkeit,
- der Missbrauch der Fachlaufbahnen als Abstellgleis oder Altersruhesitz,
- die Entstehung von Einbahnstraßen und Sackgassen,
- Schwierigkeiten bei der Beurteilung,
- ein zusätzlicher Verwaltungsaufwand.

Da die Beförderung innerhalb von Fachlaufbahnen auf Grund zumeist gut nachvollziehbarer individueller Leistungen erfolgt, kann der Konkurrenzkampf hier größer sein, als in anderen Laufbahnformen.¹⁴⁴ Gilt die Fachlaufbahn in einem Unternehmen nur als Laufbahn für diejenigen, die nicht das Zeug zur Führungskraft haben oder nur als Surrogat für den Wegfall von Hierarchieebenen, so läuft dieses schlechte Image den ursprünglich positiven Intentionen bei der Schaffung von Fachlaufbahnen entgegen.¹⁴⁵

2.2.1.3 Entscheidungsprinzipien zum Vollzug von Karrieren

Der Vollzug von Karrieren in einem Unternehmen kann nach verschiedenen Prinzipien erfolgen. BERTHEL/BECKER beschreiben mit dem Leistungs- und dem Senioritätsprinzip zwei Entscheidungsprinzipien bei der Versetzung eines Mitarbeiters im Rahmen einer beruflichen Laufbahn.¹⁴⁶

Kriterium für die Stellenbesetzung nach dem Senioritätsprinzip ist das Lebens- bzw. das Dienstalter von Mitarbeitern. (Dienst-)Ältere Mitarbeiter bekommen bei der Besetzung von Stellen, die in der betrieblichen Hierarchie höher angesiedelt sind, den Vorrang. Bei jüngeren Mitarbeitern ist dies umgekehrt. Nur unter der Voraussetzung, dass mit steigendem (Dienst-)Alter auch die Qualifikation (Erfahrung) für die zu besetzende Stelle steigt, bringt dieses Prinzip ein Unternehmen der Erfüllung seiner Ziele näher. Die Berechenbarkeit dieses Vorgehens kommt den Bedürfnissen sicherheitsorientierter, nicht aber denen leistungsori-

¹⁴³ Vgl. Domsch, M. (2003), S. 485.

¹⁴⁴ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 378.

¹⁴⁵ Vgl. Meier, H./Schindler, U. (2004), Sp. 1057. Vgl. auch Reiß, M. (1994), S. 37.

¹⁴⁶ Vgl. Berthel, J. /Becker, F. (2007), S. 382 f. Vgl. auch Berthel, J. (1992), Sp. 1209.

entierter Mitarbeiter nach.¹⁴⁷ In der Regel erbringen in diesem Beförderungssystem jüngere Mitarbeiter höhere Leistungen, werden jedoch aus transaktionskostentheoretischer Sicht unterhalb ihres Wertgrenzprodukts entlohnt. Dieses Verhältnis kehrt sich im Zeitablauf um und sie erhalten ihren „Leistungsüberschuss“ in späteren Positionen „ausgezahlt“. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Prinzips sind Dauerarbeitsverhältnisse.¹⁴⁸

Nach dem Leistungsprinzip werden die Mitarbeiter, die über eine den Anforderungen der Stelle entsprechende Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft verfügen, versetzt. Die Problematik liegt hier in der ausreichenden Feststellung und Messung der Leistungskriterien und deren Prognose für die zukünftige Tätigkeit. Kann dieses Problem mit ausreichender Genauigkeit gelöst werden, so erfüllt eine Stellenbesetzung nach dem Leistungsprinzip am ehesten die zuvor beschriebenen Anforderungen der sachlichen und ökonomischen Optimierung des Karrieremanagements.¹⁴⁹

BECKER führt als unternehmenskulturabhängige Entscheidungskriterien für Karrieren formale, personale und qualifikatorische Potenziale einer Person an und gibt entsprechende Beispiele (vgl. Abbildung 2-6). Das qualifikatorische Potenzial einer Person sieht er dabei als das (in Industriegesellschaften) i. d. R. dominierende an.

Potenzialfeld	Beispiel
formales Potenzialfeld	Abstammung
personales Potenzialfeld	Alleinentscheidungsrecht über Beförderung in Familienunternehmen
qualifikatorisches Potenzialfeld	Zugang zu bestimmten Positionen mit Befähigungsnachweis

Abbildung 2-6: Potenzialfelder als Entscheidungsgrundlage für Karrieren, Quelle: eigene Darstellung nach Becker, M. (1996b), S. 87.

Neben den genannten Kriterien über die Eignung einer Person spielen für die Karriereentscheidung der Bedarf des Unternehmens, die persönlichen Vorstellungen des Mitarbeiters sowie leistungsfremde Kriterien, wie „Sympathie des

¹⁴⁷ Vgl. Berthel, J. (1992), Sp. 1209.

¹⁴⁸ Vgl. Becker, M. (2002), S. 373 f.

¹⁴⁹ Vgl. Berthel, J. /Becker, F. (2007), S. 382 f.

Vorgesetzten“ oder „Unterstützung durch einflussreiche Freunde und Mentoren“ eine bedeutsame Rolle für die Stellenbesetzung.¹⁵⁰ Ebenso können die soziale Herkunft und Mitgliedschaften in Parteien, Religionen und Clubs den Vollzug von Karrieren beeinflussen. Eine Beförderungs-Konformitäts-Hypothese geht von der Belohnung einer Anpassung an die im Unternehmen herrschenden Normen bei der Stellenbesetzung aus. Es wird vermutet, dass die Praxis, Nachfolger durch Kooptation zu rekrutieren, weit verbreitet ist.¹⁵¹

BECKER beschreibt den Vollzug von Karriere aus spieltheoretischer Sicht auch modellhaft als Laufdisziplin. Dabei existieren Spielregeln (z. B. zu den Startbedingungen oder dem Verlauf des Rennens), die Läufer (Karriereaspiranten) verfügen ggf. über bestimmte Informationen (z. B. über Konkurrenten, Stadion und Prämie). Einer klaren Determiniertheit des Rennens steht die Unsicherheit über die Offenheit der Rennbedingungen gegenüber. So kann es sein, dass sich während des Rennens die Bedingungen (z. B. die Länge der Strecke oder die Zählung von Etappen) verändern.¹⁵²

WEITBRECHT schildert den Vollzug von Karrieren in Organisationen als Turniermodell. Durch Wettbewerb werden die Karrieren von Personen einer Mitarbeitergruppe im Zeitablauf immer stärker differenziert. Durch den Gewinn einer Runde qualifizieren sich Personen für die Teilnahme an der folgenden höheren Runde. Die in einer Runde ausgeschiedenen Mitarbeiter setzen ihre Teilnahme in „untergeordneten Teiltournieren“ fort. Eine Hypothese aus diesem empirisch mehrfach bestätigten Modell lautet: Personen, die in ihrer beruflichen Entwicklung vergleichsweise früh und schnell aufsteigen, erreichen in ihrer Laufbahn häufiger höhere Karriereebenen als andere Mitarbeiter.¹⁵³ Um die eigenen Mitarbeiter den sich ändernden Tätigkeitsanforderungen laufend anzupassen, sind Unternehmen gezwungen, periodisch oder anlassbezogen solche Turniere z. B. in Form von Assessment-Centern und Potenzialanalysen durchzuführen. Teilnehmer des Turniers gehen mit der Teilnahme das Risiko ein, den zuvor formu-

¹⁵⁰ Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1289.

¹⁵¹ Vgl. Berthel, J. (1992), Sp. 1209 f.

¹⁵² Vgl. Becker, M. (2005), S. 397 f.

¹⁵³ Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1119.

lierten Anforderungen nicht zu entsprechen oder den Mitbewerbern unterlegen zu sein.¹⁵⁴

An der Entscheidung über Karriereschritte von Mitarbeitern sind in Abhängigkeit von Betriebsgröße, Rechtsform, Einflussmöglichkeiten und zur Disposition stehender Position i. d. R. mehrere Personen(-gruppen) mit unterschiedlichen Interessen beteiligt:

- der für die Versetzung vorgesehene Mitarbeiter (eigene Karrierewünsche)
- der Vorgesetzte der zu besetzenden Stelle (Leistungsfähigkeit, und Kooperationsbereitschaft des Kandidaten)
- Personalabteilung (meist sachliche Aspekte)
- Betriebsrat/Personalrat (gesetzliche Einflussmöglichkeiten)
- oberste Geschäftsleitung (in kleineren Unternehmen oder bei Besetzung von Stellen in oberen Leitungsebenen)
- ggf. Kontrollorgane, wie Aufsichtsrat (bei Spitzenpositionen)
- Personen mit informalen Machtbeziehungen (Geltendmachung von Führungseinfluss)
- Opponenten (Verhinderung oder Verzögerung der Positionsbesetzung)¹⁵⁵

Weitere Bestimmungsfaktoren, die die Position eines Mitarbeiters in ein Organisationsgefüge beeinflussen, sind die sog. Karrieredeterminanten.¹⁵⁶ Dabei werden individuelle und strukturelle Einflussgrößen unterschieden. Zu den individuellen Determinanten zählen die Karrieremotivation, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit einer Person. Die Leistungsfähigkeit wird unter anderem durch die berufliche Aus- und Weiterbildung und die Berufserfahrung bestimmt.¹⁵⁷

Der tatsächliche Verlauf einer Karriere unterliegt jedoch in erheblichem Maße strukturellen Determinanten, die die individuellen Faktoren in tatsächliche Karriereverläufe transformieren. Dazu gehören historische, demografische und wirtschaftliche Entwicklungen ebenso wie branchen- und unternehmensgrößenabhängige Faktoren.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Becker, M. (2005), S. 398 f. und Becker, M. (2002), S. 372 f.

¹⁵⁵ Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1288.

¹⁵⁶ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 31.

¹⁵⁷ Seifert nennt hier zusätzlich die Intelligenz, den kognitiven Stil, die Selbstwirksamkeitserwartung, die Kontrollorientierung, die Selbstwertschätzung und die Laufbahnmotivation. Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 450.

¹⁵⁸ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 31 ff.

Die Analyse des Potenzials von Mitarbeitern bezüglich der Anforderungen bestimmter Tätigkeiten, wie sie mit Hilfe der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung - PA3“ erfolgt, schafft die Grundlagen für den Vollzug von Karrieren nach dem Leistungsprinzip, trägt jedoch auch Züge des o. b. Turniermodells. Aus der großen Bedeutung der strukturellen Determinanten für den tatsächlichen Verlauf von Karrieren kann für die nachfolgende Untersuchung die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die zu untersuchende Motivation zur Wahl einer Laufbahn nur eine eingeschränkte Vorhersage der tatsächlichen Laufbahnentscheidung und Karriereentwicklung erlaubt.

2.2.2 Organisationale Karriereplanung und Nachfolgeplanung

Im Rahmen der organisationalen Karriereplanung nimmt ein Unternehmen die Abfolge von Positionen eines bestimmten Mitarbeiters gedanklich vorweg.¹⁵⁹ Das Unternehmen geht dazu von den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikation der Mitarbeiter aus und vergleicht diese mit der vorhandenen Qualifikation und dem Potenzial der Mitarbeiter.¹⁶⁰ Die Anforderungen werden in Form von Anforderungsprofilen beschrieben, deren Bestandteile die formale Qualifikation, das erforderliche Fachkönnen und Fachwissen sowie die Verhaltensanforderungen für eine erfolgreiche Ausübung bestimmter Tätigkeiten sind.¹⁶¹ Neben anderen Funktionen bilden Anforderungsprofile die Grundlage für betriebliche Mitarbeiterbeurteilungssysteme und gezielte Potenzialermittlung (z. B. mit Hilfe der Assessment-Center-Methode).¹⁶²

Von ähnlicher Bedeutung wie die Karriereplanung ist für ein Unternehmen die Nachfolgeplanung, die jedoch nicht vom einzelnen Mitarbeiter ausgeht, sondern ausgehend von einer Position systematisch die Besetzung dieser durch einen

¹⁵⁹ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44.

¹⁶⁰ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 55 ff.

¹⁶¹ Dabei sollten, bedingt durch die Dynamik und Komplexität der Tätigkeiten und Anforderungen, sog. Stellenbündel gebildet werden, in denen gleiche oder ähnliche Stellen zusammengefasst. Vgl. Becker, M. (2005), S. 300 ff.

¹⁶² Vgl. Becker, M. (2005), S. 304 ff. Vgl. auch Breisig, T. (1998), S. 121 f.

geeigneten Mitarbeiter verfolgt.¹⁶³ Sie legt fest, „wer sich aus dem Kreis der vorhandenen Mitarbeiter im Falle einer Vakanz als Stelleninhaber eignet ...“¹⁶⁴

Bei der Nachfolgeplanung werden Schlüsselpositionen identifiziert, entsprechende Anforderungsprofile erstellt, mögliche Kandidaten ermittelt und qualifiziert bzw. ggf. Ersatz am externen Arbeitsmarkt beschafft.¹⁶⁵

Die Karriere- und Nachfolgeplanung ist unter anderem abhängig vom Angebot an und Nachfrage nach Fach- und Führungskräften sowie von der Leistungsfähigkeit von Instrumenten der Organisation, der Information, der Kommunikation und der Personalwirtschaft. Diese Einflussfaktoren und ihre untereinander bestehenden Beziehung sind in Abbildung 2-7 veranschaulicht.

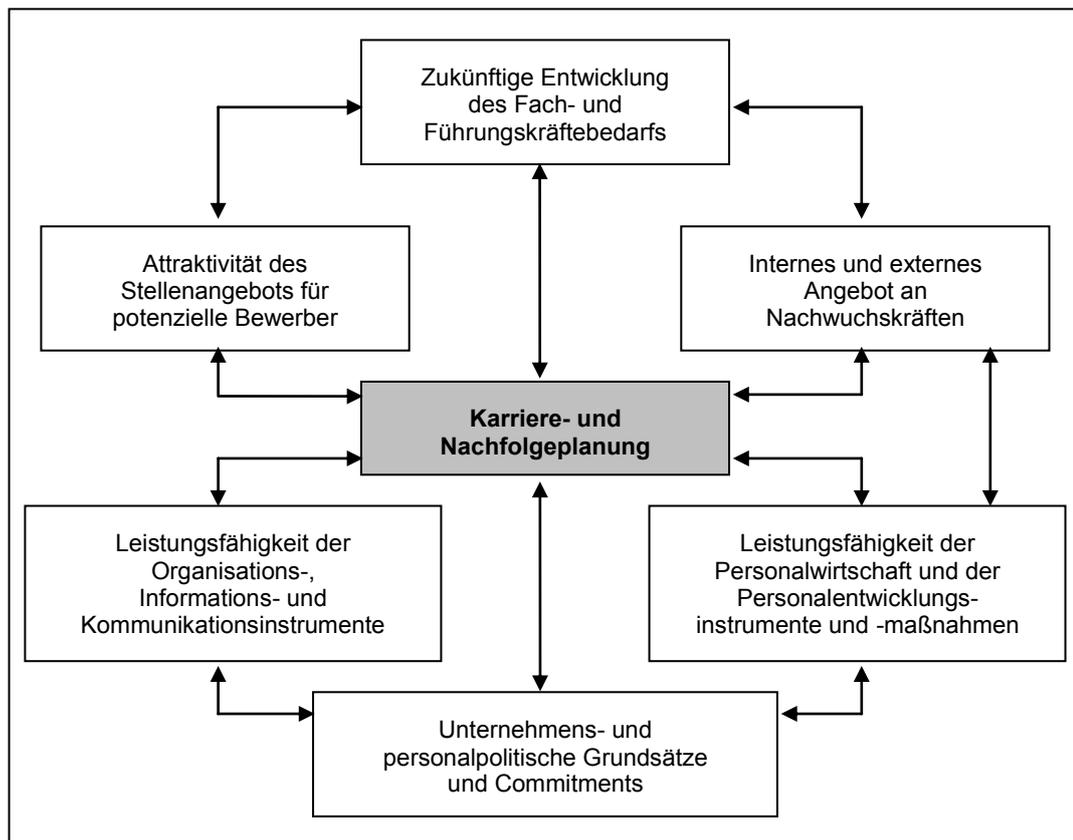


Abbildung 2-7: Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, M. (2005), S. 404.

¹⁶³ Vgl. Becker, M. (2005), S. 390; vgl. auch Schulte-Florian, G. (1999), S. 44.

¹⁶⁴ Mentzel, W. (2005), S. 149.

¹⁶⁵ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 149; vgl. auch Olfert, K. (2008a), S. 93 f. In kleineren Unternehmen oder solchen mit heterogenem Stellengefüge nimmt die individuelle Nachfolgeplanung gegenüber der auf der Laufbahnplanung beruhenden organisationalen Karriereplanung einen größeren Stellenwert ein. Vgl. Berthel, J. (1995a), S. 10.

Sowohl die Karriere- als auch die Nachfolgeplanung dienen der personellen Vorsorge in einer Organisation.¹⁶⁶ In der Praxis sind beide Planungssichtweisen nicht voneinander zu trennen, da beide gleiche Ziele verfolgen und von antizipierten Bewegungsanlässen im Karrieresystem eines Unternehmens ausgehen.¹⁶⁷ Durch die starke Verknüpfung von Karriere- und Nachfolgeplanung im Personalmanagement kann der zunehmenden Flexibilisierung von Karrieren Rechnung getragen werden. Dies geschieht z. B. durch eine karriereorientierte Entlohnung, die sowohl für qualifizierte Fachkräfte als auch für Führungskräfte gleichwertige Entlohnungsmöglichkeiten eröffnet sowie durch karriereorientierte Personalentwicklung, die mit ihren Maßnahmen alle Karrierephasen eines Mitarbeiters begleitet. Ein funktionierendes Personalentwicklungssystem hat zudem mehr und mehr Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens für qualifizierte Bewerber.¹⁶⁸

Die o. g. Ziele der Karriere- und Nachfolgeplanung sind nur in Abstimmung mit den betreffenden Mitarbeitern, unter Berücksichtigung ihrer Ziele, Interessen und Entwicklungsbedürfnisse, erfolgreich zu realisieren. Daher lässt sich die organisationale Karriereplanung in ihrer Umsetzung nicht von der partizipativen Karriereplanung (Karrieremanagement) trennen.

2.2.3 Partizipative Karriereplanung (Karrieremanagement)

Die partizipative Karriereplanung oder das Karrieremanagement wird als Prozess der gemeinsamen Vorbereitung, Umsetzung und Überwachung von Karriereplänen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen verstanden.¹⁶⁹ Instrumente der partizipativen Karriereplanung sind z. B. Karriere-Workshops und die individuelle Karriereberatung.¹⁷⁰ Im Rahmen des betrieblichen Karrieresystems wer-

¹⁶⁶ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 141, 149 ff. Vgl. auch Meier, H./Schindler, U. (2004), Sp. 1053.

¹⁶⁷ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 44.

¹⁶⁸ Vgl. Becker, M. (2005), S. 404.

¹⁶⁹ Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114.

¹⁷⁰ Vgl. Becker, M. (2002), S. 376. Karriere- bzw. Fördergespräche (und Leistungsbeurteilungen) gehören zu den Standardmaßnahmen der Personalentwicklung in Unternehmen. Vgl. v. Rosenstiel, L. (2000), S. 16.

den die Mitarbeiter über die Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Karriere informiert und beraten und so bei ihrer individuellen Karriereplanung unterstützt.¹⁷¹ Eine motivatorische Wirkung der Karriereplanung für den Mitarbeiter hängt von deren Ausgestaltung ab. Entscheidend sind die Objektivität der Versetzungsbegründungen, die Übereinstimmung der Versetzungen mit den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter,¹⁷² die Transparenz der Karriereplanung im Unternehmen und die Kontinuität der Planung.¹⁷³ Werden die Entwicklungswünsche des Mitarbeiters nicht berücksichtigt, kommt es zu ungewollter Fluktuation oder Unzufriedenheit.¹⁷⁴ Selbst eine Karriereplanung, die auf einer Übereinstimmung der betrieblichen und der individuellen Interessen beruht, ist im Laufe ihrer Umsetzung mit Risiken behaftet. So kann ein Mangel an geeigneten Aufstiegspositionen vorliegen, das Karrierepotenzial des Mitarbeiters kann durch das Unternehmen oder den Mitarbeiter selbst falsch eingeschätzt worden sein oder die Ziele des Mitarbeiters oder des Unternehmens haben sich im Zeitverlauf geändert. Bei einem größeren Zeithorizont der Karriereplanung ist die Planungssicherheit dadurch gefährdet.¹⁷⁵ Bei der partizipativen Karriereplanung ist daher die Berücksichtigung der verschiedenen Phasen in der beruflichen Entwicklung eines Menschen hilfreich. Dabei werden die frühe, mittlere und späte Karrierephase unterschieden, die einen Karrierezyklus bilden.¹⁷⁶ Wird auf die Besonderheiten dieser Phasen seitens des Unternehmens ungenügend eingegangen, kann es zur Senkung der Leistung, mangelnder Arbeitszufriedenheit und Fluktuation kommen.¹⁷⁷

Eine systematische Karriereplanung macht zur Begründung von Karriereentscheidungen Beratungsleistungen durch den Vorgesetzten und/oder inter-

¹⁷¹ Vgl. Weitbrecht, H. (1992) Sp. 1117. Dabei soll die individuelle Zielbildung unterstützt und die Abstimmung mit Unternehmenszielen erreicht werden. Vgl. Walger, G. (2004), Sp. 991.

¹⁷² Wobei ein Unternehmen Methoden zur Verfügung stellen sollte, die Mitarbeitern die eigene Einschätzung und Entwicklung ermöglichen. Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 244.

¹⁷³ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 384.

¹⁷⁴ Vgl. Becker, M. (2002), S. 378.

¹⁷⁵ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 380; vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 145 und Berthel, J. (1995b), Sp. 1292 ff.

¹⁷⁶ Vgl. dazu auch den Abschnitt 2.3.3; zur Kritik gegenüber einer strengen Einteilung von Lebenszyklen und ihrer Nutzung zur Instrumentalisierung des Menschen innerhalb der Personalwirtschaft vgl. Kappler, E. (2004), Sp. 1070 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2003), S. 341 ff.

ne/externe Personalberater erforderlich.¹⁷⁸ Voraussetzung für die Planung der Karriere ist die Informationsbeschaffung über die Eignung, das Potenzial sowie die Interessen und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter, die durch verschiedene Instrumente möglich ist. Zunächst kann auf Personalakten, Personalkarteien und Datenbanken zurückgegriffen werden, um Fakten über die Qualifikation, den bisherigen beruflichen Werdegang und Ergebnisse zurückliegender Beurteilungen eines Mitarbeiters zu erheben.¹⁷⁹ Eine weitere Informationsquelle ist die aktuelle Mitarbeiterbeurteilung, die eine große Rolle für die partizipative Karriereplanung spielt.¹⁸⁰ Um Fehleinschätzungen über das Potenzial der Mitarbeiter durch das Unternehmen oder den Mitarbeiter selbst entgegenzuwirken, sollte die zumeist vergangenheitsbezogene Sichtweise einer Mitarbeiterbeurteilung durch eine zukunftsbezogene Potenzialermittlung mit Hilfe der Assessment-Center-Methode ergänzt werden.¹⁸¹

Im Folgenden soll auf die beiden letztgenannten Instrumente des Karrieremanagements, die Mitarbeiterbeurteilung und die Potenzialermittlung, näher eingegangen werden, da sie sowohl generell für das Karrieremanagement als auch speziell für den Untersuchungszusammenhang von besonderer Bedeutung sind. Die Mitarbeiterbeurteilungen gewinnen diese Bedeutung zudem durch das dabei gegebene Feedback und dessen Einfluss auf die individuelle Karriereplanung. Dies gilt ebenso für die Potenzialanalysen nach der Assessment-Center-Methode. Für dieses Verfahren erfolgt darüber hinaus eine ausführliche theoretische Grundlegung, da auf diesem Wege, durch Anwendung der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung – PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe, die unabhängigen Variablen der nachfolgenden Untersuchung erzeugt werden (Eignungswerte für Führung und komplexe Beratung). Die nachfolgenden Ausführungen in Abschnitt 2.2.3.2 treffen jedoch allgemeingültige Aussagen über Potenzialanalysen nach der Assessment-Center-

¹⁷⁸ Vgl. Wottawa, H. (2000), S. 27 ff. Vgl. auch Staehle, W. (1999), S. 891.

¹⁷⁹ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 59 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 20 f.

¹⁸¹ Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 244 f. Vgl. auch Becker, M. (2002), S. 378 ff. Als weitere Methoden, das Potenzial von Mitarbeitern zu bestimmen, nennt Mentzel das Zielvereinbarungsgespräch und Mitarbeiterbefragungen. Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 83 ff.

Methode und sind von der speziellen Ausprägung der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung – PA3“ unabhängig.¹⁸²

Weitere Instrumente des Karrieremanagements, wie Karriereberatung, Karriereworkshops und Mentoring werden an dieser Stelle nicht vertieft, da sie im Untersuchungszusammenhang keine unmittelbare Relevanz besitzen.

2.2.3.1 Mitarbeiterbeurteilung

Bei der Mitarbeiterbeurteilung¹⁸³ handelt es sich um ein „formalisiertes und standardisiertes Verfahren, durch das die Vorgesetzten veranlasst werden, ihre Mitarbeiter in regelmäßigen Zeitabständen unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien zu beurteilen.“¹⁸⁴ Nach SCHULTE-FLORIAN besitzt die Personalbeurteilung¹⁸⁵ sogar den deutlichsten Einfluss auf die Karriere eines Mitarbeiters.¹⁸⁶ Nach MENTZEL ist sie das wichtigste und zuverlässigste Instrument zur Feststellung des Qualifikationspotentials durch den direkten Vorgesetzten und in der Praxis dominierend.¹⁸⁷ In der Literatur werden verschiedene Ziele genannt, die mit einer Mitarbeiterbeurteilung verfolgt werden. So sieht HILB eine Dualität von Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter.¹⁸⁸ ROSENSTIEL nennt eine Konkurrenz des Kommunikationsziels der Mitarbeiterbeurteilung mit dem ebenfalls angestrebten Selektionsziel in der Art, dass ein betontes Selektionsziel das offene und vertrauensvolle Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter be-

¹⁸² Deren Erläuterung erfolgt in Abschnitt 3.1.

¹⁸³ Darstellungen verschiedener Beurteilungsverfahren finden sich u. a. bei Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 281 ff., bei Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 204 ff. und bei Marcus, B./Schuler, H. (2006). S. 446 ff.

¹⁸⁴ Hohlbaum, A./Olesch, G. (2008), S. 151 ff. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 63; Domsch/Gerpott betonen als zusätzliche Kriterien zur Abgrenzung des Begriffes die sozialen Wahrnehmungsprozesse als Grundlage der Beurteilung und explizit zur Beurteilung beauftragte Personen (= Beurteiler). Vgl. Domsch, M. E./Gerpott, T. J. (2004), Sp. 1431 f.

¹⁸⁵ Die Begriffe Personalbeurteilung und Mitarbeiterbeurteilung werden in der Literatur häufig synonym gebraucht. Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 200.

¹⁸⁶ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999) S. 48 f. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (2003), S. 230.

¹⁸⁷ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 63 ff. Vgl. auch Friedli, V. (2002), S. 279 und Rosenstiel, L. v. (2000), S. 16.

¹⁸⁸ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 77 f.

hindert.¹⁸⁹ HOHLBAUM/OLESCH bestimmen folgende Aufgaben und Ziele der Mitarbeiterbeurteilung:

Aufgaben:

- Mitarbeiter motivieren
- Mitarbeiter informieren, wie sie im Unternehmen eingeschätzt werden
- den Personaleinsatz steuern
- Leistungsdefizite erkennen

Ziele:

- Leistungssteigerung
- Verbesserung der Führungsqualität
- Einheitlichkeit des Führungssystems
- Objektivierung der Personalarbeit
- Potenzialerkennung
- Kontrolle personalpolitischer Maßnahmen¹⁹⁰

An das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung werden bestimmte Anforderungen gestellt, wie z. B.:

- Erfassung leistungsrelevanter Aspekte
- Tätigkeitsbezogenheit
- Differenzierbarkeit zwischen Merkmalen und Personen
- Vermeidbarkeit von Beurteilungsfehlern und Vergleichbarkeit¹⁹¹
- Eindeutigkeit, Verständlichkeit, Transparenz
- Prognose
- verhaltenssteuernde Wirkung.¹⁹²

Die Dimensionen der Mitarbeiterbeurteilung sind in der Regel die Beurteilung der Leistung¹⁹³ und die Beurteilung in bestimmten Anforderungsdimensionen (z. B. Belastbarkeit, Kooperationsfähigkeit). Dabei herrscht bei den in der Praxis eingesetzten Beurteilungsverfahren große Varianz hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen, der Methoden, der Anlässe und der Beteiligten.¹⁹⁴ SCHU-

¹⁸⁹ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 197.

¹⁹⁰ Vgl. Hohlbaum, A./Olesch, G. (2008), S. 151 f. Domsch/Gerpott unterscheiden personalpolitische und führungspolitische Zielbereiche. Jedoch sollte die Vielfalt der Ziele nicht zur Überschätzung der Leistungsfähigkeit des Instruments führen. Vgl. Domsch, M./Gerpott, T. J. (2004), Sp. 1433. Eine kritische Würdigung der Instrumente zur Leistungs- und Potenzialbeurteilung findet sich auch bei Friedli, V. (2002), S. 123 ff.

¹⁹¹ Zu sozialer Urteilsbildung und Beurteilungsfehlern vgl. Abschnitt 2.2.3.2.2.

¹⁹² Vgl. Schuler, H. (2004a), S. 20.

¹⁹³ Zur Definition tätigkeitsbezogener Leistung vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 278 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Flato, E./Reinbold -Scheible, S. (2008), S. 115. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 65. Zu Quellen der Beurteilung vgl. Marcus, B./Schuler, H. (2006). S. 436 ff.

LER/GÖRLICH¹⁹⁵ unterscheiden drei Ebenen der Beurteilung, um den Anforderungen an ein Beurteilungssystem gerecht zu werden.¹⁹⁶ Die erste Ebene stellt das „Day-to-day-Feedback“ dar, welches im täglichen, unmittelbaren Kontakt durch ein informelles Gespräch gegeben wird und hauptsächlich die Steuerung des Verhaltens zum Ziel hat.¹⁹⁷ In der zweiten Ebene umfasst die Regelbeurteilung die systematische Beurteilung¹⁹⁸ und dient der Leistungseinschätzung¹⁹⁹ und Zielsetzung. Entscheidend für die Wirksamkeit und die Akzeptanz der Beurteilung ist dabei die Durchführung eines Beurteilungsgesprächs.²⁰⁰ Wird dieses Gespräch nach guter Vorbereitung in offener Atmosphäre durchgeführt, kann die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessert werden.²⁰¹ In der dritten Ebene siedeln sie die Potenzialeinschätzung an, die entweder ebenfalls durch den direkten Vorgesetzten oder durch interne und/oder externe Fachleute vorgenommen wird. Ihre Funktion ist die Prognose über die Leistungen, die in Zukunft vom Mitarbeiter erwartet werden können und richtet sich immer auf die Prognose des Verlaufs und/oder der Resultate von Entwicklungsprozessen.²⁰² Grundlage hierfür sind zum einen die in der Vergangenheit gezeigten Leistungen, die im Zuge der Regelbeurteilung eine Potenzialeinschätzung in den beurteilten Anforderungsdimensionen erlauben, zum anderen werden darüber hinaus gehende, eignungsdiagnostische Instrumente eingesetzt, die sich häufig der Assessment-Center-Methode bedienen.²⁰³ Auf diese Form der Potenzialanalyse wird später intensiver eingegangen.²⁰⁴

¹⁹⁵ Vgl. Schuler, H./Görlich, Y. (2006), S. 257 ff.

¹⁹⁶ „Der Kardinalfehler vieler LB[Leistungsbeurteilungs- d. A.]-Systeme in der Praxis besteht darin, unvereinbare Ziele mit einem einzigen System erreichen zu wollen.“ Marcus, B./Schuler, H. (2006), S. 441.

¹⁹⁷ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 291 f.

¹⁹⁸ Im Sinne der oben gegebenen Definition der Mitarbeiterbeurteilung. Zur Leistungsbeurteilung vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 203 ff.

¹⁹⁹ Zu Leistung als hypothetischem Konstrukt vgl. Marcus, B./Schuler, H. (2006), S. 435 ff.

²⁰⁰ Vgl. Schuler, H./Görlich, Y. (2006), S. 257 ff. Vgl. auch Domsch, M./Gerpott, T. J. (2004), Sp. 1437.

²⁰¹ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 292 f. Vgl. auch Mentzel, W. (2005), S. 63 ff. und Muck, P. M./Schuler, H. (2004), S. 255 ff.

²⁰² Vgl. Kanning, U. P./Holling, H. (2004), Sp. 1686.

²⁰³ Vgl. Schuler, H. (2004b), S. 28 f. Diese Form zukunftsorientierter Potenzialbeurteilung ist nach Domsch/Gerpott jedoch eher der Personalauswahl zuzuordnen. Vgl. Domsch, M./Gerpott, T. J. (2004), Sp. 1432.

²⁰⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.

DRUMM kritisiert die Verhaltens- und Leistungsbeurteilung aufgrund ihrer starken Anfälligkeit für Subjektivität, die auch durch Mehrfachbeurteilungen nicht behoben werden kann.²⁰⁵ Nach BREISIG betrachtet das Leitbild der Objektivität beim Einsatz der Mitarbeiterbeurteilung als nicht realistisch, da das diesem Leitbild zu Grunde liegende „technisch-naturwissenschaftliche Verständnis“ auf die zwischenmenschliche Beurteilung nicht anwendbar sei. Er spricht sich für die „Rehabilitierung der Subjektivität“ aus, die er als „wertvollen Beitrag zur Kräfteentfaltung einer Organisation“ begreift, und schlägt ein flexibles, unmittelbar auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes gerichtetes Gespräch vor, das den Prinzipien der Sachgerechtigkeit, der Transparenz, der Reklamierbarkeit und der Beteiligung folgt.²⁰⁶ Nach BECKER stößt die standardisierte Leistungs- und Potenzialbeurteilung auch wegen der wachsenden Dynamik der Unternehmen an ihre Grenzen, da sich sowohl die Aufgaben als auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen häufig verändern. Er schlägt daher vor, die standardisierte Mitarbeiterbeurteilung durch ein strukturiertes Mitarbeitergespräch zu ersetzen. Dabei handelt es sich um periodisch stattfindende Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die sowohl der von Verhaltens- und Leistungsrückmeldung für den vergangenen Zeitraum, als auch der zukunftsgerichteten Besprechung von Potenzialen, Karrieremöglichkeiten, Aufgaben und Zielen dienen. Im Wege eines potenzialorientierten Abgleichs der Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche des Mitarbeiters werden konkrete Vereinbarungen über Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Zielerreichung und Entwicklung geplant und vereinbart. Grundlage dieser Gespräche sind klare Standards, an denen Leistung und Verhalten des Mitarbeiters gemessen werden können.²⁰⁷ Neben den Funktionen Beurteilung und Feedback dient das Mitarbeitergespräch²⁰⁸ zugleich dem Austausch von Sachinformationen und der Bezie-

²⁰⁵ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 107.

²⁰⁶ Vgl. Breisig, T. (1998), S. 196 ff. Zu Gütekriterien eignungsdiagnostischer Verfahren vgl. auch Abschnitt 2.2.3.2.3.

²⁰⁷ Vgl. Becker, M. (2005), S. 379 ff. und Becker, M. (2002), S. 346 ff.

²⁰⁸ Zu Grundlagen, Aufbau und Durchführung von Mitarbeitergesprächen vgl. Fiege, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 472 ff. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (2003), S. 231 ff. Eine kritische Würdigung findet sich bei Friedli, V. (2002), S. 131 ff.

hungsklärung und -entwicklung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.²⁰⁹ Ansätze zur Verbesserung von Mitarbeitergesprächen sieht DRUMM ebenfalls in der Präzisierung und Operationalisierung der Gesprächsgegenstände. Er weist jedoch außerdem darauf hin, dass die Akzeptanz und Wirkung der Mitarbeitergespräche und Beurteilungen auch davon abhängt, wie der Beurteilte den Beurteilenden selbst einschätzt.²¹⁰

Die Wahl eines geeigneten Beurteilungssystems wird durch die Unternehmenskultur (z. B. Umgangsstil, Einstellung zur Leistungsbestimmung), durch die an den Unternehmenszielen orientierten Zielen des Beurteilungssystems und durch die Unternehmensgröße und -struktur bestimmt.²¹¹

2.2.3.2 Potenzialanalyse nach der Assessment-Center-Methode

Potenzialanalysen versuchen zu prognostizieren, für welche Aufgaben ein Mitarbeiter über das gegenwärtige Tätigkeitsfeld hinaus aktivierbare Fähigkeits- und Leistungsreserven hat und spiegeln dabei das Potenzial an den Inhalten derartiger zukünftiger Aufgaben.²¹² KANNING bezeichnet die Potenzialanalyse als eine Mischform der vier grundlegenden Aufgabenfelder der Personaldiagnostik, die er in der Personalauswahl, der Personalentwicklung, der Personalplatzierung und der Organisationsentwicklung sieht.²¹³ Dabei nimmt ihre Verwendung zum Zweck der Personalentwicklung gegenüber ihrem Einsatz zur Personalauswahl zu.²¹⁴ Die Personaldiagnostik²¹⁵ stellt dafür „Prinzipien, Methoden und Messinstrumente für diagnostische Aufgaben im Personalwesen ...

²⁰⁹ Vgl. Fiege, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 488 ff. Zu den Funktionen des Mitarbeitergesprächs vgl. auch Drumm, H. J. (2008), S. 108.

²¹⁰ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 110.

²¹¹ Vgl. Schuler, H. (2004a), S. 1 ff. und S. 19.

²¹² Vgl. Becker, M. (2005), S. 400. Überfachliche Faktoren, wie kognitive Fähigkeiten, soziale Kompetenz, emotionale Stabilität sowie Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft stehen dabei im Vordergrund. Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 300 ff.

²¹³ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 11 ff. und 28 ff.

²¹⁴ Wodurch die Akzeptanz dieser Maßnahme größer als bei einem Auswahl-Verfahren ist. Vgl. Flato, E./Reinbold-Scheible, S. (2008), S. 115. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 434.

²¹⁵ Der Begriff Diagnostik wird dabei vom griechischen Verb „diagnóskein“ abgeleitet, welches einen kognitiven Prozess vom genauen Kennenlernen bis zum Entscheiden/Beschließen bezeichnet. Vgl. Fisseni, H.-J. (2004), S. 4.

bereit. Sie greift dabei zurück auf wissenschaftliche Methoden und Forschungsergebnisse der akademischen Psychologie.²¹⁶

Die Potenzialanalyse mit Hilfe der Assessment-Center-Methode²¹⁷ ist ein Instrument der Berufseignungsdiagnostik.²¹⁸ Diese bezeichnet die „Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zweck eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext.“²¹⁹ Wie in Abbildung 2-8 verdeutlicht, bestimmt sich die Eignung einer Person für eine Tätigkeit auf drei Ebenen, innerhalb derer jeweils Faktoren der Tätigkeit und der Person verglichen werden müssen.²²⁰

Tätigkeit		Person
Anforderungen	↔	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
Befriedigungspotenzial	↔	Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen
Veränderung	↔	Entwicklungspotenzial und allgemein erfolgsrelevante Eigenschaften

Abbildung 2-8: Vergleich zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogenen Entscheidungen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 102.

SCHULER hebt die Bedeutung der Potenzialanalyse für das Karrieremanagement und die individuelle Karriereplanung hervor, wenn er sagt:

„Die besonderen Stärken der Potenzialanalyse ... liegen ... in der langfristigen Zielorientierung, im Erkennen von Entwicklungsfähigkeit und in der Entscheidung über angemessene künftige Berufswege. In diesem Sinne kommt auch sie der Selbststeuerung sowie der mittel- und langfristigen Personalentwicklung zugute.“²²¹

²¹⁶ Kanning, U. P. (2004), S. 12. Es werden konstruktorientierte, simulationsorientierte und biografieorientierte Verfahren unterschieden. Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 247 f.

²¹⁷ Vgl. Schuler, H. (2007), S. 3 ff. Vgl. auch Hohlbaum, A./Olesch, G. (2008), S. 60 ff. Zu den Vorteilen eines fachgerechten Assessment-Centers vgl. auch Flato, E./Reinbold -Scheible, S. (2008), S. 115. Nachteile der Nutzung von Assessment-Centern sind der hohe personelle Aufwand, die hohen Kosten und die erforderliche hohe Fachkompetenz bei der Entwicklung und Durchführung. Vgl. Kanning, U. P./Pöttker, J./Klinge, K. (2008), S. 46.

²¹⁸ Berthel/Becker unterscheiden nach Eignungsdiagnostik durch Fachleute und Eignungsbeurteilung durch Mitarbeiter einer Unternehmung als „Laien“. Dem zweiten Begriff ordnen sie auch die Personalbeurteilung zu. Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 193.

²¹⁹ Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 102.

²²⁰ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 152 f.

²²¹ Schuler, H. (2004b), S. 29.

Zusätzlich betont er die Zukunftsorientierung der Potenzialanalyse im Unterschied zur Leistungsbeurteilung: „Man möchte, ..., über jemanden wissen, was noch in ihm steckt' ...“.²²² Die Langfristigkeit der Aussage einer Potenzialanalyse stößt jedoch bei sich schnell ändernden Arbeitsanforderungen und unvorhersehbaren Ereignissen im persönlichen Leben der Kandidaten an ihre Grenzen. Trotzdem können mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Instrumente aussagefähige Prognosen getroffen werden.²²³

WOTTAWA betont den volkswirtschaftlichen Nutzen der Eignungsdiagnostik und sieht ihren zukünftigen Schwerpunkt in der Potenzialanalyse, wobei zukünftig verstärkt auf Effizienz der Planung und Durchführung zu achten ist.²²⁴ Die Aussagekraft einer Potenzialanalyse ist stark von der Zielstellung, der fachkundigen Entwicklung und Anwendung der Verfahren und ihrer Einbettung in den Prozess der Karriereplanung und Personalentwicklung im Unternehmen abhängig.²²⁵ HILB ist der Meinung, dass Probleme beim Einsatz von Potenzialbeurteilungen u. a. in der nicht eindeutigen Definition des Potenzialbegriffs liegen. Er betont die Notwendigkeit der Schulung der Beobachter zur Potenzialeinschätzung.²²⁶ BECKER sieht folgende mögliche Mängel der Potenzialanalyse:²²⁷

- Messung zukünftiger Anforderungen mit den „Augen der Gegenwart“
- Anpassung zukünftiger Anforderungen an Bewerber der Gegenwart
- Beobachter in der Potenzialanalyse und spätere Personalentwickler sind zumeist nicht die selben Personen, so dass eine Evaluierung der Potenzialanalyseergebnisse erschwert wird

²²² Schuler, H. (2000b), S. 54.

²²³ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 29. Der geplante Erstreckungsbereich der Prognose ist für die Qualität der Potenzialbeurteilung dabei ebenso von Bedeutung wie der zu prognostizierende Verhaltensbereich, die empirische Absicherung der Prognose sowie die Auswahl des Datenerhebungsverfahrens. Vgl. Kanning, U. P./Holling, H. (2004), Sp. 1687 ff. Hossiep hingegen beschreibt die Langfristigkeit und Generalisierbarkeit der Vorhersage über den beruflichen Erfolg. Sie sei positionsübergreifend, unternehmensübergreifend, branchenübergreifend und zeitübergreifend möglich, was mit der Veränderlichkeit beruflicher Tätigkeiten korrespondiert. Vgl. Hossiep, R. (2000), S. 79 ff.

²²⁴ Vgl. Wottawa, H. (2000), S. 27 ff. Schuler zählt die Berufseignungsdiagnostik zu den rentabelsten betrieblichen Investitionen. Vgl. Schuler, H. (2004d), Sp. 1366. Hossiep sieht die Personalauswahl als hochinvestive Entscheidung. So wird die Potenzialanalyse zum Wettbewerbsvorteil. Vgl. Hossiep, R. (2000), S. 92 ff.

²²⁵ Eine kritische Würdigung der Assessment-Center-Methode findet sich u. a. bei Friedli, V. (2002), S. 138 f.

²²⁶ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 141.

²²⁷ Vgl. Becker, M. (2005), S. 400 f.

- Angst direkter Vorgesetzter (wenn sie die Analyse mit gestalten) vor späterer Konkurrenz durch Potenzialkandidaten
- Stigmatisierung von Kandidaten im späteren Berufsleben auf Grund der Analyseergebnisse (positiv wie negativ)
- zu langfristige personalwirtschaftliche Entscheidungshorizonte, obwohl berufliche Handlungen kurzzyklischer werden

Daher schlägt er folgende Regeln für die Analyse von Potenzialen vor:²²⁸

- periodisch wiederkehrende Überprüfung der Potenzialaussagen
- Ergänzung der psychologischen Diagnoseverfahren durch die nicht delegierbare und dauerhafte Verpflichtung aller Führungskräfte zur praktizierten Potenzialerkennung
- feste Absicht und konkrete Möglichkeit, Potenziale zum Wohle des Kandidaten und des Unternehmens in Karriereschritte umzusetzen
- Bindung der Potenzialanalyse an andere personalwirtschaftliche Instrumente im Unternehmen (z. B. Zielvereinbarungen und Karriereplanung)
- „Mehr-Augen-Prinzip“ und Mehr-Stufen-Prozess“ im Gegensatz zu Potenzialentscheidungen durch Einzelpersonen

Auf Grund der besonderen Bedeutung einer Potenzialanalyse nach der Assessment-Center-Methode für die nachfolgende Untersuchung, wird im Folgenden näher auf den Aufbau, die zu Grunde liegenden Ansätze, die Urteilsbildung, Gütekriterien und die Ergebnismeldung dieser Form der Potenzialanalyse eingegangen, ohne dabei ein konkretes Potenzialanalyseverfahren zu betrachten.

2.2.3.2.1 Aufbau und Ansätze

Eine Potenzialanalyse auf der Grundlage der Assessment-Center-Methode ist eine systematisches Verfahren,²²⁹ das bestimmten Prinzipien, wie Anforderungsbezogenheit, Verhaltensorientierung, Simulation, Methodenvielfalt, Mehrfachbeurteilung, Transparenz und Individualität folgt und für den jeweiligen Einsatz maßgeschneidert wird.²³⁰ Im Vordergrund steht die Überprüfung sozialer

²²⁸ Vgl. ebenda, S. 401.

²²⁹ Die Potenzialanalyse ist die häufigste Anwendung der Assessment Center-Methode in deutschen Unternehmen. Vgl. Obermann, C. (2002), S. 19 f.

²³⁰ Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 162; vgl. auch Becker, M. (2005), S. 340 f. und Obermann C. (2002), S. 14 f. Weitere Prinzipien sind das Systemprinzip, die Lernorientierung des Verfahrens selbst und die organisierte Prozesssteuerung. Vgl. Höft, S./Funke, U. (2001), S. 151.

Kompetenzen und überfachlicher Fähigkeiten.²³¹ Es werden in der Regel mehrere Kandidaten in unterschiedlichen Übungen von verschiedenen Beobachtergruppen²³² nach eindeutig definierten tätigkeitsbezogenen Anforderungen der zukünftigen Aufgabe beurteilt. Die Erfassung aller relevanten Facetten komplexer Anforderungen erfordert die systematische Kombination unterschiedlicher Methoden.²³³ Diese multimethodale Herangehensweise ermöglicht „eine erhöhte Generalisierbarkeit der eignungsdiagnostischen Befunde auf zukünftiges berufliches Verhalten“.²³⁴ Charakteristisch sind die möglichst realitätsnahe Simulation späterer Tätigkeiten und die Kombination unterschiedlicher Übungsformen, wie etwa Rollenspiele, Interviews, Gruppendiskussionen und Fähigkeits- und Leistungstests.²³⁵

Der Ablauf eines Assessment-Centers wird in die Phasen Konzeptionalisierung, Durchführung und Nachbereitung unterschieden.²³⁶ Im Rahmen der ersten Phase erfolgt die Zielklärung, die Anforderungsanalyse²³⁷ und die Verfahrensentwicklung.²³⁸ Die Auswahl der Übungen und die Dauer einer Potenzialanalyse werden dabei durch ihre Zielstellung bestimmt.²³⁹ Die zweite Phase umfasst die Organisation, die Auswahl der Teilnehmer, das Training der Beobachter, die Durchführung des Verfahrens, die Auswertung und das Feedback an die Teilnehmer.²⁴⁰ In die Nachbereitungsphase fallen die partizipative und die individuelle Personalentwicklungs- und Karriereplanung auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse über Stärken und Schwächen des Teilnehmers. Das Ver-

²³¹ Vgl. Obermann, C. (2002), S. 13. Dabei besteht ein Vorrang der Verhaltensbeobachtung als zentralem Instrument der Datenerhebung im AC. Vgl. Fisseni, H.-J. (2004), S. 400.

²³² Beobachtung wird definiert als die Wahrnehmung konkreten Verhaltens. Vgl. Fisseni, H.-J. (2004), S. 400. Das Zahlenverhältnis von Teilnehmern und Beobachtern beträgt etwa 2:1. Vgl. Schuler, H. (2003), S. 170.

²³³ Vgl. Schuler, H. (2006), S. 46 ff. Vgl. auch Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 103 f.

²³⁴ Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 104.

²³⁵ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 161. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 433 ff. und Schuler, H. (2003), S. 170 ff.

²³⁶ Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 162 ff. Vgl. auch Becker, M. (2005), S. 338 ff.

²³⁷ Zu Methoden der Anforderungsanalyse vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 215; vgl. auch Schuler, H. (2006), S. 48 ff. und Kanning, U. P. (2004), S. 226 ff.

²³⁸ Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 162 f. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 239 ff.

²³⁹ Vgl. Becker, M. (2005), S. 340 ff. Vgl. auch Schuler, H. (2003), S. 171 und Kanning, U. P. (2002), S. 54, 60 ff.

²⁴⁰ Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 163. Vgl. auch Kanning, U. P. (2002a), S. 55 ff.

fahren selbst sollte hinsichtlich der in der Durchführung gewonnenen Erkenntnisse überprüft und ggf. evaluiert und/oder modifiziert werden.²⁴¹

Der Tätigkeit der Beobachter (auch: Assessoren) und ihrer möglichst objektiven Bewertung des Teilnehmerverhaltens kommt im Rahmen eines Assessment-Centers eine besondere Bedeutung zu. Neben der Teilnahme an einem Beobachtertraining,²⁴² nehmen sie deshalb in Übungen, in denen das beobachtbare Verhalten der Teilnehmer bewertet werden soll, die Bewertung i. d. R. anhand vorgegebener Skalen vor. Diese numerischen Bewertungen werden ggf. durch Verbalurteile ergänzt.²⁴³ Die eingesetzten Beobachter setzen sich zumeist aus Führungskräften und Personalentwicklern des Unternehmens und externen Vertretern (geschulte Fachleute, Berater, Psychologen) zusammen. Die Ergebnisse der einzelnen Beobachter werden im Anschluss an das Verfahren zumeist auf der Ebene der Anforderungsdimensionen²⁴⁴ zusammengefasst. Dies kann rechnerisch oder in einer Beobachterkonferenz²⁴⁵ erfolgen.

Die in einem Assessment-Center eingesetzten Einzelinstrumente können nach ihren Ansätzen klassifiziert werden. Wie in Abbildung 2-9 dargestellt, werden dabei der Eigenschaftsansatz, der Simulationsansatz und der biografische Ansatz unterschieden, die jeweils spezifische Methoden der Erfassung bestimmter Merkmale erfordern.²⁴⁶

²⁴¹ Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 163 f. Ziel einer Evaluation ist der Nachweis der Wirksamkeit des Verfahrens und seine Optimierung. Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 292 ff.

²⁴² Ziel des Beobachtertrainings ist die Sensibilisierung für mögliche Fehler, die Auseinandersetzung mit den Modalitäten des jeweiligen Assessment Centers, seinen Übungen und den Anforderungsdimensionen und das Training von Übungssituationen und Bewertung. Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 169 ff.

²⁴³ Vgl. Schuler, H. (2003), S. 171. Um den Spielraum der Beobachter möglichst klein zu halten, ist eine Standardisierung des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses von Nutzen. Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 168. Dabei ist das Prinzip der Trennung von Beobachtung und Bewertung von geringerer Bedeutung und ein eher unrealistischer Grundsatz. Vgl. Obermann, C. (2002), S. 165. Vgl. auch Abschnitt 2.2.3.2.2.

²⁴⁴ Vgl. Schuler, H. (2003) S. 172.

²⁴⁵ Die nachträgliche Diskussion der Einzelergebnisse führt nach Schuler nicht zur Erhöhung der prognostischen Gültigkeit der Gesamtaussage. Die Diskussion ist jedoch von Nutzen für die Vorbereitung der Feedbackgespräche. Vgl. Schuler, H. (2003) S. 172. Auch Kompa argumentiert gegen die Beobachterkonferenz, da sie die Objektivität durch ungenügende Gewichtung der Datenbasis aus dem AC eher senkt. Vgl. Kompa, A. (2004), Sp. 478.

²⁴⁶ Vgl. Schuler H. (2007), S. 17 f. Vgl. auch Schuler, H./Höft, S. (2007), S. 291 f. und Schuler, H. (2000b), S. 53 ff. Zu den jeweiligen Nachteilen der drei Ansätze vgl. Moser, K./Zempel, J. (2000), S. 181 ff.

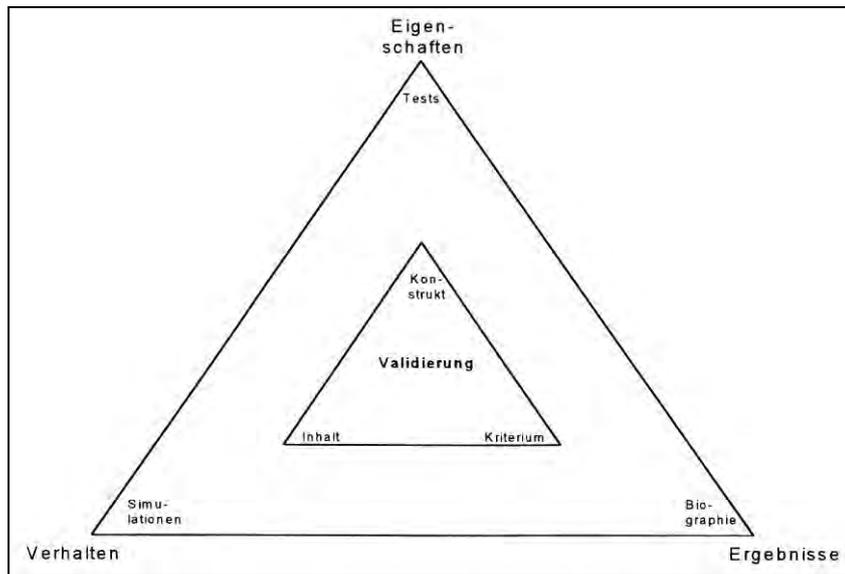


Abbildung 2-9: Die Ansätze der Eignungsdiagnostik und ihre Validierungslogik, Quelle: Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 103.

Der Eigenschaftsansatz geht von bestimmten relativ stabilen Eigenschaften einer Person aus, die für die Ausübung einer (zukünftigen) Tätigkeit bedeutsam sind. Beispiele hierfür sind die kognitiven Fähigkeiten und die Gewissenhaftigkeit.²⁴⁷ Geeignete Übungen zur Erfassung dieser Eigenschaften sind psychologische Tests, wie allgemeine und spezifische Intelligenztests, Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration und allgemeine und spezifische Persönlichkeitstests.²⁴⁸ Hervorzuheben ist die große Bedeutung kognitiver Fähigkeiten für den Berufserfolg, insbesondere bei Berufen mit hoher Komplexität, wie z. B. Führungstätigkeiten - auch, weil sie als Grundlage für den Erwerb von Kenntnissen und Fachwissen gelten.²⁴⁹ Der biografische Ansatz geht von der prognostischen Aussagekraft von Ereignissen, Verhalten und Leistungen der Vergangenheit für zukünftiges Verhalten aus und beruht auf der Annahme über die

²⁴⁷ Zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen zählen Fähigkeiten (z. B. Intelligenz), Temperamenteigenschaften (z. B. Emotionalität), Persönlichkeitsmerkmale i. e. S. (z. B. Gewissenhaftigkeit), Motive (z. B. Machtmotiv), Interessen, Einstellungen, Werte und Überzeugungen zur Kontrollierbarkeit eigenen Verhaltens (z. B. Selbstwirksamkeitserwartungen). Vgl. Borkenau, P. (2004), Sp. 1665.

²⁴⁸ Vgl. Schuler H. (2008), S. 18 ff. Vgl. Schuler, H./Höft, S. (2007), S. 302 ff. Ein „Test bezeichnet ein diagnostisches Prüfverfahren, das in standardisierten Situationen eine Verhaltensstichprobe erhebt – als Indikator einer Personeneigenschaft – und Vergleiche mit Gruppen oder/und Kriterien ermöglicht.“ Fisseni, H.-J. (2004), S. 21.

²⁴⁹ Vgl. Schuler, H./Höft, S. (2006), S. 110 und 114. Vgl. auch Borkenau, P. (2004), Sp. 1667 und Hossiep, R. (2000), S. 88 ff.

zeitliche Stabilität menschlichen Verhaltens.²⁵⁰ Im beruflichen Zusammenhang sind hier zunächst Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse) und Referenzen zu nennen, die in Bezug auf Assessment Center (speziell bei externen Teilnehmern) zur Vorauswahl eingesetzt werden können.²⁵¹ Weitere typische Analyseinstrumente sind Biografische Fragebögen, die einem empirischen oder theoretischen Ansatz folgen und die am stärksten formalisierte und am intensivsten erforschte Form der biographischen Datenerhebung darstellen. Sie gehören insgesamt zu den validesten Instrumenten der Eignungsdiagnostik.²⁵² Ebenso lassen sich biographische Daten mit hoher prognostischer Validität auch mit Hilfe eines Interviews²⁵³ erfassen.²⁵⁴ Der Simulationsansatz verfolgt die Untersuchung des Verhaltens der Mitarbeiter in möglichst realitätsnahen Simulationen zukünftiger Arbeitsaufgaben.²⁵⁵ Typische simulationsorientierte Verfahren sind das Rollenspiel, die Präsentation, der Postkorb und die Gruppendiskussion.²⁵⁶ Im Rollenspiel werden interaktive Situationen aus dem zukünftigen Berufsalltag abgebildet. Es kann sich dabei um Kundensituationen (z. B. Verkauf, Beschwerde), Kollegensituationen (z. B. Konflikte) oder Führungssituationen (z. B. Zielvereinbarungen, Kritikgespräche) handeln. Die Inhalte der Rollenspiele basieren auf in der Anforderungsanalyse ermittelten erfolgsrelevanten Situationen einer Tätigkeit. Aus dem Abgleich des Teilnehmerverhaltens mit den gestellten Anforderungen lassen sich zu Personalentwicklungszwecken konkrete Trainingshinweise (z. B. für Verkaufs- und Führungstrainings) ableiten.²⁵⁷ Rollenspiele dauern in der Regel zwischen 5 und 20 Minuten und können in standardisierter und unstandardisierter Form durchgeführt werden. Dabei

²⁵⁰ Vgl. Schuler, H./Höft, S. (2007), S. 310.

²⁵¹ Vgl. Schuler, H./Marcus, B. (2006), S. 190 ff.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 198 ff.; Zur Erarbeitung biographischer Fragebögen vgl. auch Becker, M. (2002), S. 273 ff.

²⁵³ Zur Konstruktion von Interviews vgl. Kanning, U. P./Pöttker, J./Klinge, K. (2008), S. 22 ff. und 125 ff. sowie ausführlich Schuler, H. (2002); Innerhalb von Interviews ist die Integration verschiedener Methoden möglich. Die Konstruktion solcher multimodaler Interviews führt zu prognostischen Validitäten, die denen von Assessment-Centern entsprechen kann. Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 158 f.

²⁵⁴ Vgl. Schuler, H./Marcus, B. (2006), S. 209 ff.

²⁵⁵ Vgl. Schuler, H./Höft, S. (2007), S. 307.

²⁵⁶ Zur Entwicklung interaktiver Übungen vgl. Obermann, C. (2002), S. 104 ff.

²⁵⁷ Das im Rollenspiel gezeigte Verhalten korrespondiert mit dem Realverhalten der Teilnehmer. Vgl. Höft, S./Funke, U. (2006), S. 157 ff.

sind für die standardisierte Form die höheren Reliabilitäten und kriteriumsbezogene Validitäten zu erwarten, als für die unstandardisierte Form.²⁵⁸ In einer Präsentation steht der Teilnehmer vor der Aufgabe, ein kurzfristig oder über längere Zeit vorbereitetes Thema vor Beobachtern darzustellen. Die Dauer der Präsentation liegt zwischen 5 und 30 Minuten. Bei der Bewertung spielt die Art und Weise der Darstellung (z. B. Sprache, Struktur und Medieneinsatz) oft eine größere Rolle als der präsentierte Inhalt. Beim Postkorb handelt es sich um eine schriftliche Übung. Der Teilnehmer hat in einer bestimmten Zeit (etwa ein bis drei Stunden) in Einzelarbeit eine bestimmte Anzahl von Schriftstücken (z. B. Notizen, Briefe, Rundschreiben) zu bearbeiten. Der Proband muss diese Schriftstücke, oft unter Beachtung eines Kalenders, z. B. nach Dringlichkeit, Wichtigkeit, inhaltlichen und zeitlichen Überschneidungen, Komplexität und Auswirkungen ordnen und seine Entscheidungen (z. B. Antwortentwürfe, Delegation) notieren. Die Inhalte dieser Übung können stark auf die jeweilige Organisation und die zu beurteilenden Anforderungen zugeschnitten werden. Die Auswertung der Notizen kann durch eine anschließende Diskussion mit dem Teilnehmer ergänzt werden.²⁵⁹ Die Gruppendiskussion ist eine Kleingruppenarbeit mit i. d. R. vier bis sechs Teilnehmern, die unter Vorgabe einer bestimmten Zeit (i. d. R. 20 bis 60 Minuten) eine Aufgabe zu lösen haben, die so gestaltet ist, dass zwischen den Teilnehmern Meinungsunterschiede auftreten und ein Konflikt hinsichtlich der Durchsetzung der eigenen Meinung und Kompromissen zu Gunsten eines gemeinsamen Ergebnisses entsteht. Eine Gruppendiskussion kann mit und ohne Rollenvorgabe erfolgen. Die an die Teilnehmer gestellten Anforderungen hinsichtlich Kooperation und/oder Durchsetzung sind stark von den Anforderungen der Organisation und der zukünftigen Tätigkeit abhängig. Die Gruppendiskussion ist eine der am häufigsten eingesetzten simulationsorientierten Verfahren.²⁶⁰

Die Einschätzung des Teilnehmerverhaltens durch die Beobachter folgt den Regeln der sozialen Urteilsbildung, welchen demnach insbesondere in den si-

²⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 146 f.

²⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 156 f.

²⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 159 ff.

mulationsorientierten Verfahren eine erhebliche Bedeutung bei der Entstehung der Potenzialanalyseergebnisse zukommt. Im nachfolgenden Abschnitt werden daher die Prozesse der sozialen Urteilsbildung näher betrachtet.

2.2.3.2.2 Soziale Urteilsbildung

In sozialen Situationen sind (subjektive) Beurteilungen unausweichlich. KANNING spricht hier sogar von der „Utopie des Objektiven“.²⁶¹ Wahrnehmungen werden bewusst oder unbewusst selektiert und der Wahrnehmungsprozess wird durch Faktoren der Umgebung (Intensität, Kontext und Eindeutigkeit von Reizen) sowie Faktoren der Person (Funktion der Wahrnehmungsorgane, Aufmerksamkeit, Adaption, Gedächtnisinhalte) beeinflusst.²⁶² Die Verzerrung der Wahrnehmung und ihre Interpretation ist die Regel, da neue Eindrücke immer vor dem Hintergrund individueller Erfahrungen verarbeitet werden²⁶³ und selbst die Stimmung des Beobachters Einfluss auf seine Beurteilung von Teilnehmerverhalten hat.²⁶⁴ Ebenso beeinflussen sich die Beobachter untereinander in ihrem Urteil.²⁶⁵ Eine weitere Gefahr der Verzerrung besteht im Vorwissen der Beobachter über die Kandidaten. Je weniger Vorinformationen über die Kandidaten bekannt sind, umso objektiver fällt das Urteil der Beobachter aus.²⁶⁶

SCHULER beschreibt die Entstehung der Unterschiede, die in der Aussage über das Verhalten eines Teilnehmers in einer Übung auftreten können, mit Hilfe des Verhaltens-Eindrucks-Aussage-Modells. Dabei geht er von drei Ebenen aus, auf denen es zu Unterschieden in der Urteilsbildung kommen kann.²⁶⁷ Die

²⁶¹ Kanning, U. P. (1999), S. 21.

²⁶² Vgl. Obermann, C. (2002), S. 167 ff. Vgl. auch Kanning, U. P. (1999), S. 15 ff.

²⁶³ Vgl. Wenderdel, M./Kanning U. P. (2008), S. 52 ff. Vgl. auch Kanning, U. P. (1999), S. 53 ff.

²⁶⁴ Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 154 ff. Gut gelaunte Personen bewerten das Verhalten anderer positiver als schlecht gelaunte. Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 157 und 166; vgl. auch Obermann, C. (2002), S. 164 ff.

²⁶⁵ Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 169 ff. Hier spielen Autoritätsverhältnisse bei der Zusammensetzung von Beobachtergruppen eine Rolle. Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 190 ff. Kompa bezeichnet die Beobachter als „Messvorrichtung“ des Assessment-Centers und auf Grund ihrer mangelnden Objektivität als dessen „Sorgenkind“. Vgl. Kompa, A. Sp. 477 ff.

²⁶⁶ Vgl. Wenderdel, M./Kanning U. P. (2008), S. 52 ff.

²⁶⁷ Vgl. Schuler, H. (2004c), S. 33 ff. Vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), S. 161.

erste Ebene ist die Verhaltensebene, bezogen auf das Verhalten, welches die Beobachter innerhalb einer Übung bei einem Teilnehmer sehen. Durch verschiedene personeninterne (Fähigkeiten, Kenntnisse) aber auch situationsbedingte Faktoren (räumliche Bedingungen, andere Teilnehmer) kann es zu unterschiedlichen Beobachtungen kommen. Eine große Rolle spielt hier die Beobachtungshäufigkeit und damit die Repräsentativität des beobachteten Verhaltens.²⁶⁸ Die zweite Ebene des Modells ist die Eindrucksebene. Die Urteilsbildung des Beobachters ist durch kognitive, motivationale und emotionale Faktoren in der Person des Beobachters selbst bestimmt und führt zu selektiver Informationsaufnahme. Die Urteilsbildung wird beeinflusst durch:

- Vorerfahrungen mit der beobachteten Person
- Vorinformationen (von Dritten) über diese Person²⁶⁹
- erste Eindrücke und Stereotype
- persönliche Sympathie
- generelle Werthaltungen
- Selbstbild des Beobachters
- implizite Persönlichkeitstheorien
- kognitiv verfügbare Beurteilungskonzepte
- Kontrast- und Assimilationseffekte
- subjektive Zuordnungsregeln von Verhalten zu Urteilsdimensionen

Als Folge kann es zu situations- oder eigenschaftsbedingter Zuschreibung des Verhaltens,²⁷⁰ der Überbewertung einzelner Beobachtungen (Schlüsselreizen) und selbsterfüllenden Prophezeiungen über das Verhalten des Teilnehmers²⁷¹ kommen. Zudem unterliegt die Beurteilung Mittelwerts-, Streuungs- und Korrelationstendenzen der Beobachter. Die Mittelwertstendenz bezeichnet die Neigung von Beobachtern, besonders milde oder strenge Urteile zu meiden. Die Streuungstendenz bezeichnet die Bereitschaft eines Beobachters, die gesamte zur Verfügung stehende Beurteilungsskala auszunutzen. Die Korrelationsten-

²⁶⁸ Vgl. Schuler, H. (2004c), S. 34 f.

²⁶⁹ So haben negative Vorinformationen über Teilnehmer einen deutlichen Effekt auf die Bewertung durch die so beeinflussten Beobachter, die die Kandidaten dann signifikant schlechter bewerten. Vgl. Kanning, U. P./Klinge, K. (2005), S. 66.

²⁷⁰ Eine ausführliche Darstellung von Fehlern bei der Attribuierung findet sich bei Kanning, U. P. (1999), S. 92 ff.; vgl. auch Obermann C. (2002), S. 169 und 171 ff.

²⁷¹ Vgl. Schuler, H. (2004c), S. 35. Der Erwartung, mit der Beobachter in einem Potenzialanalyseverfahren einem Teilnehmer gegenüberzutreten, kommt bei der Wahrnehmung und Beurteilung des Teilnehmerverhaltens eine herausragende Rolle zu. Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 140.

denz beschreibt die in vielen Fällen vorliegende Korrelation der Urteile in unterschiedlichen Dimensionen, die eigentlich unabhängig voneinander sein sollten.²⁷² Auf der Aussageebene als dritter Ebene des Modells muss unterschieden werden zwischen der sprachlichen Kompetenz eines Beobachters und einer willentlichen Beeinflussung seiner Aussage auf Grund bestimmter Absichten, Ziele und Strategien, um die Konsequenzen der Potenzialanalyse für den Teilnehmer positiv oder negativ zu beeinflussen. Der Unterschiedlichkeit der Aussage durch unterschiedliches Sprachvermögen und Sprachverständnis kann durch eindeutig operationalisierte Anforderungen und die Gestaltung der Beobachtungsbögen entgegengewirkt werden.²⁷³ Die vorgenannten Einflüsse auf das Urteil der Beobachter können sich vielfältig überlagern. So kann z. B. ein Beobachter, der tendenziell streng beurteilt und einen bestimmten Teilnehmer als unsympathisch empfindet, zu einer deutlich schlechteren Bewertung der Teilnehmerleistung kommen als ein milder Urteiler, dem dieser Teilnehmer sympathisch ist.²⁷⁴ Diese systematischen Fehler und Verzerrungen sind Folge von Automatismen des Informationsverarbeitungssystems, die einem Menschen helfen, sich in einer komplexen Welt zu orientieren und zu reagieren. Bedenkt man jedoch die Bedeutung, die den auf der Grundlage von Potenzialanalyseverfahren zu treffenden Entscheidungen²⁷⁵ zukommt, stellen diese Automatismen ein Problem dar, dem entgegengewirkt werden muss.²⁷⁶ Der Einfluss der Urteilstendenzen der drei Ebenen kann durch die Standardisierung²⁷⁷ der Potenzialanalyseverfahren und ihre sachgerechte Entwicklung, Durchführung und Auswertung verringert werden. Eine besondere Rolle spielt

²⁷² Vgl. Schuler, H. (2004c), S. 37 ff.

²⁷³ Vgl. ebenda, S. 35 f. Darstellungen zu Beurteilungsfehlern und Wahrnehmungsverzerrungen finden sich auch bei Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 195 ff., Fisseni, H.-J. (2004), S. 132 ff. und ausführlich bei Kanning, U. P. (1999), S. 15 ff.

²⁷⁴ Vgl. Schuler, H. (2004c), S. 37 ff.

²⁷⁵ Nach Kanning gehören diese Entscheidungen „in den engeren Kreis der folgenschweren Entscheidungen, die tagtäglich in Wirtschaft und Verwaltung getroffen werden“. Vgl. Kanning, U. P. (2002b), S. 44.

²⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 15 ff. und 25.

²⁷⁷ Die Standardisierung z. B. der Beurteilungsbögen führt zur Beurteilung nach einheitlichen, relevanten Messkriterien, erhöht die Transparenz und die Fairness gegenüber dem Teilnehmer, und verbessert die Vergleichbarkeit der Teilnehmerleistung und deren Rückmeldbarkeit. Vgl. Paschen, M. u. a. (2002), S. 222.

dabei die eindeutige und abgrenzbare Operationalisierung der Anforderungen²⁷⁸ und deren genaue Kenntnis durch die Beobachter, die Schulung der Beobachter, der Einsatz mehrerer Beobachter und die häufige Beobachtung in unterschiedlichen, relevanten Übungen.²⁷⁹ Große Bedeutung kommt dem Erlernen der bewussten Steuerung der Aufmerksamkeit, der gezielten Reflexion und der Auseinandersetzung mit Ursachenzuschreibungen im Beobachtertraining zu,²⁸⁰ denn „professionelle Personaldiagnostik kann nur gewährleistet werden, wenn sich das diagnostische Personal auch professionell verhält.“²⁸¹

2.2.3.2.3 Gütekriterien

Die Gültigkeit der im Ergebnis einer Potenzialanalyse getroffenen Aussage hängt von der Qualität der Konstruktion, Durchführung und Auswertung eines solchen Verfahrens ab. Nachfolgend sollen deshalb die Hauptgütekriterien²⁸² Objektivität, Reliabilität und Validität kurz erläutert werden. Ergänzend wird auf die Normierung eignungsdiagnostischer Verfahren und die DIN-Norm für Verfahren der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung eingegangen.

Die Objektivität eines Verfahrens bezeichnet den Grad der Unabhängigkeit der Ergebnisse vom jeweiligen Beobachter bzw. Anwender.²⁸³ So muss bereits bei der Konstruktion eines Potenzialanalyseverfahrens darauf geachtet werden, dass eine Beeinflussung der Messergebnisse durch die Beteiligten so gering wie möglich gehalten wird. Die Standardisierung der Übungen und der Durch-

²⁷⁸ Eine Senkung der Fehlerrate ist auch durch die Definition der Merkmalserfüllung auf Beurteilungsbögen möglich. Vgl. Liebel, H. J. (1992), S. 145 ff.

²⁷⁹ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 98 ff. Vgl. auch Schuler, H. (2004c), S. 36 und S. 41; Zu Anforderungen an Beobachtungssysteme vgl. auch Obermann, C. (2002), S. 149 ff.

²⁸⁰ Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 270 ff. Vgl. Obermann, C. (2002), S. 173.

²⁸¹ Kanning, U. P. (2004), S. 109.

²⁸² Lienert/Raatz verweisen zusätzlich auf vier Nebengütekriterien Normierung, Vergleichbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Nützlichkeit. Vgl. Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 7.

²⁸³ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 252; vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), S. 161; vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 195 und Schuler, H. (2000a), S. 49 f. Lienert/Raatz sprechen auch von „interpersoneller Übereinstimmung“ der Untersucher. Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 7.

führung leistet hier einen wichtigen Beitrag.²⁸⁴ Es werden die Durchführungs-, die Auswertungs- und die Interpretationsobjektivität unterschieden.²⁸⁵ Zur Erhöhung der Durchführungsobjektivität ist auf eine Gleichheit der Rahmen- und Durchführungsbedingungen für alle beteiligten Probanden zu achten. So sollten z. B. Übungsinstruktionen wortwörtlich vorgegeben sein, um allen Teilnehmern gleiche Ausgangsbedingungen zu schaffen.²⁸⁶ Zusätzlich spielt das Verhalten der durchführenden Untersucher eine bedeutende Rolle, da es zu Verhaltensvariationen der Teilnehmer führen kann und so deren Ergebnisse beeinflusst. Um z. B. die Durchführungsobjektivität einer interaktiven Übung (z. B. eines Rollenspiels) zu erhöhen, ist man bemüht, das Verhalten des rollenspielenden Beobachters für jeden Probanden konstant zu halten. Neben der Forderung nach konstantem Beobachterverhalten während der Übungen sollte das Verhalten von Beobachtern und eignungsdiagnostischem Personal auch in anderen interaktiven Phasen, wie z. B. während der Begrüßung oder in den Pausen, konstant gehalten werden. Dieser zusätzliche Kontakt sollte auf das Nötigste beschränkt werden.²⁸⁷ Das Ausmaß der Auswertungsobjektivität und die Methoden zu ihrer Erhöhung sind von den auszuwertenden Übungen abhängig. So lässt sich bei standardisierten, schriftlichen Übungen relativ problemlos eine hohe Auswertungsobjektivität herbeiführen, indem z. B. Auswertungsschablonen oder Checklisten eingesetzt werden, wenn die Art der Itembeantwortung und die Antwortbewertung eindeutig vorgegeben sind. Die Auswertung interaktiver, mündlicher Verfahren ist, bezogen auf eine möglichst hohe Objektivität, mit größeren Schwierigkeiten verbunden, da ihr das persönliche Urteil der Beobachter zu Grunde liegt. Die Bewertung erfolgt zumeist über Ratingskalen, die die Beobachter zur Bewertung der Teilnehmerleistung verwenden. Eine möglichst genaue, im Vorfeld der Durchführung vorgenommene Definition von Bewertungskriterien, das Training der Beobachter und der Einsatz mehrerer Be-

²⁸⁴ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 165 ff. Vgl. auch Schuler, H. (2000a), S. 50.

²⁸⁵ Vgl. Kanning, U. P./Pöttker, J./Klinge, K. (2008), S. 22 ff. Vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 195; Vgl. auch Fisseni, H.-J. (2004), S. 47 ff. und Kubinger, K. D. (2003), S. 196 f.

²⁸⁶ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 195.

²⁸⁷ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 165 f. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 8.

obachter wirken sich hier Objektivitätserhöhend aus.²⁸⁸ Jedoch sei an dieser Stelle auf die in Abschnitt 2.2.3.2.2 beschriebenen Schwierigkeiten der sozialen Urteilsbildung verwiesen. In der anschließenden Interpretationsphase geht es um die Frage, ob die gemessenen Merkmale des Probanden den Anforderungen einer Stelle oder einer Tätigkeit genügen und inwiefern diese Interpretation unabhängig von der ausführenden Person ist. Bei standardisierten Tests kann dabei auf Normen zurückgegriffen werden, die den Vergleich mit einer repräsentativen Stichprobe erlauben. Liegen solche Normen nicht vor, wird innerhalb von Unternehmen oft eine zuvor festgelegte Ausprägung von Anforderungsprofilen genutzt, mit der die Merkmalsausprägung des Probanden verglichen wird.²⁸⁹

Unter der Reliabilität (Zuverlässigkeit) wird die Messgenauigkeit eines Tests oder eines eignungsdiagnostischen Verfahrens, also die formale Exaktheit der Merkmals erfassung, verstanden. Liefert ein Messinstrument bei wiederholter Messung eines Objekts die gleichen Ergebnisse, kann es als zuverlässig angesehen werden.²⁹⁰ Die Kennzahl für die Reliabilität wird auf empirischem Wege ermittelt und als Reliabilitätskoeffizient bezeichnet. Sie kann Ausprägungen zwischen 0 und 1 annehmen, wobei die Ausprägung „1“ für die (in der Realität nicht erreichbare) völlige Freiheit von Messfehlern steht. Die Reliabilität trifft jedoch keine Aussage darüber, ob ein Test das Ziel erreicht, die Ausprägung eines gewünschten Merkmals zu messen.²⁹¹ Die Berechnung der Reliabilität wird auf Basis der Ergebnisse einer repräsentativen Stichprobe vorgenommen und sollte vor dem Einsatz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens erfolgen. Die wichtigsten Formen der Reliabilität sind die „Paralleltest-Reliabilität“, die „Retest-Reliabilität“ sowie die „Split-Half-Reliabilität“ (bzw. „Testhalbierungsre-

²⁸⁸ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 195; vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 167; vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 8.

²⁸⁹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 195; vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 167 f. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 8.

²⁹⁰ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 151; vgl. auch Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 253; vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), S. 161.

²⁹¹ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 174. Vgl. auch Kanning, U. P. (2002a), S. 66 ff. Vgl. auch Schuler, H. (2000a), S. 50 f. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 9.

liabilität“) und die „Innere Konsistenz“ (bzw. „Interne Konsistenz“).²⁹² Zur Ermittlung der Paralleltest-Reliabilität bearbeitet der Proband zwei streng miteinander vergleichbare Tests (Paralleltests). Die Ergebnisse dieser Tests werden dann miteinander korreliert. Die Ermittlung dieser Art der Reliabilität setzt die vorangegangene Konstruktion zweier Testversionen voraus, was in der Praxis ein Problem darstellt.²⁹³ Die Retest-Reliabilität steht für die Stabilität des Messwerts bei Messwiederholung. Zur Bestimmung dieses Reliabilitätswerts absolviert derselbe Proband einen Test zu zwei Messzeitpunkten. Der Zusammenhang der Ergebnisse der ersten und zweiten Messung ergibt die Retest-Reliabilität. Voraussetzung dafür ist die zeitliche Stabilität des gemessenen Merkmals, wie es bei bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen oder der Intelligenz der Fall ist, da sonst unklar bleibt, ob eine geringe Retest-Reliabilität auf die mangelnde Reliabilität des Tests oder auf die Instabilität des Merkmals zurückzuführen ist.²⁹⁴ Bei der Überprüfung der Split-Half-Reliabilität werden die Übungen und Items, die das gleiche Merkmal erfassen sollen, in zwei Gruppen geteilt, deren Ergebnisübereinstimmung dann verglichen wird. Je höher der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der beiden Gruppen, umso höher die Split-Half-Reliabilität. Je nach Art und Weise der Aufteilung der Items in zwei Gruppen können jedoch aus identischen Daten unterschiedliche Reliabilitätskoeffizienten errechnet werden.²⁹⁵ Die innere oder interne Konsistenz bezeichnet das Maß der Übereinstimmung von Ergebnissen der Übungen oder Items, die der Messung des gleichen Merkmals dienen. Messen die Items tatsächlich das gleiche Merkmal, so sollte die Ergebnisübereinstimmung hoch sein. Diese Methode stellt einen Ausbau der Testhalbierungsmethode dar und führt zu stabileren Reliabilitätseinschätzungen als diese, indem sie einen Test nicht „nur“ in zwei Hälften teilt,

²⁹² Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 197 ff. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 175 f. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 9 f.

²⁹³ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 152; vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 197 f. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 9.

²⁹⁴ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 151; vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 196 f. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 176.

²⁹⁵ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 152 f. Vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 198; vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 176; vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 9 f.

sondern multiple Unterteilungen bildet.²⁹⁶ OBERMANN betont zusätzlich eine Interrater-Reliabilität als Maß der Übereinstimmung der Urteile verschiedener Beobachter innerhalb eines Assessment-Center-Verfahrens. Die Gestaltung der Beobachtungssysteme (z. B. die Eindeutigkeit der Beobachtungskriterien, die Gestaltung der Beobachtungsbögen) kann hier einen positiven Einfluss ausüben.²⁹⁷

Ein weiteres Gütekriterium eignungsdiagnostischer Verfahren ist die Validität. Sie bezeichnet das Ausmaß, in welchem ein Messinstrument tatsächlich das Kriterium misst, das es messen soll.²⁹⁸

„Validität bezeichnet sinngemäß die Tauglichkeit der diagnostischen Methoden, verwertbare Schlüsse aus den resultierenden Daten zu ziehen; operational ist sie definiert als Korrelation zwischen Prädiktor (also dem Eignungsmaß) und Kriterium (dem Erfolgsmaß).“²⁹⁹

Nach der Art ihrer Beurteilung werden allgemein drei Formen der Validität unterschieden: die Inhalts-, die Kriteriums- und die Konstruktvalidität.³⁰⁰ Die Inhaltsvalidität (auch Augenscheinvalidität oder logische Validität) bezeichnet die Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte einer zu messenden Dimension mit geeigneten Messverfahren. Jedoch stehen zur Bewertung dieser Validitätsform keine objektiven Kriterien zur Verfügung – vielmehr handelt es sich um subjektive Experteneinschätzungen. Sie sollte als wichtiger Anhaltspunkt bei der Konstruktion eines Messinstruments berücksichtigt werden, ohne sie jedoch als tatsächliches Validitätskriterium heranzuziehen. Eine klassische mathematische Kennzahl wird für diese Validitätsform nicht berechnet.³⁰¹ Die Kriteriumsvalidität bezieht sich auf die Korrelation zwischen den Messergebnissen und einem un-

²⁹⁶ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 198 f. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 176; vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 10.

²⁹⁷ Vgl. Obermann, C. (2002), S. 226 ff.

²⁹⁸ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 154; vgl. auch Nerding, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 254 ff. Vgl. auch Kanning, U. P./Pöttker, J./Klinge, K. (2008), S. 30 ff. und Rosenstiel, L. v. (2007), S. 161.

²⁹⁹ Vgl. Schuler, H. (2003), S. 177.

³⁰⁰ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 154 f. Vgl. auch Höft, S. (2006), S. 762 f. Vgl. auch Fisseni, H.-J. (2004), S. 63 ff. und Schuler, H. (2000a), S. 51 ff. und 164 ff.

³⁰¹ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 155. Vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 200; Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 185. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 10 f.

abhängig erhobenen, anderen empirischen Kriterium, das als Maßstab herangezogen wird. Dient dabei ein anderes Messinstrument als Kriterium, so spricht man von innerer kriterienbezogener Validität – ist das andere Kriterium auf reale Lebensumstände bezogen (z. B. beobachtbares Verhalten), so handelt es sich um eine äußere kriterienbezogene Validität. Nach dem Zeitpunkt der Messung dieses anderen Kriteriums werden die prädiktive und die Übereinstimmungsvalidität unterschieden. Während bei der prädiktiven (prognostischen) Validität die Messung des anderen Kriteriums erst nach einer gewissen Zeit erfolgt (z. B. Messung des Berufserfolgs mehrere Jahre nach einem berufseignungsdiagnostischen Verfahren), wird das Kriterium zur Feststellung der Übereinstimmungsvalidität zum selben Zeitpunkt gemessen. Die Bestimmung der prädiktiven Validität wird durch die vielfältigen Einflüsse auf das andere Kriterium, die speziell bei längeren Untersuchungszeiträumen wirksam werden und die Unzulänglichkeit der Operationalisierung der Außenkriterien erschwert. Die Validierung anhand mehrerer geeigneter Außenkriterien kann die Sicherheit der Validitätsaussage erhöhen.³⁰² Im Ergebnis der Untersuchung der Kriteriumsvalidität wird ein mathematischer Kennwert, der Validitätskoeffizient r , als Korrelation zweier Messungen bestimmt. Diese Kennzahl kann je nach Richtung und Enge des Zusammenhangs Werte zwischen -1 und +1 annehmen.³⁰³ Die Enge dieses Zusammenhangs wird im Wesentlichen von folgenden drei Faktoren bestimmt:

- Grad der Gemeinsamkeit, die durch das Messinstrument und das andere Kriterium erfasst wird (unabhängig von der Reliabilität),
- Reliabilität des Messinstruments,
- Reliabilität des anderen Kriteriums.³⁰⁴

³⁰² Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 154 ff. Vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 200 f. Vgl. auch Kanning, U. P. (2004), S. 186 ff. Vgl. auch Schuler, H. (2003), S. 177. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 11. Zu Problemen der Validierung von Assessment-Centern vgl. auch Drumm, H. J. (2008), S. 114 ff.

³⁰³ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 182 f. Wobei für einen positiven Zusammenhang von einem maximalen Wert von $r=+0.5$ für die prognostische Validität einzelner Verfahren und von $r=+0.7$ für eine Kombination mehrerer Verfahren ausgegangen werden kann. Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 193.

³⁰⁴ Vgl. Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 11.

Die Konstruktvalidität bezeichnet die Eignung eines Messinstruments, ein bestimmtes, theoretisch und empirisch fundiertes Konstrukt (theoretische Eigenschaftsdimension), zu erfassen. Für die Messung der Konstruktvalidität stehen keine objektiven Kriterien zur Verfügung, vielmehr wird eine psychologische Analyse des Messinstruments hinsichtlich der ihm zu Grunde liegenden Eigenschaften und Fähigkeiten vorgenommen. Ein Messinstrument besitzt dann eine hinreichende Konstruktvalidität, wenn das erfasste Merkmal eine ausreichende Deckung mit dem entsprechenden theoretischen Konstrukt aufweist. Dies ist dann der Fall, wenn aus dem zu messenden Konstrukt Hypothesen abgeleitet werden können, die in den Ergebnissen des Messinstruments ihre empirische Bestätigung finden.³⁰⁵

Ein Teil des erfolgreichen Einsatzes eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (z. B. einer Potenzialanalyse) im Rahmen des Karrieremanagements hängt vom Grad seiner Akzeptanz bei Beteiligten und Betroffenen ab. Dieser Akzeptanzgrad wird als soziale Validität bezeichnet. Das Erleben der Auswahl-situation hängt dabei von den Faktoren Information; Partizipation, Transparenz und Urteilskommunikation ab.³⁰⁶ Der aus einer eignungsdiagnostischen Maßnahme durch den Teilnehmer zu gewinnende Nutzen ist ausschlaggebend durch die Beachtung der sozialen Validität beeinflussbar.³⁰⁷ Ebenso sind die Selbstselektion vor dem Verfahren sowie die Akzeptanz des Verfahrens und seiner Ergebnisse umso höher, je tätigkeitsbezogener die Anforderungen und das Verfahren sind.³⁰⁸

Mit einer Normierung wird die Einordnung eines einzelnen Messergebnisses in ein breiteres Bezugssystem und damit eine erleichterte Interpretation dieses

³⁰⁵ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008), S. 156 ff. Vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 201; vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 11.

³⁰⁶ Vgl. Schuler, H. (2000a), S. 181 ff. Vgl. auch Obermann, C. (2002), S. 264 ff. Zur Schaffung von Transparenz durch Kommunikation im Unternehmen vgl. Paschen, M. u. a. (2002), S. 73 ff. Der „Faktor Transparenz ist zentral für die Akzeptanz des Verfahrens und damit der Ergebnisse“ Schirmer, U. (2005), S. 62; vgl. auch Obermann, C. (2002), S. 266 ff.

³⁰⁷ Vgl. Jäger, R. S. (1995), S. 107.

³⁰⁸ Vgl. Schirmer, U. (2005), S. 62. Zu Untersuchungen hinsichtlich der Wirkung der „sozialen Validität“ von Auswahlverfahren auf die Entscheidung von Bewerbern vgl. Schuler, H. (2003), S. 156 f.

Ergebnisses möglich.³⁰⁹ Mit Hilfe einer repräsentativ ausgewählten Normstichprobe können für Tests bzw. deren Kombination in Assessment-Center Verfahren Normwerte für die zu untersuchende Grundgesamtheit ermittelt werden. Die Ergebnisse späterer Testteilnehmer werden mit den so ermittelten Normwerten verglichen und eingeordnet. Ebenso ist es auf diesem Wege möglich, Testaufgaben so zusammen zu stellen, dass die Ergebnishäufigkeiten innerhalb der interessierenden Grundgesamtheit eine symmetrische Verteilung zeigen.³¹⁰ Da Normierungen für organisationsspezifisch entwickelte Potenzialanalyseverfahren sehr aufwändig sind, werden sie i. d. R. nur für größere Organisationen vorgenommen.³¹¹

Mit dem Ziel, die Qualität der Prozesse berufsbezogener Eignungsbeurteilung zu sichern, wurden in der DIN 33430³¹² „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ Maßstäbe für die Güte solcher Verfahren gesetzt.³¹³ Daneben definiert die Norm auch Anforderungen an die Qualifikation der Durchführenden.³¹⁴ Neben ihrer Funktion als Leitfaden zur Optimierung firmeninterner Beurteilungs- und Auswahlprozesse soll sie auch die Angebote von externen Personalberatern für Personalverantwortliche transparenter machen. Nicht zuletzt soll so auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis beruflicher Eignungsbeurteilung verbessert werden.³¹⁵

³⁰⁹ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 257 f. Vgl. auch Fisseni, H.-J. (2004), S. 74 ff., Kanning, U. P. (2004), S. 196 und Kubinger, K. D. (2003), S. 201 ff. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 11.

³¹⁰ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 196 ff. Vgl. auch Lienert, G. A./Raatz, U. (1998), S. 12.

³¹¹ Vgl. Kanning, U. P. (2002a), S. 78 ff.

³¹² DIN Deutsches Institut für Normung, (2002).

³¹³ Vgl. Reimann, G. (2009), S. 13 ff.

³¹⁴ Es werden die Qualitätsanforderungen an die Arbeits- und Anforderungsanalyse, die Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren, die Anforderungen an deren Qualität, die Planung, Vorbereitung und Durchführung, die Auswertung, Interpretation und Urteilsbildung, die Dokumentation, Kosten-Nutzen-Abwägungen und die Qualifikation und Verantwortlichkeiten des Auftragnehmers und der Mitwirkenden festgelegt. Vgl. DIN 33430 „Berufsbezogene Eignungsbeurteilung“ vom Juni 2002; vgl. auch Kersting, M./Püttner, I. (2006), S. 846 ff.

³¹⁵ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 506 ff. Vgl. auch Hornke, L. (2004), S. 16.

2.2.3.2.4 Ergebnisrückmeldung und ihre Wirkung auf Teilnehmer

Nach der Potenzialanalyse wird mit dem Teilnehmer ein Feedbackgespräch geführt, das der Rückmeldung und Erläuterung der Ergebnisse dient.³¹⁶ Als Feedback bezeichnet man dabei eine vom Feedbackgeber vermittelte Information, die sich auf die Ergebnisse und das Verhalten des Teilnehmers im Potenzialanalyseverfahren bezieht.³¹⁷ Erfolg und Misserfolg werden durch Anerkennung und Kritik signalisiert.³¹⁸ Darüber hinaus können hier bereits Entwicklungsmöglichkeiten und Personalentwicklungsmaßnahmen angesprochen werden.³¹⁹ Bei einem Assessment Center zur Potenzialanalyse stellt nach Meinung von OBERMANN das Feedbackgespräch gar den Höhepunkt des Verfahrens dar, weil es eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz und die Umsetzung der Folgemaßnahmen besitzt.³²⁰ Dem Feedback kommen folgende Funktionen zu:³²¹

- Informationsfunktion (Soll-Ist-Betrachtung)
- Lernfunktion (Veränderung des Erlebens und Verhaltens)
- Motivationsfunktion (Stärkung der Leistungs-Belohnungs-Erwartungen)
- Soziale Funktion (Finden des Selbstbildes)

Die Art und Weise des Feedbacks besitzt einen engen Zusammenhang zur sozialen Validität.³²² Es kommt auf eine offene und klare Kommunikation der Ergebnisse an, die fair und rücksichtsvoll erfolgt, dem Teilnehmer einen Zuwachs an Wissen über seine eigenen Fähigkeiten bietet und ihm hilft, sich über seine eigene berufliche Entwicklung klar zu werden. Bei Kritik besteht die Gefahr, einen negativen Effekt auf Leistung und Befinden sowie defensive Reaktionen

³¹⁶ Obermann bezeichnet das Feedback-Gespräch als Visitenkarte für den Arbeitgeber. Vgl. Obermann, C. (2002), S. 207.

³¹⁷ Vgl. Muck, P. M./Schuler, H. (2004), S. 264.

³¹⁸ Für die Rückmeldung von Kritik sollte mit besonderer Sorgfalt vorgegangen werden, da sonst das Vertrauensverhältnis zwischen Feedbackgeber und -nehmer (i. d. R. wird es sich hier um Vorgesetzten und Mitarbeiter handeln) gestört und die Arbeitsmotivation gemindert werden kann. Vgl. v. Rosenstiel, L. (1999), S. 250 ff.

³¹⁹ Vgl. Muck, P. M./Schuler, H. (2004), S. 264.

³²⁰ Vgl. Obermann, C. (2002), S. 208. Allerdings werden in nur etwa der Hälfte aller Fälle der Assessment-Center diese Gespräche tatsächlich geführt. Vgl. Schuler, H. (2003), S. 172.

³²¹ Vgl. Fiege, P./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 491 f.

³²² Bezüglich des Gesprächsstils kann gesagt werden, dass die Akzeptanz auf Seiten des Mitarbeiters um so höher ist, je mehr er am Gespräch beteiligt wird und seine Sichtweisen berücksichtigt werden. Vgl. Fiege, P./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 499 f. Zu Gütekriterien eignungsdiagnostischer Verfahren vgl. Abschnitt 2.2.3.2.3.

hervorzurufen.³²³ Wichtig für das Gespräch ist eine wertschätzende Atmosphäre, klare und präzise Rückmeldungen anhand der definierten Anforderungskriterien, der Abgleich mit Beobachtungen und Bewertungen aus der täglichen Arbeitspraxis sowie die Hilfestellung bei der Planung von Entwicklungsmöglichkeiten, um dem Teilnehmer die Akzeptanz der Ergebnisse und den Abgleich mit seinem Selbstbild zu ermöglichen.³²⁴ Die Akzeptanz erhöht sich, wenn die Teilnehmer die Übungen des Verfahrens als berufsrelevant erlebt haben und der Feedbackgeber als kompetent und erfahren wahrgenommen wird.³²⁵ In Abbildung 2-10 werden Ratschläge für den Ablauf und den Stil erfolgreicher Feedbackgespräche zusammengefasst.

Feedback Gespräch	
Ablauf:	Vorstellung der Gesprächspartner Grad der Vertraulichkeit klären Zweck des Gesprächs erläutern Zum offenen Gespräch ermuntern Diagnostische Verfahren erklären Selbsterleben schildern lassen Leistung/Beobachtungen der Assessoren referieren Vergleich der Leistungen (konzentriert auf Zielsetzung) Mögliche Schlussfolgerungen Mögliche Konsequenzen Gesprächsabschluss. Gespräch festhalten
Stil:	Dialogform, kooperativ Freundlich, wohlwollend, glaubwürdig Offenheit, Rücksicht, Fairness Beabsichtigte und mögliche Wirkungen berücksichtigen Kognitive, emotionale, motivationale Reaktionen beachten Nur Versprechungen, die eingehalten werden können Sachlichkeit, ohne Gefühle auszublenden Rücksichtnahme auf Selbstbild Positiver Abschluss

Abbildung 2-10: Ratschläge für das Feedbackgespräch, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler, H. (2000a), S. 128.

Das Feedback wirkt beim Feedbacknehmer auf der kognitiven, der konativen und der affektiven Ebene. Die konative Ebene meint das Leistungsverhalten

³²³ Vgl. Schuler, H. (2000a), S. 184. Vgl. auch Schuler, H./Höft, S. (2007), S. 339.

³²⁴ Vgl. Paschen, M. u. a. (2002), S. 288; Vgl. Schuler, H. (2000a), S. 127; Dies trifft insbesondere für nicht erfolgreiche Kandidaten zu. Vgl. Fisseni, H.-J. (2004), S. 392 f.

³²⁵ Vgl. Obermann, C. (2002), S. 208. Zur Notwendigkeit der Vorbereitung der Gesprächsführer auf Mitarbeitergespräche vgl. Mentzel, W. (2005), S. 123 ff.

des Teilnehmers und damit die Umsetzung der Feedbackvorschläge sowie das Verhalten gegenüber dem Feedbacksystem selbst.³²⁶ Auf der kognitiven Ebene kann der Feedbackgeber durch die Rückmeldung die Überzeugungen des Teilnehmers hinsichtlich der Ursachen seines Leistungsergebnisses (Attribution) beeinflussen. Attributionen nimmt jedoch auch der Teilnehmer während des Feedbacks vor. Bei negativem Feedback ist er eher bereit, seine Leistung durch situative Einflüsse zu erklären – positives Feedback führt eher zu internaler Attribution.³²⁷ Der kognitive Umgang mit Feedback wird durch das Selbstwertgefühl beeinflusst. Personen mit einem hohen Selbstwertgefühl gehen eher konstruktiv mit Feedback um, während bei niedrigem Selbstwertgefühl Schutzmechanismen, wie das Verleugnen eigener Fehler, aktiviert werden.³²⁸ Auf der affektiven Ebene entstehen beim Teilnehmer durch positive Rückmeldung positive Emotionen, die motivierend wirken.³²⁹ Negatives Feedback ruft hingegen negative Emotionen hervor, die eine Abwehrhaltung erzeugen und das Selbstwertgefühl bedrohen.³³⁰ Dies wird verstärkt, wenn die mit der Potenzialanalyse verbundenen Ziele für den Teilnehmer sehr wichtig sind, was bei beruflichen Entwicklungszielen als gegeben angesehen werden kann.³³¹

KUHL zufolge ist der Umgang mit Feedback durch das Selbstwahrnehmungsmotiv und das Selbstschutzmotiv bestimmt. Während positives Feedback aus beiden Motiven heraus bereitwillig aufgenommen wird, steht das Selbstschutzmotiv der Aufnahme negativen Feedbacks entgegen, da ein möglichst positives Selbstbild erhalten bleiben soll. Aus Sicht des Selbstwahrnehmungsmotivs, also dem Wunsch, sich selbst möglichst objektiv wahrzunehmen, ist dieses negative Feedback jedoch durchaus erwünscht. Die Bereitschaft, Rückmeldungen über eigene Schwächen zu akzeptieren, steigt, wenn die Person zuvor positive

³²⁶ Vgl. Fiege, P./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 496 ff.

³²⁷ Vgl. Muck, P. M./Schuler, H. (2004), S. 268 f. Vgl. auch Abschnitt 2.3.4.4.2

³²⁸ Vgl. Muck, P. M./Schuler, H. (2004), S. 271.

³²⁹ Vgl. Obermann, C. (2002), S. 208.

³³⁰ So sind „Versager“ eines AC am stärksten resistent gegen Feedback und es kommt zu dem paradoxen Effekt, dass diejenigen, die Fördermaßnahmen am nötigsten hätten, am wenigsten von der Rückmeldung aus dem AC profitieren. Vgl. Kompa, A. (2004), Sp. 479 f.

³³¹ Vgl. Fiege, P./Muck, P. M./Schuler, H. (2006), S. 495.

Rückmeldungen erhielt.³³² Über die negative Wirkung von Verlierererleben nach Potenzialanalysen berichtet auch SCHIRMER. Er stellt fest, dass in der Wahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter auch die Karriereperspektiven, das Selbstwirksamkeitsempfinden und das Selbstwertgefühl sinken können. Das Risiko, in einer Potenzialanalyse schlecht abzuschneiden, erhöht sich, wenn der Teilnehmer nicht aus eigener Initiative, sondern auf Drängen der Führungskraft teilnimmt, obwohl er selbst seine Erfolgsaussichten als nicht ausreichend ansieht. Ebenso wurde der umgekehrte Zusammenhang beobachtet. Bei einem negativen Ergebnis kann ein konstruktiver Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeiter dadurch erschwert werden, dass Arbeitszufriedenheit und Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters sinken und dieser aus Wut und Enttäuschung beschließt, das Unternehmen zu verlassen. Um die Fluktuationsneigung zu reduzieren, ist die Reduktion der subjektiven Bedrohlichkeit der Situation³³³ für den Mitarbeiter in Gesprächen mit der Führungskraft wichtig. Im Rückmeldegespräch sollten die Ergebnisse akzeptabel dargestellt, Unterstützung glaubhaft gemacht und der Ausgleich der durch die Enttäuschung höherer Erwartungen entstandenen kognitiven Dissonanz gefördert werden.³³⁴ Fühlt sich ein Mitarbeiter umgekehrt als Testgewinner und werden dadurch seine positiven Zukunftserwartungen bestätigt, so kann sich seine Einschätzung hinsichtlich des für ihn resultierenden Nutzens noch verstärken.³³⁵ Sowohl „Gewinner“ als auch „Verlierer“ einer Potenzialanalyse können nach dem Test einen Realitätsschock erleiden. Während dieser bei den Kandidaten mit schlechtem Ergebnis schon während der Analyse (im Erleben der eigenen Leistung während der Übungen) und bei Kenntnisnahme der Ergebnisse eintritt, kann er bei Teilnehmern mit guten Ergebnissen mit Verzögerung auftreten. Folgt den guten Ergebnissen nicht der erwartete Nutzen (z. B. in Form einer höherwertigen Position) kann die Arbeitszufriedenheit sinken. Da diese Teilnehmer (bestätigt durch die Potenzi-

³³² Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 249. Vgl. auch Abschnitt 2.3.4.4.1

³³³ Die „Verlierer“ befürchten Ansehensverlust, eine Stigmatisierung als Versager und den Entzug der Unterstützung durch den Vorgesetzten. Vgl. Schirmer, U. (2005), S. 56.

³³⁴ Vgl. ebenda, S. 56 ff.

³³⁵ Dabei ist in Abhängigkeit von den eigenen Erwartungen das Erfolgs- oder Misserfolgs-erleben der Teilnehmer sehr subjektiv. Vgl. ebenda, S. 59.

alanalyse) über ein hohes Selbstwirksamkeitsempfinden verfügen, steigt auch hier die Gefahr der ungewollten Fluktuation.³³⁶

Ob eine Potenzialanalyse im Sinne der in dieser Arbeit getroffenen Definitionen im Rahmen der partizipativen Karriereplanung zum beiderseitigen Vorteil genutzt werden kann, hängt von der Art und Weise der Rückmeldung der Ergebnisse an den Mitarbeiter ab. Individuelle oder gemeinsame Schlussfolgerungen für die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters setzen eine ausführliche Rückmeldung voraus. Inwieweit sich die Rückmeldung der Potenzialbeurteilung auf die individuelle Karriereplanung des Mitarbeiters auswirkt, soll in dieser Arbeit untersucht werden.

2.3 Individuelle Karriereplanung

Die Karriere eines Menschen, als „...der auf die wirtschaftliche Tätigkeit bezogene Abschnitt des gesamten Lebenslaufes“ wird durch Motive, Ziele, Fähigkeiten und Erwartungen des Individuums bestimmt, die sich in engem Zusammenhang mit seiner persönlichen Entwicklung verändern können.³³⁷ Die individuelle Karriereplanung ist dabei die individuelle Planung der eigenen Karriere, die auf der Grundlage eines betrieblichen Karrieresystems erfolgt.³³⁸ Es handelt sich um einen Prozess:

„(1) des Bewußtwerdens der eigenen Möglichkeiten, Begrenzungen, Alternativen und Konsequenzen, (2) des Identifizierens von karrierebezogenen Zielen und (3) des Vorbereitens der Tätigkeiten, der Ausbildung und die Entwicklung relevanter Erfahrungen...“³³⁹

Die individuelle Karriereplanung hebt die Selbstverantwortung des Mitarbeiters für seine berufliche Entwicklung und deren Harmonisierung mit den Lebenszyklen, in denen er sich jeweils befindet, hervor.³⁴⁰ Karriereaspiranten bewegen sich dabei in einem sich verändernden, globalen Umfeld, das erhebliche Anfor-

³³⁶ Vgl. ebenda, S. 58 ff.

³³⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 372.

³³⁸ Vgl. Walger, G. (2004), Sp. 990.

³³⁹ Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114.

³⁴⁰ Vgl. Drumm H. J. (2008), S. 363 f. Vgl. auch Weitbrecht, (1992), S. 1114 ff.

derungen stellt. So können die durch starke Vermehrung von Wissen immer komplexeren Aufgaben oft nur durch fachübergreifende Kooperation gelöst werden. Begleitet werden die inhaltlichen Herausforderungen durch erhöhten Wettbewerbsdruck und die Flexibilisierung und Verzahnung von Arbeitszeit und Freizeit durch verstärkten Einsatz moderner Kommunikationsmittel.³⁴¹

Im Rahmen des Prozesses der individuellen Karriereplanung erfolgt eine laufende Abstimmung der eigenen Vorstellungen mit den Gegebenheiten und Möglichkeiten des Unternehmens.³⁴² Dabei ist die Wahrnehmung der gebotenen Karrieremöglichkeiten vom eigenen Anspruchsniveau abhängig.³⁴³ Dieser individuelle Anspruch an die eigene Karriere wird von zahlreichen Faktoren bedingt, die miteinander in Zusammenhang stehen. Um die Beweggründe und Prozesse individueller Karriereplanung zu verdeutlichen, werden nachfolgend die Karrieremotivation, berufliche Werthaltungen und Karriereziele, ihr Zusammenhang mit Lebens- und Karrierephasen sowie das Zustandekommen individueller Karriereentscheidungen erläutert. Ziel ist es, die theoretische Grundlage für die Untersuchung der Problemstellung zu schaffen.

2.3.1 Karrieremotivation

SCHULTE-FLORIAN definiert Karrieremotivation als den „Wunsch nach beruflichem Aufstieg“ bzw. den individuellen Einsatz zu dessen Erreichung.³⁴⁴ Die Karrieremotivation besitzt für die Erreichung von Karrierezielen von instrumenteller Bedeutung.³⁴⁵ Karrieremotivation ist dabei eine Verhaltensbereitschaft, die entsteht, wenn das Unternehmen Anreize bietet, die den Bedürfnissen der Person entsprechen, und gilt somit nur für einen ganz bestimmten Zeitraum und eine bestimmte Situation.³⁴⁶ Die Stärke der Karrieremotivation ist nach SCHULTE-FLORIAN abhängig von der Valenz der Karriere und den Erwartungen, mit

³⁴¹ Vgl. Rosenstiel, L. v. (1997), S. 36 f.

³⁴² Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114 f. und 1117.

³⁴³ Vgl. Becker, M. (2005), S. 395.

³⁴⁴ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 108.

³⁴⁵ Vgl. Berthel, J./Koch, H.-E. (1985), S. 23.

³⁴⁶ Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 109.

einem Karriereschritt positiv bewertete Ziele zu verwirklichen und einen solchen Karriereschritt überhaupt erreichen zu können.³⁴⁷ Nach MENTZEL sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf das individuelle Aufstiegsbedürfnis eines Mitarbeiters dessen Herkunft, soziale Umwelt, Schulbildung, Persönlichkeitsstruktur sowie seine bereits im Unternehmen erreichte Position. Je höher die Stellung und je besser die schulische Bildung, desto größer ist das Karrierebewusstsein.³⁴⁸ BECKER erklärt das subjektive Streben nach Karriere als einen Prozess des Ausgleichs dissonanter Kognitionen, wobei die Kognition „erreichter Status“ der Kognition „erwünschter/angestrebter Status“ gegenüber steht. Weichen diese beiden Kognitionen voneinander ab, so ist das Individuum bestrebt, sie einander anzunähern und Konsonanz zu erreichen. Dies kann durch Addition konsonanter Kognitionen, Subtraktion dissonanter Kognitionen oder Substitution von Kognitionen geschehen.³⁴⁹ „Jeder Mensch bewertet die eigene Person, das eigene Potenzial und die Karrieremöglichkeiten subjektiv und selektiv nach dem erhofften und dem erreichten Status.“³⁵⁰ Nach LONDON besitzt die Karrieremotivation verschiedene personale und situative Komponenten. Die personalen Komponenten bezeichnet er als

Career Identity:

Bedeutung, die die Karriere innerhalb der Identität einer Person besitzt

Career Insight:

Kenntnis eigener Stärken und Schwächen und der Gegebenheiten der Organisation, die zu realistischen Karrierezielen und -erwartungen führt

Career Resilience:

Widerstandskraft gegen Karrierebrüche unter nicht optimalen Umgebungsbedingungen

Zu den situativen Komponenten gehören beispielsweise die Bedingungen des betrieblichen Karrieresystems und deren Einschätzung durch die Person.³⁵¹ Die Karrieremotivation bestimmt damit die Richtung und die Intensität, mit der eine Person ihre individuelle Karriereentwicklung betreibt und berufliche Entschei-

³⁴⁷ Schulte-Florian erläutert dies auf der Grundlage der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom. Vgl. Schulte-Florian, G. (1999), S. 111 f.

³⁴⁸ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 142.

³⁴⁹ Vgl. Becker, M. (2005), S. 395 f. Vgl. auch Abschnitt 2.3.4.4.3

³⁵⁰ Becker, M. (2002), S. 395.

³⁵¹ Vgl. London, M./Stumpf, S. A. (1986), S. 25 f. Vgl. auch London, M. (1983), S. 620 ff.

dungen trifft. Die zu Grunde liegenden Werte und Orientierungen sowie Entscheidungs- und Motivationsprozesse werden in den nächsten Abschnitten näher betrachtet.³⁵²

2.3.2 Berufliche Werthaltungen und Karriereziele

Zur Annäherung an das Thema soll zunächst der Wertebegriff erläutert werden um danach auf berufliche Werthaltungen und Karriereziele einzugehen. Werte, als Auffassungen vom Wünschenswerten, wirken als Leitlinien und haben so einen erheblichen Einfluss auf das Handeln von Personen. Die Ausrichtung von Individuen auf bestimmte Werte lässt sich als Werthaltung erfassen.³⁵³ In der Sozialwissenschaft werden Werte als Präferenzen aufgefasst, die grundlegende Bedeutung für die „zweckorientierte Entscheidungsfindung“ haben.³⁵⁴ Sie weisen folgende Merkmale auf:

- Werte sind gesellschaftlich vermittelt
- Träger von Werten sind Individuen
- Werte sind bezogen auf den Träger relativ zeitstabil
- Werte weisen Präferenzreihung auf
- Werte beziehen sich meist auf allgemeine Objekte (z. B. Freiheit)³⁵⁵

Werte sind einerseits Teil der „objektiven“ Sinnwelt und andererseits der „subjektiven“ Wirklichkeit von Personen, die sich mit ihnen identifizieren und ihr Handeln an ihnen orientieren.³⁵⁶ Sie sind Konstrukte und somit nicht direkt beobachtbar. Um sie zu ermitteln, muss aus dem Verhalten einer Person geschlossen werden bzw. die Befragung dieser Person erfolgen.³⁵⁷ HILLMANN definiert Werte als „allgemeine, grundlegende, zentrale Ziele, Orientierungsstandards und -leitlinien für das Handeln“ und sieht sie als „als sinnstiftende

³⁵² Zur Definition des Motivationsbegriffs vgl. Abschnitt 2.3.4.3.2

³⁵³ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 55.

³⁵⁴ Vgl. Fürstenberg, F. (2001), S. 55.

³⁵⁵ Vgl. Stitzel, M. (2004), Sp. 1989 ff.

³⁵⁶ Es handelt sich also nicht nur um eine gedankliche Erscheinungsform, sondern schließt das Verhalten von Menschen ein. Vgl. Müller-Schneider, T. (2001), S. 91.

³⁵⁷ Vgl. Stitzel, M. (2004), Sp. 1991.

Legitimationsgrundlage für die sozialen Normen, die für ein geregeltes gesellschaftliches Zusammenleben ... unerlässlich sind.“³⁵⁸

Eine Wertorientierung stellt nach METZ-GÖCKEL „...eine einzige Überzeugung dar, die Handlungen und Urteile beeinflusst, und zwar über spezifische Objekte und Situationen hinaus und jenseits von unmittelbaren Zielen.“³⁵⁹ Ein Wertesystem stellt sich als eine nach Wichtigkeit gebildete Rangordnung von Werten dar, „aufgrund derer bestimmte Verhaltensweisen oder Ziele anderen Verhaltensweisen oder Zielen vorzuziehen sind.“³⁶⁰ Die Wertforschung unterscheidet Terminalwerte und instrumentelle Werte, die hierarchisch angeordnet sind. Terminalwerte sind als „angestrebte Endzustände der Existenz“ Grundwerte, die nach empirischen Untersuchungen die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung als wichtig erachtet.³⁶¹ Dazu zählen u. a.

„...Ein angenehmes Leben – ein wohlhabendes Leben
 ...Gesellschaftliche Anerkennung – Respekt, Bewunderung
 ...Sicherheit für die Familie – für seine Lieben sorgen
 ...Wahre Freundschaft – enge Kameradschaft...“³⁶²

Instrumentelle Werte hingegen beziehen sich auf die Sollvorstellungen über das Verhalten bei der Realisierung der Terminalwerte. Sie tragen teilweise den Charakter von Normen.³⁶³ Zu ihnen gehören z. B.

„...Ehrgeizig – fleißig, strebsam
 ...Fähig – kompetent, wirkungsvoll
 ...Hilfreich – sich um das Wohl anderer kümmern
 ...Unabhängig – selbstgenügsam, selbstvertrauend...“³⁶⁴

Durch empirische Befunde konnte in den letzten Jahrzehnten eine starke Veränderung der gesellschaftlichen Werte festgestellt werden.³⁶⁵ BECKER definiert

³⁵⁸ Hillmann, K.-H. (2001), S. 15.

³⁵⁹ Metz-Göckel, H. (1996), S. 15. Zwischen Wertorientierungen und Einstellungen besteht ein empirisch belegter Zusammenhang, wobei sich Einstellungen auf spezifische Objekte und Situationen beziehen, während Wertorientierungen darüber hinaus gehen. Zentraler Unterschied zwischen Einstellungen und Wertorientierungen ist die bewertende Komponente, die sich bei Einstellungen auf Zustimmung oder Ablehnung bezieht, während bei Wertorientierungen die Wichtigkeit bewertet wird. Vgl. Metz-Göckel, H. (1996), S. 15 f.

³⁶⁰ Metz-Göckel, H. (1996), S. 15.

³⁶¹ Vgl. Hillmann, K.-H. (2001), S. 18.

³⁶² ebenda, S. 18.

³⁶³ Vgl. ebenda, S. 18 f.

³⁶⁴ ebenda, S. 19.

diesen Wertewandel als „...Bedeutungswandel von erstrebenswerten Dingen, Ideen und Beziehungen.“³⁶⁶ So gibt es eine andauernde Tendenz zur Höherbewertung von Individualismus und Selbstentfaltung und eine gestiegene Heterogenität gesellschaftlicher und persönlicher Werte.³⁶⁷ So zeichnet sich bei der Bewertung der Lebensbereiche Arbeit und Freizeit/Familie eine Angleichung ab. Die Betrachtung der Arbeit als Notwendigkeit zur Sicherung des Überlebens nimmt zu Gunsten ihrer wachsenden Bedeutung als Quelle sinnvoller Beschäftigung und Spaß ab.³⁶⁸ Werthaltungen wirken als Leitbilder für Verhalten³⁶⁹ und sie beeinflussen berufliche Werthaltungen „... die Stellenwahl, die Bindung an die Arbeit und die Organisation sowie die Arbeitszufriedenheit...“³⁷⁰

„Mit ‚work values‘ sind Ziele und Qualitäten umschrieben, die im Rahmen der Berufstätigkeit angestrebt oder erreicht werden sollten, beispielsweise: hohes Ansehen, Befriedigung über Leistung, angenehme soziale Kontakte etc. Es sind also bestimmte Zustände und Bedingungen innerhalb beruflicher Tätigkeit, die Personen sich wünschen oder wertschätzen.“³⁷¹

EINSIEDLER/RAU/ROSENSTIEL unterscheiden auf Grund einer empirischen Untersuchung die Karrieregrundtypen „traditionelle Karriereorientierung“, „freizeitorientierte Schonhaltung“ und „alternatives Engagement“,³⁷² innerhalb derer jeweils bestimmte Ziele angestrebt bzw. dazugehörige Begleiterscheinungen akzeptiert werden:

Traditionelle Karriereorientierung

Angestrebt werden verantwortliche Position in großen Organisationen der Wirtschaft oder Verwaltung, Einflussnahme auf wichtige Geschehnisse und ein gutes Einkommen. Dafür werden mehr als vierzig Stunden Arbeit pro Woche akzeptiert und auf Freizeit verzichtet.

³⁶⁵ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2006), S. 26 ff.

³⁶⁶ Becker, M. (2005), S. 90.

³⁶⁷ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 407.

³⁶⁸ Vgl. Stitzel, M. (2004), Sp. 1994; vgl. auch Friedli, V. (2002), S. 52 f.

³⁶⁹ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 385.

³⁷⁰ Blickle, G. (1999), S. 4.

³⁷¹ Metz-Göckel, H. (1996), S. 64 f.

³⁷² Vgl. Rosenstiel, L. v. u. a. (1989), S. 23 f. Vgl. auch Einsiedler, H. E./Rau, S./Rosenstiel L. v. (1987), S. 177 f. Diese stark typisierten Orientierungsbeschreibungen entstanden im Zusammenhang der Wertewandelforschung der 80er Jahre und sollten u. a. eine Analyse auf aggregiertem Niveau ermöglichen und eine gezielte Vereinfachung herbeiführen. Vgl. Blickle, G. (1999), S. 2 f. Dabei korreliert die Karriereorientierung positiv mit einer materialistischen Orientierung von Versuchspersonen. Die alternative Berufsorientierung dagegen negativ. Vgl. Blickle, G. (1995), S. 30 f.

Freizeitorientierte Schonhaltung

Angestrebt wird eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit in angenehmem Arbeitsklima. Die Freizeit besitzt gegenüber der Arbeitszeit die größere Bedeutung. Dafür wird ein geringeres Einkommen akzeptiert.

Alternatives Engagement

Angestrebt wird eine Tätigkeit in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt, in der menschenwürdige Lebensformen erprobt werden, wobei Bereitschaft besteht, viel Arbeitskraft zu investieren. Eine geringere Bezahlung oder der Verzicht auf Geltung und Ansehen wird in Kauf genommen.³⁷³

Insgesamt sind in der deutschen Bevölkerung die Freizeitorientierten in der Überzahl. Führungskräfte der Wirtschaft sind am häufigsten karriereorientiert, während das alternative Engagement am ehesten bei Hochschulabsolventen zu finden ist. Alternativ orientierte Hochschulabsolventen haben es schwerer als ihre karriereorientierten Kommilitonen, eine angemessene berufliche Position zu finden.³⁷⁴ Auf die individuelle Karriereplanung hat die Wertethematik auch in dem Sinne Einfluss, dass die Entscheidungen eines Menschen zum Antreten einer Stelle in einem Unternehmen auch davon abhängt, ob die Basiswerte des Unternehmens mit den eigenen Wertvorstellungen überein stimmen.³⁷⁵

Die mit der Karriere angestrebten Ziele stellen einen Ausschnitt des „individuellen Zielbündels“ einer Person dar.³⁷⁶ Ein Individuum entwickelt diese Karriereziele aus der subjektiven Wahrnehmung seiner Talente, Fähigkeiten, Motive, Bedürfnisse, Einstellungen und Werte.³⁷⁷ BECKER definiert die Ziele von Karriere(-planung) eines Mitarbeiters wie folgt:

- beruflicher Einstieg, Aufstieg und Umstieg in attraktive Positionen
- Anerkennung und Wertschätzung
- Übernahme von Verantwortung
- Verbesserung von Einfluss und Ansehen
- Sicherung der Beschäftigung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit
- Selbstverwirklichung in und durch herausfordernde Tätigkeiten
- höheres Einkommen durch höherwertige Tätigkeiten
- Befriedigung des Bedürfnisses nach Sozialkontakten³⁷⁸

³⁷³ Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 236 f.

³⁷⁴ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2006), S. 29 f.

³⁷⁵ Vgl. Becker, M. (2005), S. 90.

³⁷⁶ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 376. Zur Definition und Abgrenzung von Motiven und Zielen vgl. Abschnitt 2.3.4.3.1.

³⁷⁷ Vgl. Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1116.

³⁷⁸ Vgl. Becker, M. (2002), S. 363 und 375.

BERTHEL/BECKER führen zusätzlich Kompetenzzuwachs, größere Selbstständigkeit und die Tätigkeit selbst an.³⁷⁹ SCHEIN³⁸⁰ ordnet Karriereziele nach fünf „Karriere-Ankern“ und unterscheidet dabei

Funktionale Kompetenz:

Der Inhalt von Aufgaben ist wichtig, um die individuellen Fähigkeiten bestmöglich nutzen zu können.

Führungskompetenz:

Ziel der Karriere sind verantwortungsvolle und hierarchisch hochrangige Positionen

Sicherheit und Stabilität:

Positionsinhaber sind zufrieden mit der erreichten Karrierestation

Kreativität:

Ausrichtung auf die Schaffung von etwas Neuem

Autonomie:

Ziel ist eine Tätigkeit, die frei von Beschränkungen ist

Die individuellen Ausprägungen dieser Karriereanker stellen das berufliche Selbstkonzept dar.³⁸¹ BERTHEL/BECKER verbinden die o. g. Karriereanker mit der zusätzlichen Typisierung nach professioneller Orientierung, als der Neigung zu zwischenbetrieblicher Mobilität und der starken Verpflichtung dem eigenen Beruf gegenüber sowie der betrieblichen Orientierung bei Personen, die sich stark „ihrem“ Betrieb verpflichtet fühlen, also eher institutionell orientiert sind.³⁸²

2.3.3 Individuelle Karriereentwicklung

Die berufsbezogene Entwicklung eines Menschen stellt eine „unumkehrbare Sequenz von beruflich-biographischen Entwicklungsstadien“ dar.³⁸³ Diese Entwicklung wird in der Literatur idealtypisch in die frühe, die mittlere und die späte

³⁷⁹ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 337. Bei der Ausprägung beruflicher Ziele kann es zu deutlichen Altersgruppenunterschieden kommen. So wurde durch Ältere das Ziel „betriebliches Engagement“ signifikant häufiger genannt, während jüngere Erwerbstätige Ziele wie Weiterbildung und berufliche Entwicklung nennen. Vgl. Zacher, H. et al (2009), S. 191

³⁸⁰ Vgl. Schein, E. H. (1977), S. 53 ff.

³⁸¹ Vgl. Walger, G. (2004), Sp. 992.

³⁸² Auf diese Weise ergeben sich zehn Typen der Karriereorientierung. Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 375; vgl. auch Berthel, J. (1992), Sp. 1205 f.

³⁸³ Seifert, K. H. (1999), S. 447.

Karrierephase unterteilt. In diesen drei Phasen vollziehen sich in den verschiedenen Lebenssphären (Arbeits-, soziale und biopsychische Sphäre) eines Menschen bestimmte prägende Ereignisse, wie Berufswahl, Elternschaft und Renteneintritt. Die Phasen, Sphären und Ereignisse werden in Abbildung 2-11 systematisiert.

Lebenssphären			
	Arbeitssphären (Karrierezyklus)	Soziale Sphäre (Familie, Freunde, Gemeinde)	Biopsychische Sphäre
frühe Karriere- Phase (15 - 35)	<ul style="list-style-type: none"> - Berufswahl - Ausbildung - Eintritt in einen Betrieb - Realitätsschock - reguläre Leistungsbeiträge oder Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kindschaft - Heirat - Elternschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Lebensstils - Entwicklung einer Karriereorientierung
mittlere Karriere- phase (35 - 50)	<ul style="list-style-type: none"> - reguläre Leistungsbeiträge - Beförderungen - „Mid Career Crisis“ - Umorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Erwachsene Kinder verlassen Elternhaus - Verantwortung für eigene Eltern - neue Freunde 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewusstsein der Disparität zwischen Traum und Realität - Bilanz
späte Karriere- phase (50 - 65)	<ul style="list-style-type: none"> - reguläre Leistungsbeiträge - Beförderungen - Ruhestandskrise - Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> - Tod von Freunden oder Ehepartner - Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> - Rückblick - Ungewissheit

Abbildung 2-11: Der Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 385.

Die frühe Karrierephase ist zusätzlich durch starke Selbstverwirklichungsmotive, Karriereorientierung und die Suche nach Förderern gekennzeichnet.³⁸⁴ Die Personen stellen hohe Erwartungen an die Tätigkeit. Werden sie dann mit einer betrieblichen Realität konfrontiert, die ihren Ansprüchen nicht gerecht wird, kann es zu einer langfristig wirkenden Beeinträchtigung ihrer Arbeitszufriedenheit und damit auch ihrer Leistung kommen. Dabei ist es für die Reaktion auf diesen „Realitätsschock“ von entscheidender Bedeutung, ob die Person dessen Ursachen der eigenen Person (internale Attribution) oder den Situationsfaktoren (externale Attribution) zuschreibt. Im ersten Fall können Anspruchsniveau, Einsatzbereitschaft und Leistung sinken. Im zweiten Fall führt die Unzufriedenheit

³⁸⁴ Vgl. Becker, M. (1999a), S. 394; vgl. auch Seifert, K. H. (1999), S. 447 und Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1115.

häufig zu Fluktuation, die am Berufsbeginn besonders hoch ist.³⁸⁵ In der mittleren Karrierephase kommt es nach kritischer Überprüfung der eigenen beruflichen und privaten Situation oft zu einer Suche nach neuen Lebens- und Karrierezielen und einer Umorientierung. Ergebnis kann ein Aussteigen aus der bisherigen beruflichen Entwicklung sein, aber auch eine Veränderung der Einstellung zur gegebenen beruflichen Situation.³⁸⁶ In der späten Karrierephase erfahren nur wenige Personen eine Beförderung. Überwiegend ist diese Phase von der Erfahrung des biologischen Alterns und des Obsoletwerdens der eigenen Fähigkeiten, verbunden mit Unsicherheit über die finanzielle und soziale Zukunft, geprägt.³⁸⁷ In beiden letztgenannten Karrierephasen kann es zur Erreichung eines sog. Karriereplateaus kommen. Dabei handelt es sich um einen Punkt der Karriere, an dem „Aufstiegsbewegungen durch die Organisationshierarchie auf einer Position für längere Zeit unterbrochen werden oder sie dort ihr endgültiges Ende finden.“³⁸⁸ Die Reaktionen des Betroffenen hängen von der erreichten Position und seinen Erwartungen an die Karriere ab. Es kann zu folgenden Reaktionen kommen:

- Verdrängung oder Nicht-Wahrnehmung
- Rückzug (z. B. durch innere Kündigung)
- Unternehmenswechsel
- höhere Abwesenheitszeiten (ggf. durch gesundheitliche Probleme)³⁸⁹

SEIFERT benennt ebenfalls drei Phasen der Karriereentwicklung. Danach durchlaufen Menschen zunächst das berufliche Erprobungsstadium, das von einer oft nur vorläufigen Bindung an einen Beruf oder eine Laufbahn und einer hohen Bereitschaft zur beruflichen Mobilität geprägt ist. Im folgenden Stabilisierungsstadium stehen die Etablierung in einem bestimmten Tätigkeitsfeld durch Konsolidierung oder Aufstieg im Vordergrund. Die Wechselbereitschaft ist eher

³⁸⁵ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 384 f. Vgl. auch Seifert, K. H. (1999), S. 447 ff. und Berthel, J. (1995b), Sp. 1291.

³⁸⁶ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 386. Vgl. auch Seifert, K. H. (1999), S. 447 ff.

³⁸⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 386. Dabei stellen die beschriebenen Karrierephasen und Lebenszyklen lediglich Heuristiken dar, die zwar Anregungen geben können, jedoch nicht naturgesetzlich begründbar sind, sondern selbst, kulturbedingt und durch ihre Bekanntheit, Veränderungen unterliegen. Vgl. Kappler, E. (2004), Sp. 1070.

³⁸⁸ Schulte-Florian, G. (1999), S. 125.

³⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 126 ff.

gering. Im Erhaltungsstadium geht es der Person um die Aufrechterhaltung und Absicherung der erreichten beruflichen Position, was sowohl Stagnation als auch Innovation zur Folge haben kann. Speziell für die Gruppe der Führungskräfte sieht SEIFERT folgende Besonderheiten der drei Phasen. In der frühen Phase wird eine relativ schnelle Stabilisierung erreicht, da diese Gruppe besonders bemüht ist, sich zu integrieren und die eigene Position durch besondere Leistungsanstrengungen zu sichern. Dadurch wird schon früh ein beruflicher Aufstieg erreicht. Die Laufbahnmitte weist Verflachungen und Karriereplateaus auf. Die Personen schätzen ein, sich etabliert und die eigene berufliche Rolle erfolgreich erfüllt zu haben. Ebenso kommt es jedoch zu Karrierekrisen, da eine erhebliche Einschränkung weiterer Karrierechancen wahrgenommen und als Bruch in der Karriereentwicklung erlebt wird.³⁹⁰ Nach SEIFERT existieren vier typische Grundmuster für Karrieren:

- a) konventionelles/traditionelles Karrieremuster mit linear-progressivem Verlauf entsprechend dem oben beschriebenen Zyklus
- b) stabiles Karrieremuster unter lebenslanger Beibehaltung des einmal gewählten Berufs
- c) spiralförmiges, multiples Karrieremuster, das in periodischen Abständen durch neue Berufs- und Laufbahnwahlen geprägt ist
- d) instabiles Muster mit häufigem, unsystematischen Wechsel zwischen Organisationen und Berufen

Es sind geschlechtsspezifische Unterschiede zu beobachten, wie z. B. das „Drei-Phasen-Muster“ berufstätiger Mütter, das die Struktur: Berufstätigkeit – Tätigkeit als Hausfrau und Mutter – und Rückkehr ins Berufsleben aufweist.³⁹¹ SEIFERT betont die Bedeutung der bisherigen Karriereentwicklung und der gegenwärtigen Karrierestufe für das weitere Karriereverhalten und nennt als Determinanten der Karriereentwicklung die berufliche und organisatorische Sozialisation,³⁹² Karriereziele und Karriereorientierungen,³⁹³ die Laufbahnwahlreife³⁹⁴,

³⁹⁰ Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 447 ff.

³⁹¹ Vgl. ebenda, S. 448. Insbesondere haben sich Muster in der Lebensplanung jüngerer Frauen in den letzten Jahren verändert. Z. B. ist ein Muster der „Doppelten Lebensplanung“ zu erkennen, wobei sich die Lebensbereiche Partnerschaft/Familie und Beruf subjektiv gleichwertig gegenüber stehen. Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 249.

³⁹² „Berufliche Sozialisation beschreibt den Erwerb von Einstellungen, Werten und Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Zugehörigkeit. Es handelt sich dabei um das Resultat eines wechselseitigen Auseinandersetzungsprozesses von Organisation und Mitarbeiter.“

die Karrieremotivation, die individuelle Bedeutsamkeit von Arbeit³⁹⁵ und Karriere sowie die Person-Umwelt-Passung i. S. der Passfähigkeit der individuellen und der betrieblichen Karriereplanung sowie der Art der Tätigkeit an sich.³⁹⁶

Die individuelle Bedeutsamkeit von Arbeit und Karriere steht in Zusammenhang mit der Lebensphase, in der sich ein Individuum befindet und wird sowohl von beruflichen als auch von in anderen Lebensbereichen ausgeübten Rollen bestimmt.³⁹⁷ SUPER stellt diese verschiedenen Rollen in seinem Lebenszeit-, Lebensraumansatz als „Life-Career Rainbow“ dar (vgl. Abbildung 2-12).³⁹⁸

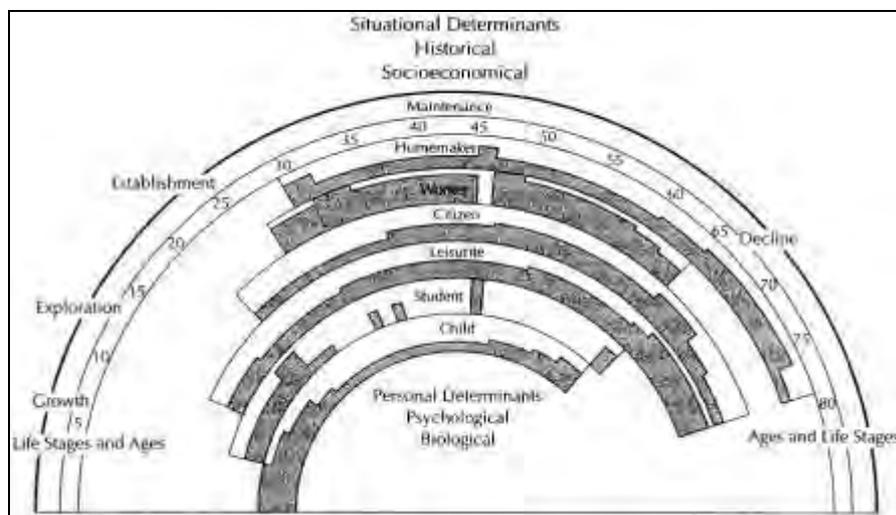


Abbildung 2-12: Life-Career Rainbow, Quelle: Super, D. E. (1980), S. 289.

Die Lebensarbeitszeit eines Menschen, früher definiert als die Phase zwischen der Phase des Lernens und der Phase des Ruhens, wird heute im Sinne einer Brutto-Lebensarbeitszeit als die Zeit vom Eintritt in das Erwerbsleben bis zum Ausscheiden definiert und beinhaltet mögliche Lern- und Ausbildungsphasen,

Wiese, B. S./Sauer, J./Rüttinger, B. (2004), Sp. 1733.

³⁹³ Zwischen Karriereorientierungen und betrieblicher Sozialisation besteht eine Wechselwirkung. Vgl. Wiese, B. S./Sauer, J./Rüttinger, B. (2004), Sp. 1735.

³⁹⁴ Bei der Laufbahnwahlreife handelt es sich um „die Fähigkeit und Bereitschaft, die jeweiligen beruflichen Entwicklungsaufgaben aktiv in Angriff zu nehmen und in subjektiv und objektiv befriedigender Weise zu bewältigen,...“ Entscheidend für die Bewältigung dieser Aufgaben ist die planvolle Vorbereitung der Entscheidung (Selbstabklärung und systematische Informationssammlung) und die Klarheit der Laufbahnziele und der beruflichen Identität. Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 452 f.

³⁹⁵ Zur Bedeutung und dem Wert der Arbeit vgl. auch Semmer, N./Udris, I. (2007), S. 157 ff.

³⁹⁶ Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 446 ff.

³⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 454.

³⁹⁸ Vgl. Super, D. E. (1980), S. 282 ff.

Unterbrechungen wegen Arbeitslosigkeit oder Familienphasen oder auch eine Erwerbstätigkeit während des Ruhestands.³⁹⁹ Für den tatsächlichen individuellen Verlauf sind neben Determinanten der Person, wie z. B. psychologischen oder körperlichen Eigenschaften, eigenen Erfahrungen, die familiäre Situation und die familiäre Herkunft von Bedeutung. Zusätzlich spielen soziale und sozio-ökonomische Faktoren, aber auch in großem Maße die wirtschaftlichen und beruflich-strukturellen Bedingungen eine Rolle.⁴⁰⁰

Im Zusammenhang mit der Reduktion traditioneller Karrieremöglichkeiten in Unternehmen gewinnen innerhalb der Karriereforschung die subjektiven Herangehensweisen an Bedeutung. Dies trägt auch den Auswirkungen veränderter Beschäftigungsverhältnisse auf die Gestaltung von Berufsbiografien Rechnung. Nach NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER müssen alte psychologische Kontrakte in Bezug auf verschiedene Dimensionen, wie z. B. Stabilität, Sicherheit, Selbstverantwortung oder Lernen, durch neue ersetzt werden. In Abbildung 2-13 werden diese Dimensionen gegenübergestellt.

Alter psychologischer Kontrakt	Neuer psychologischer Kontrakt
Stabilität, Vorhersehbarkeit	Veränderung, Ungewissheit
Langfristigkeit	Zeitliche Befristung
Standardisierte Aufgaben	Flexible Aufgaben
Belohnung von Loyalität	Belohnung von Leistung und Wissen
Patriarchalische Fürsorge	Eigenverantwortung
Sicherheit des Arbeitsplatzes	Arbeitsplatzunsicherheit
Lineare Berufslaufbahn	Berufliche Patchworkbiografien
Lernen am Berufsanfang	Lebenslanges berufliches Lernen

Abbildung 2-13: Alter und neuer psychologischer Kontrakt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 201

FUCHS beschreibt eine individualisierte Form von Karriere, die unabhängig von hierarchischen Strukturen bleibt. Karriere wird in diesem Modell als der Zuegewinn an Kompetenz (fachliche, methodische, soziale und Persönlichkeitskompetenz) in verschiedenen Kompetenzbereichen beschrieben. Die Entwicklung

³⁹⁹ Vgl. Peutner, T. (2004), Sp. 1063 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006), S. 249.

fachlicher Kompetenz drückt sich im Gewinn von Fläche in einem sog. „Kompetenz-Rad“ aus, wobei die Kreissegmente für jeweils relevante fachliche Schwerpunkte stehen (vgl. Abbildung 2-14). Um in diesem Kreis Fläche zu gewinnen, muss der Mitarbeiter ggf. von erreichtem Expertentum in einzelnen Bereichen zu einem Anfängerstatus in anderen Segmenten übergehen. Lebenslanges Lernen und das Sammeln von Erfahrung bilden die Grundlage für flexiblen Einsatz und die Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit.⁴⁰¹

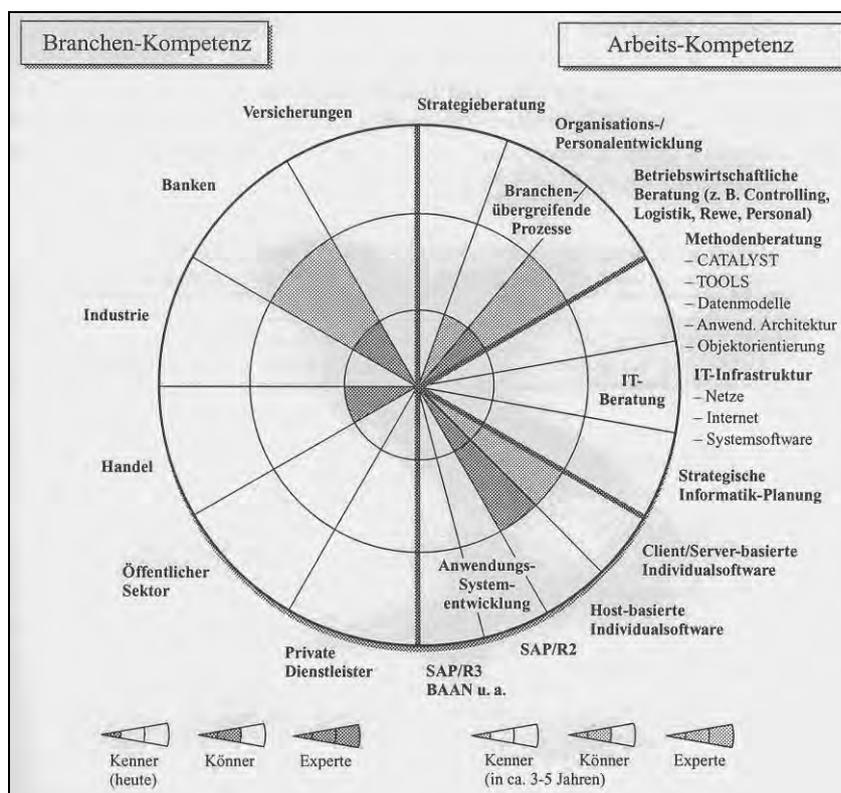


Abbildung 2-14: Kompetenz-Rad, Quelle: Fuchs, J. (1998) S. 595.

Auf diese Weise wird die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für die eigene Karriere betont.⁴⁰² Auch FÜCHTNER⁴⁰³ sieht die Möglichkeit einer Karriere über den Zuwachs an Erfahrungen, wenn maßgebend für die Wertschätzung, die man einem Mitarbeiter entgegenbringt, nicht mehr die Position, sondern der Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen ist.⁴⁰⁴ Individuelle Karriereentwick-

⁴⁰¹ Vgl. Fuchs, J. (1999), S. 143 ff.; vgl. auch Fuchs, J. (1998), S. 595 f.

⁴⁰² Vgl. Walger, G. (2004), Sp. 993 f.

⁴⁰³ Vgl. Füchtner, S. (1998), S. 603; vgl. auch Schuller, F. (1998), S. 14 ff.

⁴⁰⁴ Jedoch birgt dieses Modell in Unternehmen mit bisher traditionellen Karrierewegen die Ge-

lung im Sinne einer „Karriere als Kompetenzentwicklung“ wird durch eigene berufliche Erfahrung und deren Bewusstmachen möglich und stellt demnach die Verantwortung des Mitarbeiters für seine berufliche Entwicklung in den Vordergrund.⁴⁰⁵ BENKOWEISBERG folgen mit der Beschreibung eines Karrieregitters einem ähnlichen Ansatz. Sie sehen ebenso einen starken Trend zur individualisierten Karriereentwicklung, die sich im Unterschied zu einer traditionellen Aufstiegskarriere in einem Gitter mit verschiedenen Bewegungsrichtungen vollzieht. Dabei kann es im Laufe des Berufslebens zu unterschiedlichen Ausprägungen der Merkmale Geschwindigkeit, Arbeitspensum, Arbeitsort, Arbeitszeiteinteilung und Position in der Hierarchie kommen. Abhängig von ihrer persönlichen Lebenssituationen sollen die Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Karriere haben. Die Unternehmen können sich auf diese Weise auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einstellen, Mitarbeiter an sich binden und ihre Attraktivität auf dem knapper werdenden Arbeitsmarkt erhöhen.⁴⁰⁶

Die beschriebenen Veränderungen verlangen vom Individuum andere, neue Leitkonzepte und Kompetenzen für die eigene Karriere, wie sie z. B. das proteische Laufbahnmodell postuliert.⁴⁰⁷ Es geht von einem selbstverantwortlichen und wertgeleiteten Laufbahnmanagement des Individuums aus, das ein hohes Maß an selbstbestimmter Anpassungsfähigkeit erfordert. Es wird davon ausgegangen, dass ein Berufstätiger eine individuelle berufliche Identität herausbildet und den psychologischen Kontrakt anstatt mit der Organisation nun mit sich selbst schließt. Für seinen beruflichen Erfolg sind anstatt bestimmter tätigkeitsbezogener Kompetenzen viel mehr sog. Metakompetenzen von Bedeutung, die es ihm gestatten, selbstständig notwendige andere Kompetenzen zu erwerben.

fahr, durch die Mitarbeiter als ein Surrogat für mangelnde Karrieremöglichkeiten gewertet zu werden. Der Aufbau einer Kultur des „natürlichen“ Wechsels zwischen Laufbahnen und verschiedenen Kompetenzbereichen als Grundlage für einen erfolgreichen Umgang mit alternativen Karrieremustern erfordert ein langfristiges Umdenken. Mitarbeiter wünschen sich trotz eines großen Aufgabenspektrums und Handlungsspielraums Perspektiven, die in Organisationen mit flachen Hierarchien nicht oder sehr begrenzt gegeben sind. Vgl. Mazur, U. (1998), S. 34 ff. Vgl. auch Fuchs, J. (1997), S. 12.

⁴⁰⁵ Vgl. Walger, G. (2004), Sp. 993 f. Vgl. auch Abschnitt 2.1.

⁴⁰⁶ Vgl. Benko, C./Weisberg, A. (2008), S. 9 ff.

⁴⁰⁷ Nerdinger/Blickle/Schaper nennen hier auch das Konzept der entgrenzten Laufbahn und das Employability-Konstrukt. Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 202.

Bei den Metakompetenzen handelt es sich u. a. um Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Verständnis von sich selbst.⁴⁰⁸

2.3.4 Individuelle Laufbahnentscheidungen

Innerhalb seiner individuellen Karriereplanung trifft ein Individuum Laufbahnwahlen indem es (bei eher diskontinuierlichen Karrieren auch mehrfach) zwischen alternativen beruflichen Optionen entscheidet. Diese Entscheidungen werden durch vielfältige Faktoren der Person, wie z. B. die Karriereorientierung und die Karriereziele, die bisherige berufliche Entwicklung und die Lebensphase, aber auch durch Motive, Erwartungen und Eignung sowie von Faktoren der Situation, so z. B. der Gestaltung des betrieblichen Karrieresystems, bestimmt.⁴⁰⁹ Die nachfolgende Untersuchung soll feststellen, ob und in welcher Art Feedback, das nach einer Potenzialanalyse gegeben wird, Einfluss auf die Motivation zur Wahl alternativer Laufbahnen besitzt. Um die Untersuchung der Motivation in derartigen Wahlsituationen theoretisch zu fundieren, soll im Folgenden näher auf entscheidungstheoretische Ansätze eingegangen werden, denn:

„Entscheidungstheoretische Ansätze besitzen eine ausgesprochenen *motivationspsychologische Relevanz* vor allem deshalb, weil sie kognitiv-motivationalen Prozessen, wie Erwartung und Antizipation zukünftiger Ereignisse, Situationen und Handlungsfolgen eine zentrale Bedeutung beimessen. Es ist in der Hauptsache dieser explizite *Zukunftsbezug* und die sich daraus ergebende, rückwirkende Beeinflussung des Handelns von Individuen, welche die Einordnung von Entscheidungstheorien in den Rahmen der Motivationspsychologie gestatten.“⁴¹⁰

Im folgenden Abschnitt werden zunächst allgemeine entscheidungstheoretische Grundlagen beschrieben. Danach erfolgt die Darstellung relevanter berufswahltheoretischer und motivationstheoretischer Ansätze, um die Entscheidung über eine geeignete Basistheorie der Untersuchung herbei zu führen und zu begrün-

⁴⁰⁸ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 202; vgl. auch Gasteiger, R. M. (2007), S. 51 ff. Nach Gasteiger ließ sich das Konstrukt der proteischen Laufbahnorientierung auch bei deutschen Fach- und Führungskräften zuverlässig messen. Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 178.

⁴⁰⁹ Vgl. Berthel, J. (1995b), Sp. 1286; vgl. auch Weitbrecht, H. (1992), Sp. 1114.

⁴¹⁰ Keller, J. A. (1981), S. 279; vgl. auch Holling, H./Kanning, U. (2007), S. 79 ff.

den. Zur Verdeutlichung der sich bei der Aufnahme von Feedback vollziehenden kognitiven Prozesse schließt dieser Abschnitt mit der Betrachtung entsprechender sozialpsychologischer Erklärungsansätze.

2.3.4.1 Entscheidungstheoretische Grundlagen

Gegenstand der Entscheidungsforschung sind Situationen, in denen eine Person zwischen mindestens zwei Alternativen gemäß ihren Präferenzen entscheidet. Eine Entscheidung ist dabei ein unterschiedlich ausgeprägtes überlegtes, konfliktbewusstes, abwägendes und zielorientiertes Handeln. Entscheidungssituationen sind durch eine vorgegebene oder offene Optionenmenge, eine oder mehrere Stufen, Einmaligkeit oder Wiederholung und durch Art und Umfang des kognitiven Aufwands gekennzeichnet.⁴¹¹ Entscheidungsgattungen werden nach der Anzahl der zur Entscheidungsinstanz gehörenden Personen (Individualentscheidungen, Gruppenentscheidungen, Kollektiventscheidungen) und nach dem Problemgehalt der Entscheidungsaufgabe (Komplexität, Wertigkeit, Dringlichkeit) charakterisiert.⁴¹² Nach dem Grad des notwendigen kognitiven Aufwands können Entscheidungen wie folgt unterschieden werden:

- routinisierte Entscheidungen (Optionen sind stets gleich - unter ihnen wird routinemäßig oder automatisch gewählt),
- stereotype Entscheidungen (minimaler Bewertungsprozess, jedoch als bewusste Entscheidung erlebt),
- reflektierte Entscheidungen (keine habituellen oder stereotyp abrufbaren Präferenzen vorhanden, Entscheider muss explizit nachdenken) und
- konstruktive Entscheidungen (Optionen nicht vorgegeben oder nicht hinreichend genau definiert, die relevanten persönlichen Werte sind entweder unklar oder müssen erst generiert werden, höchster kognitiver Aufwand, Suche nach Informationen)⁴¹³

Bei einer Laufbahnwahl, wie sie Grundlage der nachfolgenden Untersuchung ist, handelt es sich um eine Individualentscheidung, die durch eine hohe subjektive Wertigkeit gekennzeichnet ist. Ebenso ist davon auszugehen, dass es sich

⁴¹¹ Vgl. Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 3. und S. 27 ff.

⁴¹² Vgl. Bronner, R. (1992), S. 811 ff.

⁴¹³ Vgl. Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 31 ff.

mindestens um reflektierte Entscheidungen handelt, da die Laufbahnwahl zwar mehrfach im Berufsleben erfolgen kann, jedoch nicht in einer Häufigkeit, die eine routinisierte oder stereotype Entscheidung erlaubt. Dem steht auch die anzunehmende subjektive Wertigkeit dieser Entscheidung entgegen, die umfangreichere Bewertungsprozesse erfordern.

Weitere für die nachfolgende Untersuchung relevante Grundbegriffe der Entscheidungsforschung sind Konsequenzen, Ziele, Nutzen, Präferenz, Wahl und Wahrscheinlichkeit, die in der nachfolgenden Abbildung 2-15 erläutert werden.

Konsequenzen	sind diejenigen Zustände (Folgen oder Ergebnisse), die sich als Folge der Wahl einer Option ergeben können (man entscheidet sich oft nicht wegen der Option als Selbstzweck, sondern wegen der sich daraus ergebenden Konsequenzen)
Ziele	schränken die unendliche Menge an Optionen und Konsequenzen ein, die für den Entscheider in Frage kommen. Abstrakte Ziele werden auch als Prinzipien oder Werte bezeichnet, sie lassen sich in Teilzielen spezifizieren. Dabei lassen sich instrumentelle Ziele (Mittel oder Handlungen zur Erreichung „eigentlicher“ Ziele), temporale Ziele (die antizipierten Konsequenzen) und fundamentale Ziele (die „eentlichen Ziele“, die die Handlungen steuern [auch semantische Ziele]. Sie bestimmen die Menge der zur Bewertung herangezogenen Attribute und deren Ausprägung.
Nutzen	ist der subjektive Wert einer Konsequenz. (nicht beobachtbar)
Präferenz	ist das Urteil nach dem Vergleich mehrerer Optionen. (nicht beobachtbar)
Wahl	ist die Festlegung des Entscheiders auf eine Option mit ihren Konsequenzen. (beobachtbar)
Wahrscheinlichkeit	stellt nach subjektivistischer Interpretation einen subjektiven Grad an Gewissheit über das Eintreten eines Ereignisses dar.

Abbildung 2-15: Grundbegriffe der Entscheidungsforschung, Quelle: eigene Darstellung nach Definitionen von Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 22 ff., S. 48 ff., S. 105 ff., S. 147 ff. und 208.

Die Entscheidungsforschung ist bestrebt, das Verhalten von Individuen und Organisationen zu erklären und ggf. zu beeinflussen. Prozesse und Ergebnisse individueller Wahlhandlungen sollen verstanden und prognostiziert werden. Dabei konzentriert sich die Entscheidungsforschung auf die innere Verlaufsstruktur von Entscheidungen, wobei keine einheitliche Entscheidungstheorie existiert.⁴¹⁴ Klassischerweise wird unter einer Entscheidungstheorie eine „formale, interdis-

⁴¹⁴ Vgl. Bronner, R. (1992), S. 807 ff. Die Basis der Entscheidungstheorien bilden die Konzeptionen des homo oeconomicus, als egoistisch handelndem Wirtschaftssubjekt, das nutzenmaximierend vorgeht und der Wahrscheinlichkeitstheorie, zur der Berücksichtigung der Unsicherheit über die Konsequenzen der Entscheidung. Vgl. Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (1998), S. 4 f.

ziplinäre Theorie über die rationale Entscheidung eines Individuums oder einer sozialen Institution verstanden; ein Aussagensystem über die Wahl einer Möglichkeit, wenn mehrere Möglichkeiten denkbar sind.“⁴¹⁵ Nach STAEHLE wird ein rational handelnder Entscheider unterstellt und folgende Annahmen getroffen:

- Die Ziele sind bekannt, klar und eindeutig formuliert.
- Es existiert ein vollständiges, in sich konsistentes System von Entscheidungspräferenzen, das eine rationale, nutzenmaximierende Wahl ermöglicht.
- Das Entscheidungsproblem ist bekannt und klar formuliert.
- Alle möglichen Alternativen sind bekannt und werden erwogen.
- Alle Konsequenzen sind bekannt und werden erwogen.
- Informationen über den Wert der Konsequenzen sind bekannt.
- keine Beschränkung hinsichtlich der Komplexität der Berechnung
- Entscheider handelt als Einzelperson, unbeeinflusst von persönlichen Werten und Gruppennormen.
- Die Phasen des Entscheidungsprozesses sind logisch und systematisch aufeinander bezogen (keine Rückkopplungen).

Dabei handelt es sich z. T. um realitätsferne Annahmen. In der Realität ist der Entscheider i. d. R. mit begrenzter Information und begrenztem Entscheidungsspielraum ausgestattet und an Stelle einer optimalen ist so nur eine gute Entscheidung möglich.⁴¹⁶ Nach MENSCH ist die Rationalität des Entscheidens abhängig von der Situation. Dabei werden Hoch- und Niedrigkostensituationen unterschieden. In Hochkostensituationen ist Rationalität beim Entscheider zu erwarten. Hochkostensituationen sind durch eine hohe individuelle Entscheidungsrelevanz und einen hohen Wert der Entscheidung gekennzeichnet. In Niedrigkostensituationen ist sowohl die Relevanz der eigenen Entscheidung als auch ihr Wert niedrig. Es können unbestimmbar viele Faktoren auf die Entscheidung des Einzelnen Einfluss nehmen. Desweiteren gilt der Grad der Sicherheit darüber, ob eine Handlung zum gewünschten Ergebnis führen wird, als Kriterium für die Rationalität.⁴¹⁷

Es werden zwei große Gruppen von Entscheidungstheorien unterschieden. Die präskriptiven Theorien geben Anleitung zur optimalen Entscheidungsfindung,

⁴¹⁵ Staehle, W. H. (1999), S. 519.

⁴¹⁶ Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 519 ff.

⁴¹⁷ Die Zahl möglicher Handlungsmotive ist durch (Kosten-)Druck von außen stark eingeschränkt und der Entscheider muss sich bestimmten Verhaltensmustern anpassen. Vgl. Mensch, K. (1999), S. 161 ff.

während die deskriptiven Entscheidungstheorien versuchen, den tatsächlichen menschlichen Entscheidungsprozess zu beschreiben. Ziel letzterer ist es, trotz eines in der Realität nur beschränkt rational ablaufenden Entscheidungsprozesses⁴¹⁸ dessen Ergebnisse zu prognostizieren oder zu erklären.⁴¹⁹

Die Wahl einer geeigneten Theorie zur Erklärung bestimmter Entscheidungsprozesse hängt nach BRONNER von verschiedenen Bedingungsstrukturen ab. Dies sind einerseits Verhaltensannahmen, die über die handelnden Personen (Entscheidungsinstanzen) getroffen werden können. Hier wird nach der Anzahl, der Bereitschaft, der Fähigkeit und der Beeinflussung von Entscheidungsinstanzen nach idealistischen und realistischen Annahmen unterschieden. Idealistische Annahmen gehen davon aus, dass es nur einen einzelnen Entscheidungsträger gibt, der sowohl die uneingeschränkte Bereitschaft und Fähigkeit hat, Entscheidungen zu treffen, als auch frei von exogenen Einflüssen bleibt. Die Entscheidung wird zu einer Optimierungsaufgabe. Realistische Annahmen hingegen betrachten Entscheidungen als mehrpersonale Aufgabe. Zum anderen handelt es sich um Situationsannahmen, bei denen zwischen Umweltkonstellationen und Entscheidungsgattungen unterschieden wird. Wesentliches Merkmal für den Charakter der Umweltbedingungen ist der Informationsstand, den der Entscheidungsträger besitzt. Es kann nach Entscheidungen unter Sicherheit (vollkommene Information), Entscheidungen unter Risiko (Umweltzustände sind bekannt, über deren Eintreten sind jedoch nur Wahrscheinlichkeiten bekannt) und Entscheidungen unter Unsicherheit (auch Wahrscheinlichkeiten sind nicht bekannt) unterschieden werden. Ein anderes Merkmal ist die Annahme der Isolation der Entscheidungsinstanz, die den meisten Entscheidungstheorien zu Grunde liegt. Ihr steht eine Umwelt-Vorstellung gegenüber, in der die

⁴¹⁸ Die beschränkte Rationalität kommt durch die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen, das Nichterkennen oder Leugnen von Problemen, die Problemdefinition/Zielbildung erst während des Problemlösungsprozesses, ein vereinfachtes Bild der Realität, das Anstreben nur befriedigender Lösungen und die mögliche Senkung des Anspruchsniveaus zum Ausdruck. Vgl. Scholl, W. (2007), S. 541.

⁴¹⁹ Vgl. Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 6; vgl. auch Holling, H./Kanning, U. (2007), S. 81 ff.

Isolation des Entscheidungsträgers aufgehoben ist und Variablen wie Konkurrenz, Manipulation und Verantwortung eine Rolle spielen.⁴²⁰

Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Wirkung einer unabhängigen Variablen auf die Motivationstendenz zur Wahl verschiedener Laufbahnen. Zu diesem Zweck erscheint eine deskriptive Basistheorie geeignet, die die Messbarkeit des Ausmaßes dieser Motivationstendenz als Ergebnis eines realen Entscheidungsprozesses vor und nach der Intervention ermöglicht. Da beide Befragungen in relativ kurzem zeitlichem Abstand erfolgen (ca. 4 bis 6 Wochen), können sowohl die Verhaltens- als auch Situationsannahmen als individuell stabil angenommen werden. Es kann somit von intrapersoneller Vergleichbarkeit der Messungen ausgegangen werden.

2.3.4.2 Individuelle Laufbahnentscheidungen aus berufswahltheoretischer Sicht

Die Beschreibung des Verhältnisses von Person und Tätigkeit kann von zwei Sichtweisen her erfolgen. Zum einen kann man davon ausgehen, dass sich das Individuum einen Arbeitsplatz sucht, der der eigenen Persönlichkeit entspricht (Selektion), oder zum anderen, dass sich das Individuum den Bedingungen seines Arbeitsplatzes anpasst (Sozialisation). In jedem Fall bewirkt eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Person und Tätigkeit den Wunsch nach Veränderung.⁴²¹

Die theoretischen Ansätze zum Berufs- und Laufbahnwahlverhalten sind vielfältig.⁴²² Grundsätzlich gibt es in Anlehnung an die o. g. Unterscheidung zwei zentrale psychologische Ansätze – den passungstheoretischen Ansatz und die Konzeption der Laufbahnentwicklung.⁴²³ Bei der Laufbahnwahlentscheidung, die die Probanden der nachfolgenden empirischen Untersuchung zu treffen haben, handelt es sich nicht um eine erstmalige Berufswahl am Anfang der Karrie-

⁴²⁰ Vgl. Bronner, R. (1992), S. 809 ff.

⁴²¹ Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006) S. 233.

⁴²² Vgl. ebenda, S. 237 ff. Vgl. auch Holling, H. u. a. (2000), S. 2 ff.

⁴²³ Vgl. Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 196.

re sondern eine spätere berufliche Entscheidung zwischen zwei alternativen Laufbahnen. Die grundsätzliche Entscheidung für einen kaufmännischen Beruf ist zu diesem Zeitpunkt bereits gefallen, weshalb passungstheoretische Ansätze, wie Allokations-⁴²⁴ und Matching-Theorien⁴²⁵ an dieser Stelle nicht vertieft werden. Die nachfolgenden Darstellungen konzentrieren sich vielmehr auf die Entwicklungs- und Entscheidungstheorien der Berufs- und Laufbahnwahl,⁴²⁶ die aufgrund der Betonung der bisherigen beruflichen Entwicklung eines Individuums (Entwicklungstheorien) bzw. ihrer Unabhängigkeit vom Entscheidungszeitpunkt (Entscheidungstheorien) für die nachfolgende Untersuchung als besonders geeignet erscheinen. Ziel ist eine fundierte Wahl der Basistheorie für die empirische Untersuchung.

2.3.4.2.1 Entwicklungstheorien

Die Gruppe der Entwicklungstheorien geht von einer alters- und reifebedingten Berufswahl eines Individuums aus, die sich in mehreren Phasen vollzieht.⁴²⁷ Die Auseinandersetzung mit dem Thema Berufswahl wird mit fortschreitender Entwicklung immer rationaler und konkreter.⁴²⁸ Nach SUPER unterscheiden sich Individuen nach Fähigkeiten, Persönlichkeit, Bedürfnissen, Werten, Interessen und Eigenschaften. Sie besitzen ein berufliches Selbstkonzept⁴²⁹ und versuchen, dieses Selbstkonzept in einem angemessenen Beruf zu verwirklichen.

⁴²⁴ Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 36 f. Vgl. auch Moser, K./Schmook, R. (2006) S. 238 f. und Holling, H. (2000), S. 3.

⁴²⁵ Vgl. auch Gasteiger, R. M. (2007), S. 28 ff. Vgl. auch Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 196 ff. Vgl. auch Moser, K./Schmook, R. (2006) S. 237 f. und Holling, H. u. a. (2000), S. 2 ff. Vgl. auch Holland, J. L. (1997), S. 1 ff.

⁴²⁶ Berufs- und Laufbahnwahl werden nachfolgend im Sinne der Wahl der beruflichen Tätigkeit nicht nur am Anfang der Karriere sondern auch im Laufe der beruflichen Entwicklung synonym verstanden. Vgl. Moser, K./Schmook, R. (2006) S. 232 ff. Dieses Verständnis korrespondiert mit den in den Abschnitten 2.1 und 2.3.3 getroffenen Aussagen zum Karrierebegriff und zur individuellen Karriereentwicklung.

⁴²⁷ Vgl. Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 198 f. Vgl. auch Gasteiger, R. M. (2007), S. 31 ff.

⁴²⁸ Vgl. Holling, H. (2000), S. 4 ff.

⁴²⁹ Vgl. Super, D. E. (1980), S. 282 ff. Unter Selbstkonzept wird die Gesamtheit der Selbstbeurteilungen bzw. der Einstellungen zur eigenen Person verstanden. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 38.

Dabei sind Individuen für eine Vielzahl von Berufen qualifiziert, von denen jeder ein bestimmtes Anforderungsmuster erfordert. Dieses Muster weist jedoch einen breiten Toleranzbereich auf, so dass sowohl für jeden Beruf viele Individuen als auch umgekehrt in Frage kommen. Das berufliche Selbstkonzept ändert sich mit zunehmender Erfahrung, wobei sich Selbstkonzepte als Produkte sozialer Lernprozesse über den Zeitverlauf stabilisieren.⁴³⁰ Als Ergebnis von Lernprozessen⁴³¹ entwickelt sich die sog. Berufslaufbahnreife, von der der Erfolg des Individuums im Umgang mit den Anforderungen der Umwelt abhängt. Das Individuum vergleicht die individuellen (kognitiven und affektiven) Ressourcen mit den für die jeweilige Aufgabe erforderlichen Ressourcen. Der Prozess der beruflichen Entwicklung besteht somit hauptsächlich aus der Entwicklung und Implementierung beruflicher Selbstkonzepte als Produkt ererbter Fähigkeiten, physischer Ausstattung, Gelegenheit, verschiedene Rollen zu beobachten und auszuüben und der Rückmeldung, wie die Resultate dieser Rollenausübung den Anforderungen der Vorgesetzten genügen. SUPER beschreibt ihn als einen Synthese- und Kompromissprozess und hebt die Rolle des Lernens durch Feedback hervor.⁴³²

Nach SEIFERT haben die planvolle Herbeiführung von Laufbahnentscheidungen durch Selbstabklärung und Nutzung von Informationsquellen sowie die Klarheit über die Laufbahnziele und die berufliche Identität den größten Einfluss auf berufliche Laufbahnentscheidungen. Dies gilt sowohl für Berufseinsteiger als auch für Laufbahnentscheidungen im Erwachsenenalter.⁴³³ Die im Zeitverlauf festzustellende Stabilisierung des beruflichen Selbstkonzepts (als ein kognitives Konstrukt) ist auf eine zunehmend selektive Informationsaufnahme zurückzuführen. Das Selbstkonzept dient als Ankerpunkt, um neue Erfahrungen einordnen zu können. Aufgrund dieser Tendenz attribuieren Individuen Erfolge und Misserfolge konsistent zu ihrem Selbstwertgefühl.⁴³⁴ SCHELLER/FILLIP

⁴³⁰ Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S 38 ff.

⁴³¹ Lernen wird definiert als "die kompetenzbildende Aneignung von *Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten...*" Arnold, R. (2004), Sp. 1096.

⁴³² Vgl. Super, D. E. (1994), S. 223 f.

⁴³³ Vgl. Seifert, K. H. (1999), S. 453.

⁴³⁴ Vgl. Laskowski, A. (2000), S. 22 ff.

weisen ebenfalls auf das Problem des Zusammenhangs zwischen Selbstkonzept und Selbstwertgefühl hin. Personen mit niedrigem Selbstwertgefühl wählen Berufe, die nicht ihrem Selbstkonzept entsprechen.⁴³⁵ Personen mit hohem Selbstwertgefühl schreiben sich dagegen besonders erfolgsrelevante Fähigkeiten für einen bestimmten Beruf zu.⁴³⁶

Die Anwendung von Lerntheorien in der Berufswahlforschung ist eher beschreibender als vorhersagender Natur.⁴³⁷ Der Berufswahlprozess wird als Lernprozess dargestellt, in dem Selbstkonzepte und Problemlösestrategien erworben wurden. Wichtige Problemlösestrategien sind dabei z. B. das Abklären von Werten, das Setzen von Zielen, die Prognose künftiger Ereignisse, das Entwickeln von Alternativen, das Beschaffen von Informationen, das Beurteilen usw.⁴³⁸ Die in zahlreichen empirischen Studien überprüfte Selbstkonzepttheorie bildet ein integratives Modell der Berufswahl und beruflicher Entwicklung.⁴³⁹

Einen weiteren, ebenfalls auf eine Lerntheorie gestützten, theoretischen Ansatz innerhalb der Berufswahlforschung haben LENT/BROWN/HACKETT⁴⁴⁰ mit der sozial-kognitiven Perspektive der beruflichen Entwicklung auf Basis der sozial-kognitiven Theorie BANDURAS⁴⁴¹ entwickelt.⁴⁴² Danach bildet ein Individuum als Ergebnis von Lernerfahrungen die sog. Selbstwirksamkeitserwartung heraus, als dynamische Menge von Annahmen über seine Fähigkeit, schwierige

⁴³⁵ Vgl. Scheller R./Fillip, S.-H. (1999), S. 290. Wobei das Selbstwertgefühl die evaluative Komponente des Selbstkonzepts darstellt. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 69.

⁴³⁶ Vgl. Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 289.

⁴³⁷ „Ein lernender Organismus lernt vor allem, dass einer Handlung bzw. einem Verhalten eine bestimmte Situation *folgt*, die entweder angenehm oder aber unangenehm ist, die also erstrebenswert ist oder nicht. Der Organismus interessiert sich daher dafür, wie er *vorhersagen* kann, welches die Folge seines Verhaltens sein wird.“ Steiner, G. (1992), S. 1268.

⁴³⁸ Vgl. Holling, H. (2000), S. 7 f.

⁴³⁹ Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 33.

⁴⁴⁰ Vgl. Lent, R. W./Brown, S. D./Hackett, G. (1994), S. 79 ff.

⁴⁴¹ Vgl. Bandura, A. (1986), S. 18 ff.

⁴⁴² Vgl. Holling, H. (2000), S. 7 f. und S. 13 f. Vgl. auch Brooks, L. (1994), S. 395 ff. „Der Begriff ‚kognitiv‘ bezeichnet ganz allgemein alle auf den Erkenntniserwerb bezogenen Prozesse beim Menschen (Prozesse des Wahrnehmens und Denkens, des Speicherns und Abrufens im und aus dem Gedächtnis sowie des Problemlösens). Mit ‚sozial-kognitiv‘ sind Aspekte dieser geistigen Prozesse angesprochen, die sozial, also in der Interaktion mit anderen, vermittelt werden.“ Steiner, G. (1992), Sp. 1268.

Situationen bewältigen zu können.⁴⁴³ Neben der Selbstwirksamkeitserwartung entwickelt ein Individuum auch eine Erwartung hinsichtlich der Effektivität des eigenen Verhaltens bezogen auf die Konsequenzen.⁴⁴⁴ Diese Lernerfahrungen werden u. a. durch das persönliche Erbringen von Leistungen erworben.⁴⁴⁵ Personen mit höherer Selbstwirksamkeitserwartung trauen sich die Bewältigung von anspruchsvolleren Aufgaben zu und zeigen bei der Verfolgung dieser Aufgaben größere Ausdauer. Dies äußert sich u. a. durch die Bewerbungen um anspruchsvollere Stellen.⁴⁴⁶ „Vermutlich spielt selbstbezogenes Wissen gerade zu Beginn einer (neuen) beruflichen Tätigkeit eine dominierende Rolle im Hinblick darauf, welche Fähigkeiten Manager sich selbst zuschreiben,...“⁴⁴⁷ Die Selbstwirksamkeitserwartung übt einen direkten Einfluss auf persönliche berufliche Entscheidungen aus und ist Kern der beruflichen Selbstselektion.⁴⁴⁸ Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wurde auch herangezogen, um Unterschiede in der Karriereentwicklung von Männern und Frauen mit sozialisationsbedingten Unterschieden zu erklären.⁴⁴⁹ Der prognostische Wert von Selbstwirksamkeit für berufsbezogenes Entscheidungshandeln wird als hinreichend belegt angesehen.⁴⁵⁰ Die sozial-kognitive Theorie der beruflichen Entwicklung betont wie die Lerntheorien der Berufswahl sowohl die Rolle von Lernerfahrungen bei der Entwicklung von Berufsinteressen und Werten als auch ererbte Voraussetzungen und Umweltbedingungen. LENT et al heben zusätzlich kognitive, selbstregulatorische und motivationale Prozesse hervor. Sie stre-

⁴⁴³ Vgl. Bandura, A. (1998), S. 36 ff. Vgl. auch Rheinberg, F. (2004b), S.104 und Holling, H. (2000), S. 14. Kuhl bezeichnet die Selbstwirksamkeitserwartung als das bekannteste Kontrollüberzeugungskonstrukt und als die Erwartung darüber, eine Handlung trotz innerer und äußerer Schwierigkeiten tatsächlich auszuführen. Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 259.

⁴⁴⁴ Vgl. Kanning, U. P. (1999), S. 136.

⁴⁴⁵ Vgl. Bandura, A. (1998) S. 36 ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Lang-von Wins, T. (1997), S. 115 f. Vgl. auch Speier, C. (1994), S. 181, Bandura, A./ Wood, R. (1989), S. 811 ff. und Bandura, A. (1986) S. 393 ff. Zum Einfluss bezahlter beruflicher Tätigkeit auf das Selbstwertgefühl vgl. auch Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 291.

⁴⁴⁷ Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 293.

⁴⁴⁸ Vgl. Lang-von Wins, T. (1997), S. 106 f. Die Konzepte von Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstkonzept zeigen u. a. in Bezug auf die Bedeutung der wahrgenommenen Kompetenz, die Struktur und die Prognostizierbarkeit von Motivation hohe Übereinstimmungen. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 188.

⁴⁴⁹ Vgl. Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 290; vgl. auch Betz, N./Hackett, G. (1991), S. 383 ff.

⁴⁵⁰ Vgl. Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 290; vgl. auch Speier, C. (1994), 182 ff. und Betz, N. (2001), S. 59 ff.

ben eine Integration verschiedener verwandter Berufswahltheorien an, um Ergebnisse umfassender erklären zu können.⁴⁵¹ Schlüsselvariablen innerhalb dieses Ansatzes sind neben der Selbstwirksamkeitserwartung auch die Ergebniserwartungen und die persönlichen Ziele.⁴⁵² SPEIER/FRESE stellen die direkte Wirkung von Selbstwirksamkeit als intervenierende Variable auf die persönliche Initiative einer Person dar.⁴⁵³ In der Anwendung dieser Theorie ist es Ziel, durch Rückmeldung über die Fähigkeiten eines Individuums Einfluss auf dessen Selbstwirksamkeitserwartung zu nehmen, um zu verhindern, dass sich dieses Individuum ggf. trotz vorliegendem Interesse nicht für eine berufliche Alternative entscheidet, da seine Selbstwirksamkeitserwartung zu gering ist.⁴⁵⁴

Ein neuerer Ansatz, der die Idee der Selbstwirksamkeitserwartung integriert, ist die proteische Laufbahnorientierung, wonach Personen ihre Karrieren selbstständig auf der Basis ihrer Werte und Ziele gestalten und in unterschiedlichem Ausmaß über die Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Verständnis von sich selbst verfügen. Die Herausbildung einer solchen Orientierung wird durch wahrgenommenen Erfolg oder Misserfolg in schrittweisen Lernzyklen während der beruflichen Entwicklung beeinflusst.⁴⁵⁵

2.3.4.2.2 Entscheidungstheoretische Ansätze

Die entscheidungstheoretischen Ansätze der Berufswahlforschung heben die Bewertung von Alternativen durch die Wählenden nach Kriterien, wie Wert, Nutzen und erwartete Konsequenzen hervor⁴⁵⁶ und fokussieren auf einen relativ kurzen Zeitraum der Entscheidung (Berufswahl oder Laufbahnentscheidung). Für die Entscheidung von Bewerbern spielen hierbei Merkmale des Arbeitsplatzes/der Laufbahn eine wichtige Rolle. Faktoren wie Bezahlung, Arbeitsplatzsi-

⁴⁵¹ Vgl. Holling, H. (2000), S. 14.

⁴⁵² Vgl. Lent, R. W./Brown, S. D./Hackett, G. (1994), S. 83 ff.

⁴⁵³ Vgl. Speier, C./Frese, M. (1997), S. 175 ff.

⁴⁵⁴ Vgl. Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999), S. 291; vgl. auch Holling, H. (2000), S. 15.

⁴⁵⁵ Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 54 ff.

⁴⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 35 ff. Vgl. auch Moser, K./Zempel, J. (2001), S. 84 und Holling, H. (2000), S. 10 f. sowie Brown, D. (1994b), S. 425 ff.

cherheit, Arbeitsinhalt, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsklima spielen individuell unterschiedliche Rollen bei der Entscheidung.⁴⁵⁷

Es werden präskriptive Ansätze zur Aufstellung von Regeln zur optimalen Entscheidungsfindung von deskriptiven Ansätzen unterschieden, die tatsächliches Entscheidungsverhalten von Individuen untersuchen.⁴⁵⁸ Soll also der Entscheidungsprozess bei der Wahl zwischen alternativen Laufbahnen oder Arbeitsplatzangeboten untersucht werden, erscheinen die deskriptiven Ansätze und hier insbesondere Erwartung-Wert-Modelle geeignet.⁴⁵⁹ NERDINGER beschreibt im Rahmen von Betrachtungen zur Selbstselektion von potenziellen Führungsnachwuchskräften die Anwendung der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie als für die Situation der Organisationswahl (Stellenwahl) besonders tauglich. Jedoch setzt dies das Streben des Entscheiders nach Maximierung oder Validierung voraus. Wäre das Ziel lediglich Zufriedenstellung, fände kein aufwändiger Abwägungsprozess statt. Eine weitere Voraussetzung ist das Vorliegen von mindestens zwei Alternativen, die simultan abgewogen werden können.⁴⁶⁰ Zusammenfassend kommen die verschiedenen Theorien der Berufswahl zu ähnlichen Einschätzungen über die Schwierigkeiten bei der Wahl einer angemessenen Tätigkeit, die vor allem darin bestehen, dass Personen keine klaren beruflichen Präferenzen, jedoch konfligierende berufliche Wünsche besitzen und unzutreffende Informationen über verschiedene berufliche Umwelten haben bzw. diese verkennen.⁴⁶¹

Aus berufswahltheoretischer Sicht erscheinen in Hinblick auf ihren möglichen Erklärungsbeitrag für den Untersuchungszusammenhang die deskriptiven Entscheidungstheorien als besonders vielversprechend. Sie erklären den Prozess der Entscheidung⁴⁶² und machen zusätzlich die Messung der Entscheidungstendenzen möglich. Die Entwicklungstheorien mit ihren Annahmen zu Selbst-

⁴⁵⁷ Vgl. Moser, K./Zempel, J. (2006) S. 88 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 196. Vgl. auch Moser, K./Schmook, R. (2006) S. 239 f.

⁴⁵⁹ Vgl. Moser, K./Zempel, J. (2006) S. 91 f.

⁴⁶⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (1994), S. 31 ff.

⁴⁶¹ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 199 f.

⁴⁶² Vgl. Brown, D. (1994a), S. 363 ff.

konzepten, Selbstwertschätzung und Selbstwirksamkeitserwartung, Kausalattribution und kognitiver Konsonanz bieten hingegen inhaltliche Erklärungsansätze für die antizipierten Veränderungen der Entscheidungstendenzen bei der Laufbahnwahl durch die Rückmeldung eigener laufbahnbezogener Fähigkeiten. Auf Grund dessen werden sozialpsychologische Theorien als Erklärungsansätze für die kognitive Wirkung von Feedback in Abschnitt 2.3.4.4 vertiefend behandelt.

2.3.4.3 Individuelle Laufbahnentscheidungen aus motivationstheoretischer Sicht

Aufgabe der Motivationspsychologie ist es, Richtung, Intensität und Ausdauer des durch verschiedene Faktoren beeinflussten Verhaltens zu erklären.⁴⁶³ Abbildung 2-16 stellt das Zusammenwirken dieser Faktoren grafisch dar.

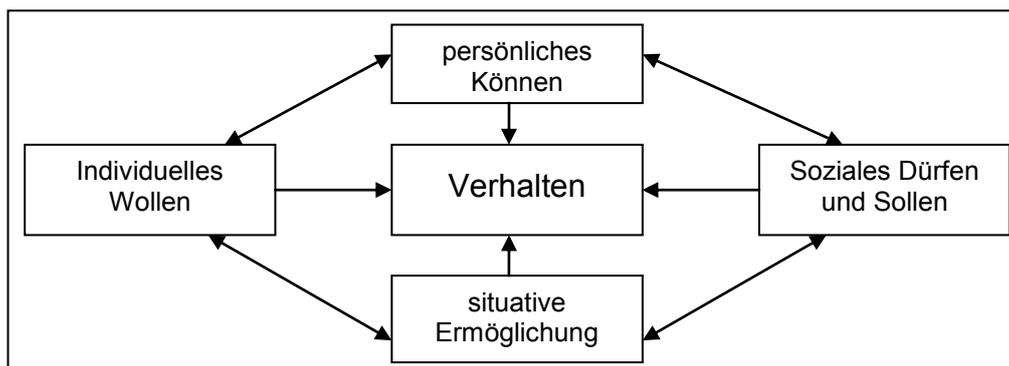


Abbildung 2-16: Bedingungen des Verhaltens, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel, L. v. (2007), S. 57.

Neben „Wollen“ und „Können“ als Faktoren der Person, spielen die Variablen der Situation eine bedeutende Rolle. Um ein bestimmtes Verhalten zu ermöglichen, muss die jeweilige Situation so beschaffen sein, dass Wollen und Können umsetzbar sind. Eine weitere Determinante der Situation ist das „soziale Dürfen“, das die gesellschaftlichen Normen bezeichnet, in denen sich die Person bewegt und in denen ein bestimmtes Verhalten als angemessen gilt.⁴⁶⁴

⁴⁶³ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 13.

⁴⁶⁴ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003a), S. 196; vgl. auch Nerdinger, F. W. (1995), S. 9 f. und Rosenstiel, L. v. (2007), S. 55 ff.

2.3.4.3.1 Motive und Ziele

Motive werden als überdauernde, das Individuum charakterisierende Wertungsdispositionen aufgefasst, die sein Erleben und Verhalten beeinflussen.⁴⁶⁵

Personen reagieren daher zeitlich überdauernd charakteristisch auf bestimmte Merkmale von Situationen,⁴⁶⁶ die in Anhängigkeit von den Motiven wahrgenommen, interpretiert, verändert oder angestrebt werden.⁴⁶⁷ Motive sind früh gelernte, affektive Präferenzen, die sich von angeborenen Trieben oder Instinkten unterscheiden,⁴⁶⁸ und können als theoretische Konstrukte aufgefasst werden.⁴⁶⁹ Sie werden in der Literatur in Arten und Klassen eingeteilt, wobei monothematische Ansätze, die das Handeln des Menschen aus einem Motiv heraus zu erklären suchen, und polythematische Ansätze, die anstreben, die Motive in ihrer Vielfalt zu benennen und zu klassifizieren, unterschieden werden.⁴⁷⁰

Die wohl bekannteste Motivklassifikation ist die Hierarchie der Motive nach MASLOW, der fünf Motivgruppen aus Defizit- und Wachstumsmotiven benennt, die pyramidenförmig angeordnet sind.⁴⁷¹ Nach der Art der angestrebten Person-Umwelt-Bezüge können Motive auch in die Klassen Anschluss-, Macht- und Leistungsmotive eingeteilt werden, wobei die Motive dieser Klassen gleichberechtigte und voneinander unabhängige Einheiten darstellen, die bei einzelnen Personen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können und unterschiedliche

⁴⁶⁵ Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 386; vgl. auch Brunstein J. (2006), S. 235 ff., Heckhausen, J./Heckhausen H. (2006a), S. 3 f. sowie Kehr, H. M. (2001), S. 21. Motive führen zu unterschiedlichen Bereitschaften von Individuen, bestimmte Ziele anzustreben. Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 120. Motive sind nichtsprachlich repräsentiert und können nicht durch Selbstbericht erfasst werden. Vgl. Brunstein, J. (2006), S. 236.

⁴⁶⁶ Vgl. Nerdinger, F. W. (2001), S. 350. Kuhl setzt implizite Motive mit Bedürfnissen gleich und spricht dabei von subkognitiven und subaffektiven Meldern von Ist-Sollwert-Diskrepanzen. Vgl. Kuhl, J. (2006), S. 304 ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 62 f. Vgl. auch Kuhl, J. (2001), S. 120.

⁴⁶⁸ Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen H. (2006a), S. 4. Zur Entwicklung von Motiven vgl. Heckhausen, J./Heckhausen H. (2006b), S. 416 ff.

⁴⁶⁹ Berthel/Becker sehen Motive als theoretische Konstrukte. Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 18.

⁴⁷⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 28.

⁴⁷¹ Diese Bedürfnisklassen stehen zueinander in hierarchischer Beziehung, wobei die Hypothese der relativen Vorrangigkeit. Erst bei Befriedigung einer Bedürfnisklasse wird die nächsthöhere Klasse aktiviert. Vgl. Holling, H./Kanning, U. (2007), S. 69 ff. Vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), S. 402 ff., Scheffer, D./Heckhausen H. (2006), S. 58 ff. und Maslow, A. H. (1970), S. 35 ff.

Motivkonstellationen bilden.⁴⁷² Neben der Klassifizierung von Motiven nach ihren Inhalten, sind innerhalb des gleichen Motivs auch verschiedene Orientierungen, wie die Annäherungs- und die Vermeidungsorientierung, möglich. Die Annäherung ist durch das Streben nach positiven Zielen und die Motivation durch deren Erreichung gekennzeichnet. Personen mit Vermeidungsorientierung versuchen Schaden abzuwenden und werden durch Misserfolg in dieser Orientierung noch bestärkt.⁴⁷³ Ebenso können Arbeitsmotive in extrinsische (Befriedigung aus den Folgen der Arbeit) und intrinsische (Befriedigung in der Arbeitstätigkeit selbst) Motive unterschieden werden.⁴⁷⁴ Diese Differenzierung korrespondiert mit der Beschreibung der Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit nach HERZBERG, welcher Motive in Hygienefaktoren (Kontextfaktoren) und Motivatoren (Kontentfaktoren) einteilt, wobei Hygienefaktoren (z. B. Bezahlung,⁴⁷⁵ Arbeitsbedingungen) in positiver Ausprägung Unzufriedenheit vermeiden können, während die Motivatoren (z. B. Arbeitsinhalt, Anerkennung) Zufriedenheit auslösen können.⁴⁷⁶

Dem Begriff des Motivs auf Seiten Person steht auf Seiten der Situation der Begriff des Anreizes gegenüber. Die Merkmale einer Situation regen die Motive eines Menschen an. Der Anreiz ist dabei der Aufforderungscharakter einer Si-

⁴⁷² Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 558 ff. Vgl. auch Brunstein, J. C. (1999), S. 149 f.; Machtmotiv: Bestreben, Einfluss auf andere auszuüben und sich stark und mächtig zu fühlen. Leistungsmotiv: Bestreben, durch Erreichen subjektiv verbindlicher Gütemaßstäbe Erfolg und Zufriedenheit über die eigene Tüchtigkeit zu Erlangen. Anschlussmotiv: Streben nach Aufbau, Erhalt oder Wiederherstellung positiver Beziehungen zu anderen Personen. Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 558 ff. Vgl. auch Deci, E./Ryan, R. (2000), S. 252 ff. und Blickle, G. (1999), S. 10.

⁴⁷³ Vgl. Semmer, N. K./Udris, I. (2007), S. 163.

⁴⁷⁴ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 149 ff.; Dabei besteht unter bestimmten Bedingungen die Gefahr der Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Verstärkung. Vgl. Rheinberg, F. (2006), S. 337 ff. Jedoch kann auch eine extrinsisch motivierte Handlung autonom sein, wenn eine Person diese Handlung als sinnvoll ansieht und sie ihren Werteauffassungen entspricht. Die Gefahr der Korrumpierung durch extrinsische Anreize ist dann geringer. Vgl. Semmer, N. K./Udris, I. (2007), S. 163 f. Eine Übersichtsdarstellung weiterer dualer Motivsysteme findet sich bei Kehr, H. M. (2004), S. 26.

⁴⁷⁵ Allerdings kann für die Motivationswirkung von Geld eine u-förmige Verteilung angenommen werden. Dabei messen Menschen mit hohem und niedrigem Einkommen Geld eine höhere Bedeutung zu als Menschen mit mittlerem Einkommen. Für Männer hat Geld eine höhere Bedeutung als für Frauen. Vgl. Kahnt, A. u. a. (2004), S. 5 ff.

⁴⁷⁶ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 429 ff. Vgl. auch Semmer, N. K./Udris, I. (2007), S. 164, Holling, H./Kanning, U. (2007), S. 71 und Herzberg, F. (1968), S. 35 ff. Aufstellungen verschiedener Listen von Arbeitsmotiven bei Rosenstiel, L. v. (2007), S. 400 f.

tuation zum Zeigen oder Unterlassen von Verhalten.⁴⁷⁷ „Als Ergebnis der Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz entsteht eine motivationale Tendenz, ein bestimmtes Ziel anzustreben.“⁴⁷⁸ RHEINBERG unterscheidet dabei Tätigkeitsanreize (als Anreiz, der im Vollzug der Tätigkeit selbst liegt), fremd-kontrollierte Anreize (wenn eine Tätigkeit von anderen sanktioniert und/oder erwartet wird) und Folgenanreize (wenn das Ergebnis einer Tätigkeit anreizbesetzte Folgen hat. In der positiven oder negativen Bewertung der Folgen eines Handlungsergebnisses spiegeln sich insbesondere Wertüberzeugungen, Zielorientierungen und motivationale Selbstbilder wider. Ein Anreizdefizit liegt vor, wenn keine der Anreizgruppen hinreichend attraktiv ist, um eine aktivierende Zielausrichtung des Verhaltens zur Folge zu haben.⁴⁷⁹ Bezogen auf den Grad ihrer Zugänglichkeit, stehen den impliziten Motiven, die im emotionalen und unterbewussten Bereich angesiedelt, der Ratio nur schwer zugänglich und sprachlich nicht leicht darstellbar sind,⁴⁸⁰ die expliziten Ziele gegenüber.⁴⁸¹ Sie sind dem menschlichen Bewusstsein zugänglich, sprachlich leicht darzustellen und werden dem rationalen Bereich zugeordnet.⁴⁸² Implizite Motive lassen sich in empirischen Untersuchungen nur über projektive Verfahren⁴⁸³ und nicht über Selbstreport erfassen, wohingegen die dem Bewusstsein zugänglichen Ziele über Selbstreport erfassbar sind.⁴⁸⁴ Diese Ziele können als Vorwegnahmen von Handlungsfolgen gesehen werden, die sich auf angestrebte Handlungsergebnisse beziehen. Gleichzeitig wird das Handlungsergebnis

⁴⁷⁷ Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 386; vgl. auch Abschnitt 2.3.4.3.2

⁴⁷⁸ Nerdinger, F. W. (1995), S. 13.

⁴⁷⁹ Vgl. Rheinberg, F. (2004a), S. 213 ff.

⁴⁸⁰ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 18 f. Vgl. auch Brunstein J. (2006), S. 236. Zur Messung von Motiven vgl. auch Kuhl, J. (2006), S. 307 ff.

⁴⁸¹ In der Literatur werden für die Begriffe Motiv und Ziel auch jeweils die Begriffspaare implizite/explizite Motive und implizite/explizite Ziele verwendet. Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 4. Vgl. auch Kleinbeck, U. (2006), S. 269 f. und Kehr, H. M. (2004), S. 28.

⁴⁸² Vgl. Brandstätter, H. (2007), S. 263; vgl. auch Kehr, H. M. (2001), S. 22. Ein solches Ziel kann beispielweise ein Karriereschritt sein. Vgl. Kehr, H. M. (2001), S. 22. Motive können in spezifische und den situativen Gegebenheiten angepasste Zielsetzungen umgesetzt werden. Vgl. /Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 4.

⁴⁸³ Diese Verfahren sind z. B. die Introspektion und die Fremdbeobachtung. Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003a), S. 209 ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 193 ff. Vgl. auch Brunstein, J. C. (2006), S. 236. Blickle bezeichnet die hier beschriebenen Ziele in Anlehnung an McClelland auch als sekundäre Motive. Vgl. Blickle, G. (1999), S. 14 f.

kognitiv repräsentiert.⁴⁸⁵ Sie besitzen dabei hohe motivationale Bedeutung⁴⁸⁶ und steuern menschliches Handeln.⁴⁸⁷ Da sich nach empirischen Untersuchungen Motive und Ziele stark unterscheiden können und sie relativ unabhängig voneinander sind, können implizite Motive und explizite Ziele als motivationale Teilsysteme der Persönlichkeit in Form des in Abbildung 2-17 veranschaulichten Schnittmengenmodells dargestellt werden.⁴⁸⁸

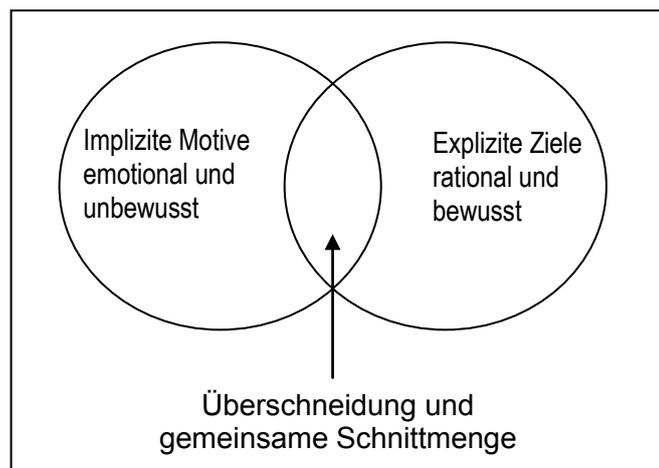


Abbildung 2-17: Schnittmengenmodell von Motiven und Zielen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kehr, H. M. (2001), S. 22.

Motive und Ziele sagen dabei unterschiedliche Formen des Verhaltens vorher und werden durch unterschiedliche Arten von Anreizen angeregt.⁴⁸⁹ Persönliche Ziele weisen eine Hierarchie aus übergeordneten, langfristigen Zielen und daraus entstehenden untergeordneten Zielen⁴⁹⁰ auf, die das Handeln im Alltag bestimmen. Sie wirken primär auf durch die Person kontrollierte Entscheidungen und Bewertungen ein und können sich gegenseitig fördern oder widersprechen bzw. konkurrieren. Das Zielsystem einer Person ist eng mit ihrem Selbstkonzept verbunden⁴⁹¹ und wird von ihren Wertvorstellungen beeinflusst.⁴⁹²

⁴⁸⁵ Vgl. Kleinbeck, U. (2006), S. 256.

⁴⁸⁶ Vgl. Olfert, K. (2008b), Hauptstichwort 216; vgl. auch Kleinbeck, U. (2006), S. 275 f. und Heckhausen, J./Heckhausen H. (2006a), S. 4 f.

⁴⁸⁷ Vgl. Kleinbeck, U. (2006), S. 255.

⁴⁸⁸ Vgl. Kleinbeck, U. (2006), S. 269 f. Vgl. auch Brunstein, J. C. (2006), S. 237 ff., Kuhl, J. (2001), S. 281 und Kehr, H. M. (2001), S. 22.

⁴⁸⁹ Vgl. Brunstein, J. C. (2006), S. 244.

⁴⁹⁰ Die übergeordneten Ziele sind im Sinne der Folgen von Handlungsergebnissen zu verstehen. Vgl. Kleinbeck, U. (2006), S. 257 f.

⁴⁹¹ Vgl. Kehr, H. M. (2004), S. 29 ff. Zu Selbstkonzepten vgl. auch Abschnitt 2.3.4.4.1.

2.3.4.3.2 Motivation

Motivation bezeichnet „die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Motivationstendenz) als Produkt einer Interaktion zwischen in der Person und in der Situation liegenden Faktoren.⁴⁹³ NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER definieren Motivation als Produkt aus Motiven, als den individuellen Merkmalen der Menschen, und Anreizen, als Merkmale der aktuell wirksamen Situation, durch die die Motive aktiviert werden.⁴⁹⁴ Motivation erklärt Richtung, Ausdauer und Intensität menschlichen Verhaltens, wobei die Richtung die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten kennzeichnet, die Intensität die Energetisierung dieses Verhaltens und die Ausdauer die Hartnäckigkeit des Individuums beim Erreichen des Zielzustands, ggf. auch gegen Widerstände.⁴⁹⁵ Dabei handelt es sich bei der Motivation um ein hypothetisches Konstrukt zur Erklärung von Verhaltensbesonderheiten, auf das über bestimmte Anzeichen geschlossen wird, ohne dass es unmittelbar zu beobachten ist.⁴⁹⁶ HECKHAUSEN erläutert die Wechselwirkung aus Person und Situation im Motivationsprozess wie folgt:

„Gemeint sind die durch eine gegebene (u. U. aufgesuchte) Situation angeregten Prozesse der Antizipation von erwünschten oder befürchteten Anreizen der Folgen des eigenen Handelns und der erwarteten Wahrscheinlichkeiten, geeignete Ergebnisse durch eigenes Handeln zu erzielen, und die erwarteten Instrumentalitäten der Handlungsergebnisse für die infragestehenden Folgen. Auch wie in einer solchen Elaboration die verschiedenen Anreiz- und Erwartungsaspekte miteinander verknüpft werden, rechnet man zur Motivation.“⁴⁹⁷

Dabei hegt das Individuum bestimmte Erwartungen über den Erfolg der eigenen Handlung und das Eintreten damit verbundener Folgen. Zusätzlich fügen

⁴⁹² Vgl. Brandstätter, H. (2007), S. 264.

⁴⁹³ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 16; vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), S. 239 ff. und Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 3.

⁴⁹⁴ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 427.

⁴⁹⁵ Vgl. Nerdinger, F. W. (2001), S. 350. Berthel/Becker sehen den Motivationsbegriff nicht operationalisierbaren Sammelbegriff für die Prozesse und Phänomene bei der Entstehung einer Motivationstendenz. Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 19.

⁴⁹⁶ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 14. Inhaltlich ist sie persönlich, individuell und zielgerichtet. Vgl. Weinert, A./Scheffer, D. (2004), Sp. 327.

⁴⁹⁷ Heckhausen, H. (1989), S. 11.

HECKHAUSEN/HECKHAUSEN die Situation-Ergebnis-Erwartung, als Erwartung darüber ein, ob ein bestimmtes Ergebnis ggf. auch ohne Handlung des Individuums eintreten wird, ein.⁴⁹⁸ Die Determinanten und die ergebnis- und folgebezogenen Erwartungen werden in Abbildung 2-18 visualisiert.

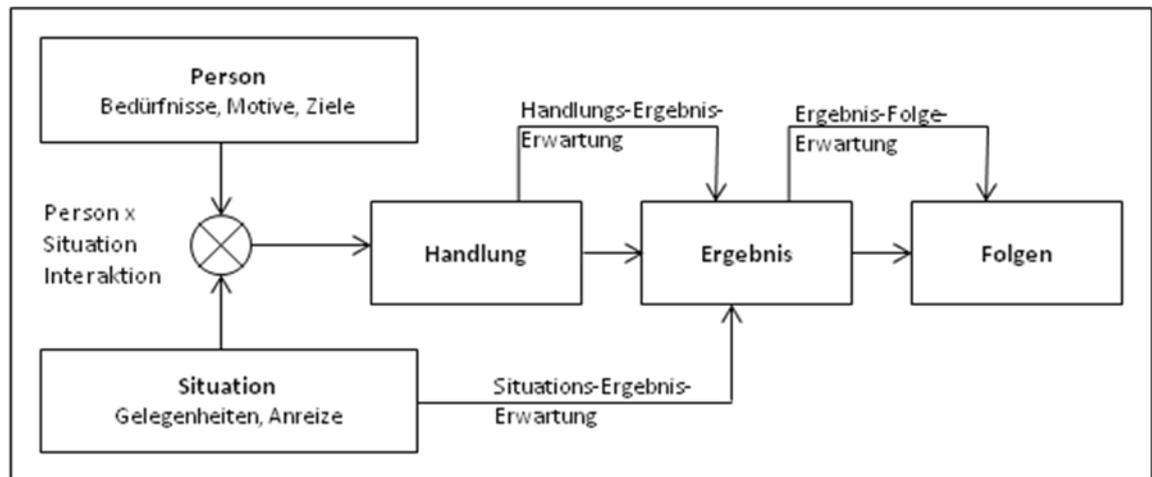


Abbildung 2-18: Determinanten motivierten Handelns: Überblicksmodell mit ergebnis- und folgebezogenen Erwartungen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006), S. 5.

HECKHAUSEN betont den handlungsvorbereitenden Charakter des Motivationsprozesses, der eine resultierende Motivationstendenz zum Ergebnis hat. Diese lässt jedoch nicht auf das tatsächlich folgende Verhalten und dessen Ergebnisse schließen.⁴⁹⁹

NERDINGER unterscheidet die zwei Herangehensweisen der Motivationsforschung nach der Richtung, aus der die verhaltensauslösende Kraft wirkt.

„Die Frage nach dem Warum lenkt den Blick auf kausal wirksame Ursachen, die wie „von hinten getrieben“ ein Verhalten auslösen. Die Frage nach dem Wozu dagegen eröffnet teleologische Erklärungen, in denen der Mensch „von vorn gezogen“, nach Zielen strebend scheint.“⁵⁰⁰

Dabei ist die Frage nach dem „Wozu“ die charakteristische Analyseperspektive der Motivationspsychologie zur Erklärung komplexerer Handlungsweisen.⁵⁰¹

⁴⁹⁸ Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen H. (2006a), S. 5.

⁴⁹⁹ Vgl. Heckhausen, H. (1989), S. 11. Vgl. auch Rosenstiel, L. v./Molt, W., Rüttinger, B. (1995), S. 231.

⁵⁰⁰ Nerdinger, F. W. (1995), S. 10.

⁵⁰¹ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 19.

2.3.4.3.3 Bildung motivationaler Tendenzen bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen

Zur Erklärung menschlichen Handelns in Organisationen bei Entscheidungen und der Realisation gewählter Alternativen werden die Theorien der Arbeitsmotivation herangezogen.⁵⁰²

„Theorien der Arbeitsmotivation sollten die verschiedenen, im beruflichen Leben auftretenden Wahl- und Entscheidungssituationen erklären können, z.B.: Welche Gründe bewegen einen Menschen, eine ganz bestimmte Stelle anzunehmen? Wie entscheiden sich MitarbeiterInnen, wenn sie die Möglichkeit zu beruflichem Aufstieg sehen?“⁵⁰³

Die theoretischen Modelle der Arbeitsmotivation sind vielfältig und nicht innerhalb eines integrativen Modells darstellbar. Es existieren jedoch Gruppen oder Klassen von Theorien, die je nach Situation und Zusammenhang als wirksam erachtet werden.⁵⁰⁴ Wiederum lassen sich Inhalts-Konzepte und Prozess-Theorien unterscheiden.⁵⁰⁵ Während die Inhaltskonzepte nach den Motiven von Individuen fragen, welche deren Entscheidung beeinflussen, orientieren sich die Prozesstheorien stärker am tatsächlichen Verhalten und fragen nach den Prozessen, die sich bei der Entstehung von Motivationstendenzen vollziehen. Sie gehen vom Streben nach subjektiver Nutzenmaximierung aus und führen die Variable der Erwartung ein, ein angestrebtes Ziel mit einer bestimmten Handlung auch erreichen zu können. Zwar schließen sie damit eine Erklärungslücke der Inhalts-Konzepte, sind jedoch bei der Frage nach Zielen und Valenzen einer Person inhaltlich auf diese Konzepte angewiesen.⁵⁰⁶

Die inhaltstheoretische Frage nach den Motiven von Personen zielt für den Untersuchungsgegenstand zu kurz und kann die für das Anliegen dieser Arbeit bedeutsame subjektive Bewertung der Ziele und der Erwartung darüber, diese Ziele durch eine bestimmte Handlung zu erreichen, nicht berücksichtigen und

⁵⁰² Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 388.

⁵⁰³ Nerdinger, F. W. (1995), S. 13.

⁵⁰⁴ Vgl. Weinert, A./Scheffer, D. (2004), Sp. 326.

⁵⁰⁵ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 241 f.

⁵⁰⁶ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003b), S. 227. Durch die Hinzuziehung der Variable Erwartung lässt sich auch erklären, warum sogar hoch bewertete Folgen nicht angestrebt werden. Vgl. Semmer, N. K./Udris, I. (2007), S. 165 f.

somit Veränderungen des Motivationsniveaus von Individuen nicht erklären.⁵⁰⁷ Zur Klärung der Dynamik motivationaler, intrapsychischer Prozesse bei der Veränderung von Motivationstendenzen bei der Wahl zwischen zwei Alternativen wird demnach die Anwendung einer Prozesstheorie notwendig. Jedoch bildet die Benennung von Handlungszielen der Potenzialanalyseteilnehmer die inhaltliche Grundlage für die Anwendung einer solchen Prozesstheorie.⁵⁰⁸

Den meisten Prozesstheorien der Motivation liegt das Bernoulli-Prinzip zu Grunde, nach dem der Mensch jene Alternative wählt, bei der das Produkt aus Nutzen und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter erwünschter Folgen des Handelns am höchsten ist.⁵⁰⁹

„Steht jemand vor der Wahl unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten mit jeweils ungewissem Ausgang und verschiedenen Konsequenzen, dann soll er diejenige Alternative wählen, bei der das Produkt der Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ergebnisses und der Wertschätzung des Ergebnisses am höchsten ist“⁵¹⁰

Die Wahrscheinlichkeit des Ergebnisses wird vom Individuum subjektiv wahrgenommen. Es handelt sich um eine Erwartung des Individuums über das Eintreten des Ergebnisses.⁵¹¹

Die Vielschichtigkeit der einbezogenen Faktoren machen die Prozesstheorien der Motivation mit dem ihnen zu Grunde liegenden Erwartungs-mal-Wert-Ansatz für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit besonders interessant. Für die Erklärung der beim Probanden entstehenden Motivationstendenz zur Wahl eines Karriereweges sind die im Rahmen dieser Theorien einbezogenen Variablen von besonderer Bedeutung. Im konkreten Fall handelt es sich um die subjektive Einschätzung darüber, wie hilfreich eine Handlung (Bewerbung auf bestimmte Position) sein kann, um hoch bewertete Ziele zu erreichen, sowie die

⁵⁰⁷ Vgl. Nerdinger, F. W. (2001), S. 352.

⁵⁰⁸ Vgl. Nerdinger, F. W. (2001), S. 352; vgl. auch Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B. (1995), S. 221.

⁵⁰⁹ Vgl. Rosenstiel, L. v., (2007), S. 412; vgl. auch Beckmann J./Heckhausen, H. (2006b), S. 127 und Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 5.

⁵¹⁰ Nerdinger, F. W. (1995), S. 87; Die Wertschätzung des Ergebnisses kann auch als subjektiver Nutzen, i. S. „der Relation des Ereigniswertes zum bereits Vorhandenen“, beschrieben werden. Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 7.

⁵¹¹ Vgl. Rosenstiel, L. v., (2007), S. 412; vgl. auch Beckmann J./Heckhausen, H. (2006b), S. 127 und Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005), S. 5.

Erwartung darüber, dass die Handlung (Bewerbung) überhaupt zum Ziel (Innehaben der Position) führt.⁵¹²

Diese Auffassung wird durch das Handlungsphasenmodell bzw. „Rubikon-Modell der Handlungsphasen“⁵¹³ gestützt. Dabei handelt es sich um ein deskriptives Modell, in welchem vier Phasen des menschlichen Handelns unterschieden werden, um die Wahl und die Realisierung von Handlungsalternativen zu erklären. Jeder dieser Phasen werden jene Theorien und Modelle zugeordnet, die die jeweilig stattfindenden Prozesse erklären. Die Bildung einer motivationalen Tendenz zur Wahl einer Handlungsalternative findet in der prädeziationalen Phase statt, die durch eine abwägende Bewusstseinslage geprägt ist. Nur ein kleiner Teil der in Vielzahl entstehenden Wünsche einer Person gelangt in dieser Phase in eine nähere Prüfung hinsichtlich seiner Wünschbarkeit, seiner Realisierungskonsequenzen und seiner Machbarkeit.⁵¹⁴ Alternative Handlungsergebnisse werden durch das Individuum auf ihren Nutzen hinsichtlich der Verwirklichung der eigenen Wünsche geprüft. Kennzeichnend für diese Phase ist eine hohe Realitätsorientierung der Personen, die offen sind für entscheidungsunterstützende Informationen.⁵¹⁵ Das Individuum wird am Ende dieses Prozesses eine Motivationstendenz für die Alternative mit dem größeren Nutzen bilden. Nachdem die Entscheidung für eine Handlungsalternative gefallen ist (der Schritt über den Rubikon getan ist) muss nicht zwangsläufig sofort die Handlung erfolgen. Die Phase zwischen der Entscheidung und der Handlung, in der die Handlungsphase durch den Willen bestimmt vorbereitet wird, wird als die präaktionale Phase bezeichnet. Die sich anschließende aktionale Phase ist die Phase des zielführenden Handelns. Nach Beendigung der Handlung bewertet das Individuum das Ergebnis der Handlung in einer postak-

⁵¹² Wobei die Erwartung-mal-Wert-Theorien Kausalitäten menschlichen Handelns nicht herstellen können. Ihr Ansatz ist es vielmehr, menschliches Handeln zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren. Vgl. Krampen, G. (1987), S. 60.

⁵¹³ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 184 ff. Vgl. auch Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 278, Rosenstiel, L. v. (2003b), S. 228 und Nerdinger, F. W. (1995), S. 75 ff.

⁵¹⁴ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 185; vgl. auch Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 279 ff. und Kehr, H. M. (2004), S. 8 ff. Nerdinger nennt beispielhaft für das Berufsleben die Wahl zwischen verschiedenen Stellenangeboten. Vgl. Nerdinger, F. W. (2001), S. 353.

⁵¹⁵ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 185; vgl. auch Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 279 ff. und Nerdinger, F. W. (1995), S. 76 f.

tionalen Phase.⁵¹⁶ Die vier Phasen des Handelns und die zugehörigen Bewusstseinslagen sind in Abbildung 2-19 veranschaulicht.

Motivation	Volition	Volition	Motivation
<i>prädezi</i>onale Phase	<i>prä</i>aktionale Phase	<i>akt</i>ionale Phase	<i>post</i>aktionale Phase
Abwägen	Planen	Handeln	Bewerten

Abbildung 2-19: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 278.

Bezogen auf den Gegenstand dieser Arbeit befindet sich der Proband demnach in der ersten, der Entscheidungsphase, der innerhalb des Rahmenmodells die Erwartung-mal-Wert-Theorien⁵¹⁷ zugeordnet sind.⁵¹⁸ Er bewertet die Erwartung über den Erfolg einer Handlung zur Übernahme einer Spezialisten- oder Führungsposition dahingehend, welche der beiden Alternativen am ehesten dazu beiträgt, bestimmte subjektiv hoch bewertete Handlungsergebnisfolgen (z. B. mehr Verantwortung, mehr Einkommen) herbeizuführen.

Wie bereits erwähnt, liegt den Erwartung-mal-Wert-Theorien die Idee der rationalen Nutzenmaximierung zu Grunde.⁵¹⁹ Der Begriff des Wertes umfasst hier den subjektiven Nutzen der gewünschten Ergebnisse und wird häufig mit dem Begriff der Valenz gleich gesetzt. Unter dem Konzept der Valenz kann jedoch auch der Aufforderungscharakter eines Objektes, welches sich zur Zielerfüllung

⁵¹⁶ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 185 ff. Vgl. auch Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006), S. 280 f. und Nerdinger, F. W. (1995), S. 76 f.

⁵¹⁷ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 125 ff.

⁵¹⁸ Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 390.

⁵¹⁹ Ihren philosophischen Ursprung hat diese Idee im philosophischen Prinzip des Hedonismus. „(zu griechisch hedone >Vergnügen<), eine Einstellung, die das private Glück der körperlichen und geistigen Lusterfüllung als höchstes Ziel ansieht.“ Duden, Lexikon der Allgemeinbildung (1993), S. 300; Dieser Grundsatz umfasst dabei nicht nur egoistische Werte, sondern ebenso altruistische oder geistige. Vgl. Schanz, G. (1978), S. 51; Über den Utilitarismus (als „philosophische Lehre, die im Nützlichen die Grundlage des sittlichen Verhaltens sieht u. ideale Werte nur anerkennt, sofern sie dem Einzelnen od. der Gemeinschaft nützen.“ Duden, Fremdwörterbuch [1997], S. 838) und die kognitive Motivationspsychologie entwickelten sich in dieser Tradition die organisationspsychologischen Theorien der Arbeitsmotivation. Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 2.

eignet, verstanden werden. In den Erwartung-mal-Wert-Theorien werden die Variablen Valenz und Erwartung multiplikativ miteinander verknüpft. Die Alternative mit dem höchsten Produkt bestimmt die Motivationstendenz.⁵²⁰ Die Idee der Nutzenmaximierung ist gleichzeitig ein Hauptkritikpunkt gegenüber den Erwartung-mal-Wert-Theorien.⁵²¹ Unterstellt wird ein rational handelnder Mensch („homo oeconomicus“), der vor einer Entscheidung alle Alternativen prüft und in der Lage ist, deren Eintretenswahrscheinlichkeit abzuschätzen, und dem die Folgen der jeweiligen Alternative bekannt sind. Jedoch sind sowohl Wahrscheinlichkeit als auch Folgen auch von zahlreichen externen Faktoren abhängig, die durch den Entscheider selbst nicht beeinflusst werden können.⁵²² Zudem wird den Erwartung-mal-Wert-Theorien entgegengesetzt, dass diese zu objektivistisch, zu sehr generalisiert, zu rationalistisch, unangemessen formalisiert und zu universalistisch seien.⁵²³ Rationale Entscheidungen sind jedoch unter bestimmten Umständen eine realistische Annahme. Dabei spielen die Faktoren Wichtigkeit und Zeit eine bedeutende Rolle. So ist rationales Entscheidungsverhalten dann zu erwarten, wenn es sich um eine Entscheidung von subjektiv hoher Wichtigkeit handelt, es sich also lohnt, einen aufwändigen Entscheidungsprozess zu durchlaufen, und der Entscheider ausreichend Zeit zur Verfügung hat. Insbesondere gibt es bei der Wahl zwischen nur zwei Alternativen die Tendenz zu rationalem Entscheidungsverhalten. Desweiteren gilt der Grad der Sicherheit, ob eine Handlung zum gewünschten Ergebnis führt, als Kriterium für die Rationalität.⁵²⁴ Weitere empirische Kritikpunkte liegen z. B. in der mangelnden Eindeutigkeit der Variable Erwartung wegen unterschiedlicher Bezugssysteme der Beantworter und in der hohen Korrelation von Erwar-

⁵²⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 88.

⁵²¹ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003a), S. 207 f. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (1995), S. 104.

⁵²² Vgl. Rosenstiel, L. v. (1995), S. 224 f. Vgl. auch Neuberger, O. (1985), S. 151 f.

⁵²³ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 141.

⁵²⁴ Vgl. Mensch, K. (1999), S. 161 f. und S. 198 ff.; Für die simultane Abwägung bei einer Entscheidung zwischen Stellenangeboten bzw. Organisationen ist die Annahme der Rationalität prinzipiell gerechtfertigt. Vgl. Nerdinger, F. W. (1994), S. 31.; Rosenstiel spricht hier von „echten Entscheidungen“. Vgl. Rosenstiel, L. v., (2007), S. 411.

tung und Valenz (z. B. auf Grund der Abwertung der Attraktivität subjektiv unerreichbarer Alternativen).⁵²⁵

Unter den Erwartung-mal-Wert-Theorien ist auf Grund ihrer Bedeutung für die Motivationsforschung die Instrumentalitätstheorie von VROOM (VIE-Theorie),⁵²⁶ als eine deskriptive, „psychologisch orientierte ökonomische Entscheidungstheorie“⁵²⁷ hervorzuheben.⁵²⁸ Sie kombiniert den subjektiven Wert von Zielen (Valenz), die Instrumentalität („Mittel-zum-Zweck-Relation“ des Weges) und die subjektive Wahrscheinlichkeit (Erwartung), dass die Handlung auch zum Erfolg führt.⁵²⁹ Insbesondere die Unterscheidung zwischen der eigentlichen Handlung, dem dadurch erreichten Handlungsergebnis und den durch dieses Ergebnis hervorgerufenen Folgen, den sog. Handlungsergebnisfolgen, hebt diese Theorie unter anderen Erwartung-mal-Wert-Theorien hervor. Nur die Folgen des Handlungsergebnisses besitzen dabei eine eigenständige Valenz, während die Valenz des Handlungsergebnisses mit Hilfe seines Instrumentalitätswertes in Bezug auf die Folgen berechnet wird.⁵³⁰ Im Sinne des Schnittmengenmodells von Motiven und Zielen ist diese Theorie den rationalen Zielen beizuordnen.⁵³¹ Mit dieser Berechnung kann die Entscheidung zwischen gedanklich antizipierten Handlungsergebnissen bzw. Präferenzen in Wahlsituationen, z. B. Entscheidungen über den eigenen beruflichen Aufstieg, zwischen verschiedenen Arbeitstätigkeiten, oder Karrierepfaden prognostiziert werden.⁵³² Die Anwendbarkeit der VIE-Theorie auf berufliche und organisationsbezogene Entschei-

⁵²⁵ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 104.

⁵²⁶ Vgl. Holling, H./Kanning, U. (2007), S. 71 ff. Vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2007), Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136 ff. und Vroom, V. (1964), S. 14 ff.

⁵²⁷ Staehle, W. H. (1999), S. 231; vgl. auch Brown, D. (1994b), S. 430. Rosenstiel ordnet sie den kognitiven Motivationstheorien zu, da sie die Konzepte „Motivation“ und „Kognition“ integriert. Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 412.

⁵²⁸ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 434 ff. Vgl. auch van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 575. Blickle bezeichnet die VIE-Theorie als die „paradigmatische Erwartungs-Wert-Theorie im Rahmen der ABO-Psychologie“ Blickle, G. (1999), S. 15.

⁵²⁹ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 411 ff. Vgl. auch Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136 ff.

⁵³⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 95 ff.

⁵³¹ Vgl. Kehr, H. M. (2001), S. 25.

⁵³² Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 434 f. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (2006), S. 390 f. und Kanfer, R. (1990), S. 115.

dungsprozesse wurde empirisch bestätigt⁵³³ - insbesondere im Hinblick auf die Intention eines Individuums, eine Handlung auszuführen.⁵³⁴ Die Aussagen von Studien auf der Basis der VIE-Theorie zur Erklärung von Präferenzen erzielten bei einem Vergleich hohe Korrelationen.⁵³⁵ Die mathematische Formulierung der Theorie ermöglicht ihre präzise empirische Überprüfung.⁵³⁶ Ihre Anwendbarkeit ist insbesondere für subjektiv bedeutsame Situationen nachgewiesen.⁵³⁷ Im Untersuchungszusammenhang dieser Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidung über die eigene Karriere vom Individuum als solch eine subjektiv bedeutsame Situation angesehen wird. Die VIE-Theorie von VROOM bildet sowohl von ihrer Sichtweise, als auch von ihrem Erklärungsanspruch her, eine geeignete Grundlage zur Erklärung der Wahlentscheidung zwischen zwei beruflichen Tätigkeiten. Aufgrund der in zahlreichen Analysen bestätigten empirischen Nachweisbarkeit ist eine Anwendung als Grundlage der empirischen Untersuchung dieser Arbeit erfolgversprechend. Die detaillierte Auseinandersetzung mit der VIE-Theorie als Basistheorie der empirischen Untersuchung erfolgt in Abschnitt 2.4.

2.3.4.4 Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die kognitive Wirkung von Feedback

Die Wirkung von Feedback auf den Mitarbeiter – respektive den Teilnehmer einer eignungsdiagnostischen Maßnahme - wurde bereits im Rahmen der partizipativen Karriereplanung in Abschnitt 2.2.3.2.4 angesprochen. Nun soll es darum gehen, theoretische Erklärungsansätze für die beschriebenen Wirkungen

⁵³³ Vgl. Brown, D. (1994b), S. 432; Dabei wurden für die Vorhersage von Berufswahlentscheidungen bessere Ergebnisse erreicht als für die Vorhersage von Anstrengungsniveaus. Vgl. Kanfer, R. (1990), S. 116.

⁵³⁴ Vgl. Semmer, N. K./Udris, I. (2007), S. 166; Die Vorhersagen des VIE-Modells beziehen sich auf „motiviertes *Verhalten*, speziell auf *Entscheidungen* (... auch: auf welche Stelle bewirbt man sich)...“ Semmer, N. K./Udris, I. (1993), S. 141.

⁵³⁵ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 140; vgl. auch van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 579 ff. und Krampen, G. (1986), S. 55.

⁵³⁶ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 435.

⁵³⁷ Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 391; vgl. auch Heckhausen, H. (1989), S. 184.

zu finden. Bereits in den o. b. Theorien der Berufswahlforschung, insbesondere in den Entwicklungstheorien, wurde die Wirkung kognitiver Prozesse bei der Aufnahme von Informationen und Erfahrungen angedeutet. Deshalb werden nachfolgend die Theorien zum Selbstkonzept, zur Kausalattribution und kognitiver Dissonanz beschrieben und hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts für den Untersuchungszusammenhang geprüft.

2.3.4.4.1 Selbstkonzept

Unter einem Selbstkonzept wird die Gesamtheit aller Selbstbeurteilungen bzw. die Gesamtheit der Einstellungen zur eigenen Person verstanden.⁵³⁸ Diese kognitive Repräsentation des Selbst organisiert frühere Erfahrungen und beeinflusst die Wahrnehmung und Interpretation aktueller Reize, in der sozialen Umwelt.⁵³⁹ Es hat so Einfluss auf Entscheidungen, Pläne und das Verhalten eines Individuums.⁵⁴⁰ Selbstkonzepte sind gegliedert und weisen eine bestimmte hierarchische Struktur auf. Das „Berufliche Selbstkonzept“ einer Person ist danach ein Teil des „Akademischen Selbstkonzepts“, welches wiederum einen Teil des „Allgemeinen Selbstkonzepts“ darstellt.⁵⁴¹ Im Falle notwendiger beruflicher Entscheidungen werden Teile des individuellen Selbstkonzepts, wie Interessen, Werte und Kompetenzüberzeugungen aktiviert.⁵⁴²

Auch wenn das Selbstkonzept – zumal im Erwachsenenalter – als ein relativ verfestigtes Resultat kognitiver Prozesse angesehen werden kann, ist die Entwicklung des Selbstkonzeptes doch ein lebenslanger Prozess.⁵⁴³ Beim Erwerb

⁵³⁸ Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 38. Aronson/Wilson/Akert nennen es „unser Wissen darüber ..., wer wir sind, ...“ Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 127.

⁵³⁹ Vgl. Simon, B./Trötschel, R. (2007), S. 152.

⁵⁴⁰ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 128. Das Selbstkonzept wird maßgeblich von drei Motiven bestimmt: dem Bedürfnis nach Selbsterkenntnis, der Suche nach Bestätigung des vorhandenen Selbstkonzepts und der Suche nach positiver Rückmeldung zur Steigerung des Selbstwertes. Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 132.

⁵⁴¹ Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 23. Andere Strukturauffassungen gehen z. B. von Systemen oder Netzwerken aus. Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 21 ff.

⁵⁴² Vgl. Gasteiger, R. M. (2007), S. 33.

⁵⁴³ Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 21 ff. und S. 36. Vgl. auch Mummendey, H. D. (2006), S. 40 und S. 87. Dabei lernen Menschen, welche Ereignisse welche Ergebnisse nach sich ziehen

und Veränderung von Selbstkonzepten kommt dabei engen Interaktionspartnern eine besondere Bedeutung zu.⁵⁴⁴ Im beruflichen Kontext spielt somit die Führungsarbeit und die in diesem Rahmen permanent gegebenen Rückmeldungen durch die direkte Führungskraft eine große Rolle. Die relative Stabilität des Selbstkonzepts eines Menschen schließt also nicht die Veränderung⁵⁴⁵ von Aspekten des Konzepts aus. Allerdings gibt es Phasen stärkerer und weniger starker Veränderungen. Durch soziale Rückmeldung, sozialen Vergleich und Beobachtung des eigenen Verhaltens können Veränderungen ausgelöst werden. Bleiben die äußeren Lebensumstände jedoch stabil, so verändert sich auch das Selbstkonzept nur wenig.⁵⁴⁶ Gründe für eine Veränderung des Selbstkonzepts können eindringliche, neue Informationen sein, kritische Lebensereignisse oder auch das Lernen am Modell. Entscheidend für die Akzeptanz neuer Informationen durch das Individuum ist dabei deren subjektiv bewertete Güte (z. B. wahrgenommene Aussagekraft und Anzahl der Quellen).⁵⁴⁷

Jedoch wird davon ausgegangen, dass ein Individuum bestrebt ist, sein einmal entwickeltes Selbstkonzept zu erhalten und sich auf diese Weise selbst zu verteidigen. Inkonsistenz soll vermieden und das eigene Selbstkonzept praktisch gegen Veränderungen immunisiert werden.⁵⁴⁸ Mit diesem Ziel zeigt das Individuum Interesse an Informationen, die das Selbst-Bild bestätigen.⁵⁴⁹ Die Ausrichtung von Denken und Tun auf die Erhaltung der Selbstkonsistenz ist speziell bei Personen mit hohem Selbstwertgefühl⁵⁵⁰ ausgeprägt, während Personen mit geringem Selbstwertgefühl bei im Versuch erzeugter Dissonanz nur gerin-

bzw. welche positiven oder negativen Folgen mit bestimmtem Verhalten in Verbindung stehen und bilden darauf hin Erwartungen (Antizipationen) darüber aus, inwieweit dies auch in Zukunft so sein wird. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 55

⁵⁴⁴ Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 157 f. Zu den Formen der Prädikatenzuweisung im sozialen Kontakt vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 36.

⁵⁴⁵ Schmoekel spricht hier eher von Entwicklung (als Gegensatz von Entstehung) als von Veränderung. Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 34 f.

⁵⁴⁶ Vgl. Laskowski, A. (2000), S. 150 ff.

⁵⁴⁷ Vgl. Laskowski, A. (2000), S. 159 ff. Berufsbezogenes Verhalten und selbstbezogenes Wissen bedingen einander gegenseitig. Vgl. Scheller R./Fillip, S.-H. (1999), S. 288.

⁵⁴⁸ Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 105 ff.

⁵⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 130.

⁵⁵⁰ Das Selbstwertgefühl wird als die bewertende Komponente des Selbstkonzepts angesehen. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 69.

gere Ausmaße innerer Dissonanz zeigen.⁵⁵¹ Um sein Selbstwertgefühl zu schützen, setzt das Individuum bei wahrgenommenen Dissonanzen verschiedene kognitive Prozesse in Gang. So kommt es zum Vergleich mit schlechter abschneidenden Personen zu selektiven Gedächtnisprozessen und zu selbstwertdienlichen Ursachenzuschreibungen.⁵⁵² Nach SCHMOEKEL sind Ursachen für ein positives Selbstwertgefühl u. a.

- ein Vertrauensverhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter,
- ein respektvoller und toleranter Umgang miteinander,
- gegenseitige Wertschätzung, die unabhängig von Statusdenken ist
- regelmäßiges Feedback und Anerkennung.⁵⁵³

Unterstellt man eine Veränderbarkeit,⁵⁵⁴ so ist doch die Messung von Selbstkonzepten auf Grund der sie kennzeichnenden Variabilität und Individualität mit großen Schwierigkeiten behaftet und methodisch überzeugend nur mit einem erheblichen Untersuchungsaufwand zu bewältigen.⁵⁵⁵

Gegenüber den durch die Ergebnisse einer Potenzialanalyse erlangten Informationen über die Eignung sind o. g. kognitive Verteidigungsmechanismen wahrscheinlich. Da es sich im Untersuchungskontext jedoch um mit einem Messzeitraum von nur wenigen Wochen handelt, können Selbstkonzepte also eher als stabil angenommen werden.

Ähnliches gilt für die mit dem Selbstkonzept eng verwandte Selbstwirksamkeitserwartung, als Erwartung eines Individuums darüber, welche eigenen Verhaltensweisen realisierbar sind und welche nicht.⁵⁵⁶ Im Untersuchungszusammenhang hat die Selbstwirksamkeit einen besonderen Einfluss darauf, ob ein Individuum annimmt eine Führungs- oder eine Beratungsposition auch zu bekommen, wenn es sich darum bewerben würde. Auch die Selbstwirksamkeitserwartung ist nur langfristig veränderbar und das in erster Linie über Verhal-

⁵⁵¹ Vgl. ebenda, S. 137 f.

⁵⁵² Vgl. Simon, B./Trötschel, R. (2007), S. 168 f. Vgl. auch Mummendey, H. D. (2006), S. 149.

⁵⁵³ Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 99 ff. und S. 103

⁵⁵⁴ Wenn in Studien Veränderungen des Selbstkonzeptes nachgewiesen werden konnten, so war dies nur für längere Zeiträume möglich. Vgl. Mummendey, H. D. (2006), S. 105 ff.

⁵⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 88 ff. und 221.

⁵⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 185 ff.

tensausführung oder Lernen am Modell.⁵⁵⁷ Die Aufnahme von Informationen aus einer Potenzialanalyse ist hier nicht als ausreichend anzusehen.

Die innerhalb der Selbstkonzeptforschung getroffenen Aussagen zur kognitiven Wirkung Dissonanz erzeugender Informationen zeigen die enge Verbindung zu den Konzepten der Kausalattribution und der kognitiven Dissonanz. Diese sollen aufgrund ihres Erklärungsgehalts für den Untersuchungszusammenhang in den nachfolgenden beiden Abschnitten vertieft werden.

2.3.4.4.2 Attributionstheorie

Die Attributionstheorie bietet Erklärungsansätze dafür, wie Individuen zu Erklärungen für eigenes und fremdes Verhalten gelangen und wie diese Attributionen nachfolgendes Erleben und Verhalten beeinflussen.⁵⁵⁸

Im Untersuchungszusammenhang ist insbesondere der Aspekt der Kausalattribution von Erfolg (hohe Eignungswerte in der Potenzialanalyse) und Misserfolg (niedrige Eignungswerte in der Potenzialanalyse) und die damit verbundene motivationale Wirkung dieser Informationen von Interesse. Nach den Erkenntnissen der Attributionsforschung bewertet eine Person die erzielten Handlungsergebnisse und schreibt den erzielten Erfolg oder Misserfolg bestimmten Ursachen zu, die entweder in der Person selbst oder in der Umwelt begründet liegen. Eine derartige kausale Suche wird in Gang gesetzt, wenn ein Ergebnis entweder unerwartet auftritt, wichtig ist oder negativ bewertet wird.⁵⁵⁹ Die Attributionsforschung geht von selbstbezogenen Kognitionen als Grundlage solcher Kausalattributionen aus.⁵⁶⁰ Dabei werden in Abhängigkeit von Stabilität

⁵⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 185 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. Parkinson, B. (2007), S. 75. Vgl. auch Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 103 ff. Dabei wird gemäß der beiden vorgenannten Fragestellungen nach Attributionstheorien und attributionalen Theorien unterschieden. Die in den attributionalen Theorien getroffenen Aussagen betonen den motivationspsychologischen Charakter der Attributionsforschung. Vgl. Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006), S. 356 f.

⁵⁵⁹ Vgl. Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006), S. 355 ff. Vgl. auch Güttler, P. (2000), S. 41 ff. und Hewstone, M./Fincham, F. (1996), S. 201 f.

⁵⁶⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 154.

bzw. Variabilität des erzielten Ergebnisses die in Abbildung 2-20 dargestellten Ursachen wahrgenommen.

	Verankerung der Ursache in der Person	Verankerung der Ursache in der Umwelt
Stabil	Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
Variabel	Anstrengung	Zufall (Glück/Pech)

Abbildung 2-20: Schema zur Klassifikation von Ursachen, mit denen häufig Leistungen erklärt werden, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rheinberg, F. (2008), S. 82.⁵⁶¹

Aus dieser Matrix ergeben sich acht Möglichkeiten der Attribuierung:

- Erfolg wird internal und stabil attribuiert („Ich bin begabt.“)
- Misserfolg wird internal und stabil attribuiert („Ich bin unbegabt.“)
- Erfolg wird external und stabil attribuiert. („Die Aufgaben waren leicht.“)
- Misserfolg wird external und stabil attribuiert. („Die Aufgaben waren viel zu schwer.“)
- Erfolg wird internal und variabel attribuiert. („Ich habe mich sehr angestrengt.“)
- Misserfolg wird internal und variabel attribuiert. („Ich habe mich zu wenig angestrengt.“)
- Erfolg wird external und variabel attribuiert. („Ich hatte Glück.“)
- Misserfolg wird external und variabel attribuiert. („Ich hatte Pech.“)⁵⁶²

Die Schlussfolgerungen, die ein Individuum über die Ursachen seines Erfolges oder Misserfolges zieht, haben unmittelbaren Einfluss auf künftige Erwartungen und Motivationen, auf das Erleben und Verhalten.⁵⁶³ Betrachtet man die Attributionstheorie aus der Sicht der Motivationspsychologie und geht davon aus, dass sich die aktuelle Motivation jeweils aus dem Produkt von Erwartung mal Wert ergibt, so kann geschlussfolgert werden, dass die Stabilitätsdimension Einfluss auf die Erwartung und die Lokalisationsdimension Einfluss auf den Anreiz nimmt.⁵⁶⁴ Die Änderung der Erfolgserwartung nach einem Ergebnis ist abhängig von der wahrgenommenen Stabilität der Ursache. Je öfter beispielsweise Miss-

⁵⁶¹ Ergänzt durch die Variable Kontrollierbarkeit ergibt sich ein dreidimensionales Schema aus Ort (intern, extern), Stabilität (stabil/instabil) und Kontrollierbarkeit. Die drei Variablen sind jeweils mit bestimmten Gefühlen verknüpft. Ort: Stolz, Selbstwert; Stabilität: Zuversicht, Hilflosigkeit; Kontrollierbarkeit: Scham, Schuld bzw. Wut, Dankbarkeit, Mitleid. Vgl. Hewstone, M./Fincham, F. (1996), S. 202.

⁵⁶² Vgl. Schmoekel, A. (2007), S. 33.

⁵⁶³ Vgl. Parkinson, B. (2007), S. 85 f. Vgl. auch Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006), S. 355.

⁵⁶⁴ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 83.

erfolge internalen, stabilen Ursachen zu geschrieben werden, umso stärker sinkt die Erfolgserwartung. Werden umgekehrt die Ursachen für Misserfolg nicht stabil und internal attribuiert, so ist der Einfluss auf die Erfolgserwartung geringer.⁵⁶⁵ Für die Zuschreibung von Ursachen kann zusätzlich zu den in der Tabelle genannten Dimensionen Lokation und Stabilität die Dimension Kontrollierbarkeit eingefügt werden. So hätte eine individuelle Ursachenzuschreibung dann hohe motivationale Wirkung, wenn das zu bewertende Ergebnis als variabel, internal und kontrollierbar attribuiert wird (z. B. Anstrengung), da in diesem Fall die Wirksamkeit des eigenen Beitrags am größten wäre.⁵⁶⁶

Zum Schutz des Selbstwertgefühls kann es zu Attributionsverzerrungen, sog. selbstwertdienlichen Attributionen, kommen. In diesem Fall werden Misserfolge eher Ursachen zugeschrieben, die nicht in der Person sondern in misslichen situativen Umständen liegen, während Erfolge eher der Person zugeschrieben werden. Dies gilt neben der Dimension Internalität auch für die Attributionsdimensionen Stabilität und Globalität. Ursachen für diese Prozesse können in konsistenztheoretischen Erklärungen gesucht werden, da die vom eigenen Selbstkonzept abweichenden Informationen über Erfolg und Misserfolg zu kognitiver Dissonanz führen.⁵⁶⁷

Nach dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen ist die Attribution, also die Bewertung von Handlungsergebnissen, der vierten Phase, die durch postaktionale Motivationsprozesse gekennzeichnet ist, zugeordnet.⁵⁶⁸ Betrachtet man das Handlungsphasenmodell als Kreislauf, so dienen die in der postaktionalen Phase gezogenen Schlüsse wiederum der Vorbereitung nachfolgender prädezisionaler Phasen. Die Art der Attribuierung von Erfolg oder Misserfolg nach dem Besuch einer Potenzialanalyse (hier: gute oder schlechte Eignungswerte), kann so Einfluss auf die motivationalen Prozesse einer nachfolgenden

⁵⁶⁵ Vgl. Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006), S. 382 ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Parkinson, B. (2007), S. 85 f.

⁵⁶⁷ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 117 ff. Vgl. auch Parkinson, B. (2007), S. 101 und Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006), S. 377 ff. Zu konsistenztheoretischen Erklärungsansätzen vgl. Abschnitt 2.3.4.4.3.

⁵⁶⁸ Vgl. Achtziger, A./Gollwitzer P. M. (2006), S. 280 ff.

prädeziationalen Phase (Wahl einer Laufbahn) nehmen.⁵⁶⁹ Eine Voraussetzung für eine interne Attribuierung ist die Ähnlichkeit der Ergebnisse der Potenzialanalyse mit dem Selbstkonzept (Stabilität) und die Wahrnehmung der Aufgabenschwierigkeit der Potenzialanalyse als angemessen.⁵⁷⁰ Weicht der in Form des Potenzialanalyseergebnisses wahrgenommene Erfolg oder Misserfolg vom Selbstkonzept ab, so wird er nach dem o. b. Attributionsmuster eher Faktoren der Umwelt zugeschrieben. Der Einfluss auf die Wahlmotivation wäre in diesem Fall geringer.

2.3.4.4.3 Kognitive Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz bietet Erklärungsansätze hinsichtlich des antizipierten Einflusses der Ergebnisse der Potenzialanalyse auf die Bewertung einer Tätigkeit, bzw. ihrer Instrumentalität zur Erreichung bestimmter Folgen.⁵⁷¹ Sie beruht auf der Annahme, dass Individuen bestrebt sind, ein Gleichgewicht zwischen ihren Kognitionen⁵⁷² zu schaffen.⁵⁷³ Die kognitive Dissonanz kann dabei als bedeutender Motivationsfaktor menschlichen Denkens und Handelns betrachtet werden.⁵⁷⁴

Tritt der Fall ein, dass zwei Kognitionen nicht miteinander vereinbar sind, wird ein Zustand kognitiver Dissonanz erzeugt, der als unangenehm empfunden

⁵⁶⁹ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 188 f.

⁵⁷⁰ Hat ein Mitarbeiter also in der Vergangenheit Herausforderungen (z. B. auch auf Grund geringer Anforderungen) stabil erfolgreich bewältigt, schreibt er dies seinen eigenen Fähigkeiten zu, so dass es zu überhöhter Erfolgszuversicht bezüglich der Ergebnisse einer Potenzialanalyse kommen kann. Grund können auch geschönte Leistungsbeurteilungen sein. Vgl. Schirmer, U. (2005), S. 58 und S. 63.

⁵⁷¹ Becker benennt die Theorie der kognitiven Dissonanz explizit als Erklärungsansatz für Personalentwicklungs- bzw. Karriereentscheidungen. Vgl. Becker, M. (2007), S. 170.

⁵⁷² Unter Kognitionen werden dabei die „Gedanken, Vorstellungen, Meinungen, Aussagen und Wissen über Objekte, über die soziale Umwelt und über die eigene Person“ verstanden. Güttler, P. (2000), S. 225.

⁵⁷³ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 163 ff. Vgl. auch Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 96 ff., Kuhl, J. (2001), S. 263 ff., Güttler, P. (2000), S. 225 ff., Stroebe, W./Jonas, K. (1996), S. 276 ff. und Festinger, L. (1978), S. 15 ff.

⁵⁷⁴ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 163 f.

wird.⁵⁷⁵ Das Individuum versucht daraufhin, dieses Ungleichgewicht auf dreierlei Weise zu reduzieren:⁵⁷⁶

- Änderung von Elementen der dissonanten Beziehung,
- Hinzufügen neuer Elemente (Addition konsonanter Kognitionen),
- Verminderung der Bedeutung dissonanter Elemente (die Subtraktion dissonanter Kognitionen)

Zusätzlich kommt es zu einer selektiven Aufnahme von Informationen. Personen suchen kongruente oder konsonante Informationen und meiden konträre oder dissonante Informationen, um kognitive Konsonanz zu bewahren oder kognitive Dissonanz zu verhindern.⁵⁷⁷ Die wahrgenommenen Dissonanzen werden als besonders beunruhigend empfunden, wenn sie das Selbstbild des Individuums bedrohen.⁵⁷⁸ Das Ausmaß der Motivation zu Verringerung der Dissonanz hängt von der subjektiven Bedeutung der Kognitionen und der Anzahl der beteiligten Kognitionen ab.⁵⁷⁹ Sollten Personen trotz dieser Bemühungen nicht in der Lage sein, dissonante Informationen zu vermeiden, so bewerten sie sie so (Auf- oder Abwertung), dass sie in Übereinstimmung mit ihren Kognitionen zu bringen sind.⁵⁸⁰ Die kognitiven Prozesse zur Dissonanzreduktion vollziehen sich dabei zumeist unbewusst.⁵⁸¹

Neben dem Dissonanzempfinden bei der Aufnahme konträrer Informationen lösen auch Entscheidungsprozesse immer Dissonanz aus. Ist die Entscheidung getroffen, werden Prozesse zur Reduktion der sog. Nachentscheidungsdissonanz in Gang gesetzt. Die empfundene Dissonanz ist umso größer, je wichtiger die Entscheidung ist und je dauerhafter ihre Konsequenzen.⁵⁸²

⁵⁷⁵ Dabei geht die negative Empfindung allein von der wahrgenommenen Dissonanz aus und nicht von sich evtl. ergebenden negativen Folgen. Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 96 ff.

⁵⁷⁶ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 96. Vgl. auch Güttler, P. (2000), S. 227 f., Stahlberg, D./Frey, D. (1996), S. 231, Weidemann, J./Frey, D. (1992), Sp. 727 ff. und Festinger, L. (1978), S. 126 ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 98. Vgl. auch Stahlberg, D./Frey, D. (1996), S. 233.

⁵⁷⁸ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 164.

⁵⁷⁹ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 96.

⁵⁸⁰ Vgl. Stroebe, W./Jonas, K. (1996), S. 272.

⁵⁸¹ Vgl. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), S. 166.

⁵⁸² Vgl. ebenda, S. 167 ff.

Bei den Ergebnissen der Potenzialanalyse handelt es sich um ggf. unerwartete Folgen eines erreichten Handlungsergebnisses, die in Konflikt mit dem eigenen Selbstkonzept stehen und in der Regel klare Effekte von Dissonanzreduktion nach sich ziehen. Fallen die Ergebnisse besser aus als erwartet, kommt es zu einer stärkeren Erhöhung der Selbsteinschätzung als im umgekehrten Fall.⁵⁸³

2.4 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Im Ergebnis der zuvor angestellten berufswahltheoretischen und motivationstheoretischen Betrachtungen stellte sich eine deskriptive Motivationstheorie, und hier insbesondere die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von VROOM (VIE-Theorie),⁵⁸⁴ als geeignet heraus, mögliche Veränderungen der resultierenden Motivationstendenz bei der Wahl zwischen alternativen Laufbahnen darzustellen, die durch den Einfluss der Rückmeldung von Potenzialanalyseergebnissen hervorgerufen werden. Daher soll an dieser Stelle intensiv auf die dieser Theorie zu Grunde liegenden Überlegungen und Modelle eingegangen werden.

Bei der VIE-Theorie handelt es sich um das „Grundmodell aller neueren Prozesstheorien“.⁵⁸⁵ Der Mensch wird wie in mikroökonomischen Theorien als rational entscheidendes, nutzenmaximierendes Individuum konzeptualisiert.⁵⁸⁶ Dabei wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- die Entscheider gehen subjektiv rational vor und es besteht die Möglichkeit der kognitiven Orientierung,
- rationales Verhalten ist möglich (nicht durch Sachzwänge blockiert),
- die Entscheider haben eine Wahlmöglichkeit,
- Individuen haben unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ergebnisse,
- Individuen haben Erwartungen über Wahrscheinlichkeiten darüber, dass eigene Handlungen zu einem erwünschten Ergebnis führen,

⁵⁸³ So waren in Experimenten die Dissonanzeffekte am stärksten bei Versuchspersonen mit hoher Selbsteinschätzung und negativer Erwartungsdiskrepanz sowie im umgekehrten Fall. Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a), S. 100.

⁵⁸⁴ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136 ff. Vgl. auch Landeck, K.-J. (1980), S. 22 ff. und Vroom, V. (1964), S. 14 ff.

⁵⁸⁵ Vgl. Wunderer, R./Küpers, W. (2003), S. 115.

⁵⁸⁶ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 400 ff. Vgl. auch Staehle, W. H. (1999), S. 231.

- Individuen haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ergebnis bestimmte Folgen hat (Instrumentalität),
- die Handlungsergebnisse und ihre Folgen sind gut durchschaubar und konsistent kalkulierbar,
- die von einem Individuum gewählten Handlungen werden von seinen momentanen Erwartungen und Präferenzen bestimmt.⁵⁸⁷

Innerhalb der VIE-Theorie werden der subjektive Wert von Zielen (Valenz), die Instrumentalität („Mittel-zum-Zweck-Relation“ eines Handlungsergebnisses zur Zielerreichung oder -vermeidung) und die subjektive Wahrscheinlichkeit (Erwartung), dass eine Handlung auch zum erwünschten Ergebnis führt, rechnerisch miteinander verknüpft.⁵⁸⁸ Ergebnis dieser Berechnung ist die Valenz von Handlungsergebnissen und eine Vorhersage über die Entscheidung eines Individuums zwischen verschiedenen Handlungsalternativen.⁵⁸⁹

VROOM trennt in diesem theoretischen Modell die Handlung, deren Ergebnis (Handlungsergebnis) und die Folgen dieses Ergebnisses (Handlungsergebnisfolgen) voneinander. Nicht die Handlung oder ihr Ergebnis besitzen eine eigenständige Valenz, sondern nur die Folgen des Ergebnisses. Das Handlungsergebnis erhält seinen Wert erst durch seine Instrumentalität hinsichtlich der Erreichung oder Vermeidung mehr oder weniger hoch bewerteter Handlungsergebnisfolgen.⁵⁹⁰ Durch die VIE-Theorie macht es möglich, thematisch sehr unterschiedliche Anreize von Tätigkeiten zu berücksichtigen,⁵⁹¹ denn sie lässt offen, welcher Art die Handlungsergebnisfolgen, Handlungsergebnisse oder Handlungen sind.⁵⁹² SEMMER/UDRIS sehen den besonderen Wert des VIE-

⁵⁸⁷ Vgl. Semmer, N./Udris, I. (2004), S. 167; vgl. auch Staehle, W. H. (1999), S. 235, Neuberger, O. (1985), S. 151 und Landeck, K.-J. (1980), S. 79 ff.

⁵⁸⁸ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137 ff. Dabei scheint die Vermeidung negativer Konsequenzen eine größere Rolle zu spielen, als die Erreichung positiver Folgen. Vgl. Semmer, N./Udris, I. (1993), S. 141.

⁵⁸⁹ Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008), S. 434 ff. Vgl. auch Kanfer, R. (1990), S. 115; Jedoch muss wiederum auf die Grenzen der Erwartungs-mal-Wert-Theorien verwiesen werden, die zwar menschliche Entscheidungen, nicht jedoch aufgabenbezogenes Handeln zu erklären versuchen. „So zeigen auch die verschiedensten Untersuchungen, daß z.B. durch den Ansatz von Vroom zwar die Präferenz für bestimmte Arbeitstätigkeiten gut erklärbar ist, nicht jedoch die konkrete Anstrengung in einer Aufgabe oder das Leistungsergebnis...“ Nerdinger, F. W. (1995), S. 105.

⁵⁹⁰ Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 390. Vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 14 ff.

⁵⁹¹ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 131.

⁵⁹² Holling/Kanning sehen die Stärke dieser Theorie darin, zwar einen Prozess zu definieren, die Inhalte jedoch offen zu lassen und somit eine Anwendung in fast allen Lebensbereichen

Modells in seinem Hinweis auf die Komplexität von Entscheidungsprozessen und der zum Ausdruck kommenden Individualität bei der Bewertung multipler Ergebnisse und Folgen.⁵⁹³ Nach DRUMM handelt es sich bei der VIE-Theorie um eine komplexe, überprüfbare Theorie, die für rationales, ökonomisches Verhalten allgemeine Geltung beanspruchen kann. Mit ihr gelingt die formal überzeugende Abbildung von Verhaltensursachen.⁵⁹⁴

2.4.1 Variablen und Modelle der VIE-Theorie

Wie oben beschrieben, werden die Variablen Valenz (V), Instrumentalität (I) und Erwartung (E) rechnerisch miteinander verknüpft. Unter Valenz wird der subjektiv wahrgenommene Wert einer Handlung oder Handlungsergebnisfolge verstanden. Die Erwartung bezeichnet die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit einer Handlung in Bezug auf die Erreichung des Handlungsergebnisses mit einem Wertebereich zwischen 0 und 1. Ergänzend dazu operiert die VIE-Theorie mit dem Begriff der Instrumentalität, die die „Mittel-zum-Zweck“-Beziehung eines Handlungsergebnisses bezogen auf die Handlungsergebnisfolge beschreibt. Die Instrumentalität kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen, womit sowohl ein gegenläufiger als auch ein positiver Zusammenhang zwischen Handlungsergebnis und Handlungsergebnisfolge abgebildet werden kann. Nur die Handlungsergebnisfolge k besitzt eine eigenständige Valenz (V_k), während die Valenz (V_j) des Handlungsergebnisses j mit Hilfe seines Instrumentalitätswertes in Bezug auf die jeweilige Folge (I_{jk}) als Summe der Produkte von V_k und I_{jk} berechnet wird. Zur Erklärung der aus einer Wahlsituation resultierenden Motivationstendenz (psychologische Kraft F) zur Ausführung einer Handlung i wird das vorgenannte Valenzmodell um die Variable der Erwartung (E_{ij}) ergänzt. Sie drückt die Wahrscheinlichkeit aus, mit der Handlung i das gewünschte Handlungsergebnis j erzielen zu können. Ergebnis der Be-

zu erlauben. Vgl. Holling, H./Kanning, U. P. (2007), S. 73.

⁵⁹³ Vgl. Semmer, N./Udris, I. (2007), S. 167.

⁵⁹⁴ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 401.

rechnung ist die Anstrengung (motivationale Tendenz), die ein Individuum in einer bestimmten Konstellation der Modellvariablen unternehmen wird bzw. die Vorhersage über die Wahl der Alternative mit dem höchsten Produkt aus Valenz und Erwartung. Dieses Modell wird als Handlungsmodell bezeichnet.⁵⁹⁵ Dabei ergibt sich ist auf Grund der multiplikativen Verknüpfung für die psychologische Kraft der Wert Null, wenn eine der Variablen den Wert Null besitzt. In diesem Fall wird die Handlung unterbleiben.⁵⁹⁶ Die Variablen und ihre Systematik werden in Abbildung 2-21 schematisch dargestellt.

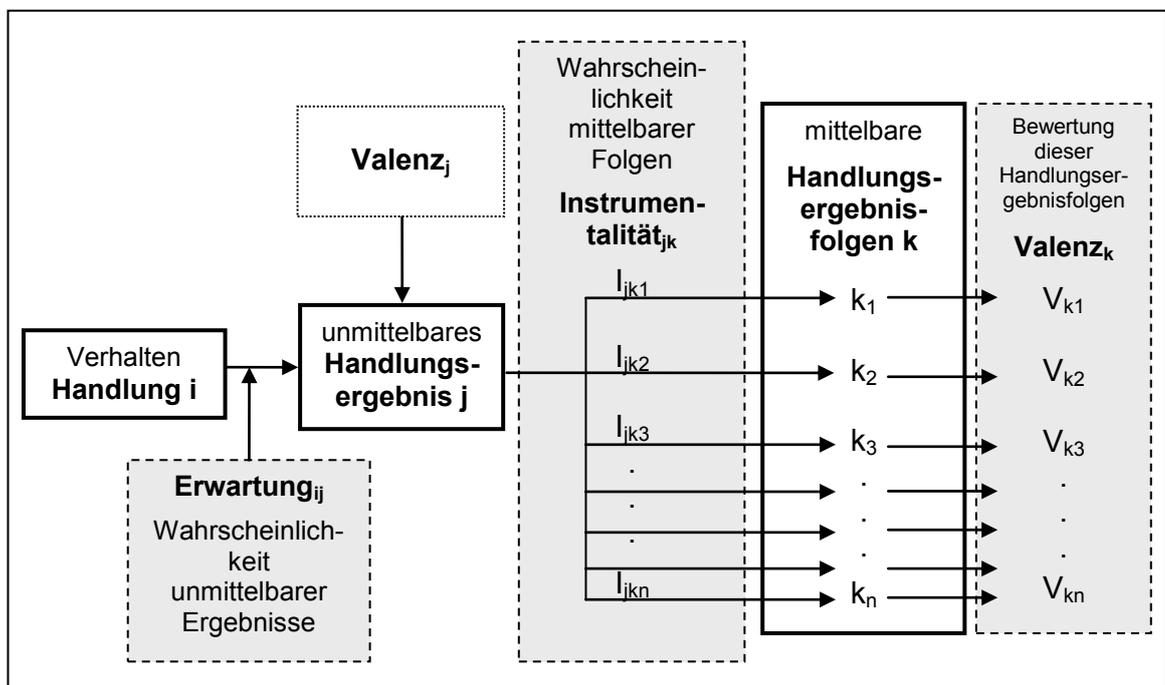


Abbildung 2-21: Systematik der Variablen der VIE-Theorie, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 138 und Semmer, N./Udris, I. (2007), S. 167.

Den Versuch, das tatsächliche Handlungsergebnis vorherzusagen unternimmt VROOM mit dem sog. Ausführungsmodell, indem die Variable der Fähigkeit (f) mit der psychologischen Kraft F_i multipliziert wird. Da die Betrachtung des Ausführungsmodells hinsichtlich des Forschungsziels keinen zusätzlichen Erklärungsnutzen besitzt, wird darauf im Folgenden nicht näher eingegangen.

⁵⁹⁵ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137 f. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (2001), S. 355 und Kanfer, R. (1990), S. 115.

⁵⁹⁶ Vgl. Holling, H./Kanning, U. P. (2007), S. 72; vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 28.

2.4.1.1 Handlung, Handlungsergebnis und Handlungsergebnisfolgen

Das Handlungsergebnis j stellt die unmittelbare Folge der Ausführung einer Handlungsalternative, wie z. B. die Übernahme einer bestimmten Position im Unternehmen, dar. Bei den Handlungsergebnisfolgen k handelt es sich um die dadurch mittelbar hervorgerufenen Folgen des Ergebnisses dieser Handlung.⁵⁹⁷ Dies können zum einen erstrebenswerte Folgen, wie Gehaltserhöhungen oder ein höheres Ansehen im Unternehmen sein, zum anderen aber auch negative Folgen, wie den Verlust von Freizeit oder Gesundheitsschäden durch Stress. Vroom unterscheidet die Handlungsergebnisse und die Handlungsergebnisfolgen begrifflich jedoch nur wenig. Zumeist benutzt er den Begriff „outcomes“⁵⁹⁸ für das Handlungsergebnis und seine Folgen. Für den Begriff der Handlungsergebnisfolgen werden jedoch vereinzelt auch die Bezeichnungen „ends“ oder „consequences“⁵⁹⁹ benutzt.

Die Unterscheidung von Handlungsergebnis und Handlungsergebnisfolgen wird auch als Ergebnishierarchie dargestellt. Dabei wird das Handlungsergebnis z. B. als „Ergebnis 1. Ordnung“ oder „Ausgang 1. Ebene“ bezeichnet. Folgerichtig sind die Handlungsergebnisfolgen als „Ergebnisse 2. Ordnung“ bzw. „Ausgänge 2. Ebene“ zu sehen.⁶⁰⁰ Das Handlungsergebnis stellt damit das Mittel – die Handlungsergebnisfolgen jedoch den Zweck dar.⁶⁰¹ Die Handlungsergebnisfolgen sind wiederum instrumentell für Ziele höherer Ordnung, die dem Individuum möglicherweise gar nicht bewusst werden (Motive).⁶⁰²

⁵⁹⁷ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136. Hier wird synonym für Handlungsergebnisfolgen auch der verkürzte Begriff der Handlungsfolgen benutzt. Im Sinne der besseren Unterscheidbarkeit der Begriffe wird in dieser Arbeit für Ergebnisse 2. Ordnung der Begriff Handlungsergebnisfolgen verwendet.

⁵⁹⁸ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 15 ff.

⁵⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 16. Z. T. werden die Handlungsergebnisfolgen auch kurz als Handlungsfolgen bezeichnet. Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136 ff. In dieser Arbeit soll zu Gunsten der größeren Eindeutigkeit der Begriff der Handlungsergebnisfolgen beibehalten werden, da die eigentliche Handlungsfolge das Handlungsergebnis selbst ist.

⁶⁰⁰ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen (2006b), S. 139 ff. oder Neuberger, O. (1985), S. 151 ff.

⁶⁰¹ Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 231 ff.

⁶⁰² Vgl. Neuberger, O. (1985), S. 152.

2.4.1.2 Valenzen und Valenzmodell

Der Begriff der Valenz wird in der Motivationspsychologie häufig mit dem Begriff Wert übersetzt.⁶⁰³ Innerhalb der VIE-Theorie wird dieser Begriff übernommen und stellt den „wahrgenommenen Wert einer Handlung bzw. einer Handlungsfolge“⁶⁰⁴ dar, kann jedoch auch als Anreiz gelten, den Handlungsergebnisfolgen für eine Person darstellen.⁶⁰⁵ Vroom definiert den Begriff Valenz wie folgt:

„For the sake of consistency, we use the term valence throughout this book in referring to affective orientations toward particular outcomes. In our system, an outcome is positively valent when the person prefers attaining to not attaining it ... An outcome has the valence of zero when the person is indifferent to attaining or not attaining it ..., and it is negatively valent when he prefers not attaining it to attaining it ...”⁶⁰⁶

Dabei besitzen nur die Handlungsergebnisfolgen k (Ergebnisse 2. Ordnung) eine eigenständige Valenz V_k ,⁶⁰⁷ während sich die Valenz V_j des Handlungsergebnisses (Ergebnis 1. Ordnung) erst aus dessen Bedeutung zur Erreichung der Handlungsergebnisfolgen ergibt.⁶⁰⁸ „In effect, we are suggesting that means acquire valence as a consequence of their expected relationship to ends.“⁶⁰⁹

Die Valenz V_j des Handlungsergebnisses ergibt sich als Summe der Produkte aus V_k und der Instrumentalität I_{jk} des Handlungsergebnisses für die Handlungsfolge. Zur besseren Unterscheidbarkeit der beiden Valenzformen werden nachfolgend folgende Abkürzungen der Variablen verwendet:

Valenz des Handlungsergebnisses:	V_{HE_j}
Valenz der Handlungsergebnisfolge:	V_{HEF_k}

⁶⁰³ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 88.

⁶⁰⁴ ebenda, S. 95; vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 27.

⁶⁰⁵ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 130; vgl. auch Becker, M. (2005), S. 254.

⁶⁰⁶ Vroom, V. (1964), S. 15.

⁶⁰⁷ Vgl. Neuberger, O. (1985), S. 154.

⁶⁰⁸ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 27; vgl. auch Neuberger, O. (1985), S. 154. Neuberger definiert noch eine dritte Form der Valenz, als den Wert der Ziele, die wiederum mit Hilfe der Erreichung von Handlungsergebnisfolgen angestrebt werden. Diese „Letzt-Ziele“ basieren dabei auf Motiven und Werten und müssen dem Individuum nicht zwangsläufig bewusst sein. Vgl. Neuberger, O. (1985), S. 154. Auf Grund der untergeordneten Bedeutung einer Valenz 3 für die Gestaltung der angestrebten Untersuchung beschränken sich die nachfolgend verwendeten Modelle auf die Berücksichtigung der Valenz des Handlungsergebnisses und der Valenz der Handlungsergebnisfolgen.

⁶⁰⁹ Vroom, V. (1964), S. 16.

$$V_{HEj} = \sum_{k=1}^n (V_{HEF_k} \cdot I_{jk})^{610}$$

Dieser Teil der Instrumentalitätstheorie wird als Valenzmodell bezeichnet.⁶¹¹

HECKHAUSEN wirft die Frage auf, ob Handlungsergebnisse nicht doch über eigenständige, intrinsische Valenzen verfügen, die der Handelnde als Folge von Selbstbewertungsprozessen mit dem Erreichen eines bestimmten Handlungsergebnisses erlebt. Dies können u. a. Gefühle des Selbstwertes, der Selbsterfüllung oder der angemessenen Aufgabenerfüllung sein. Die Valenzen von Handlungsergebnisfolgen stellen im Gegensatz dazu extrinsische Valenzen dar, da sie über äußere Faktoren vermittelt werden, wie z. B. Gehaltserhöhung oder Prestige. Eine klare Einteilung nach einem Schema Ergebnisse 1. Ordnung = intrinsische Valenzen und Ergebnisse 2. Ordnung = extrinsische Valenzen lässt sich jedoch nicht treffen, da auch aus Ergebnissen mit äußerer Valenz Ereignisse der Selbstbewertung mit intrinsischer Valenz folgen. Er empfiehlt daher die Zuordnung aller Ereignisse mit Valenzcharakter zu den Handlungsergebnisfolgen. Zudem können Handlungsergebnisfolgen sowohl extrinsischer als auch intrinsischer Natur sein, da auch angestrebte Folgen, wie „Spaß an der Arbeit“ oder „Selbstverwirklichung“ denkbar sind.⁶¹² Damit wird das o. b. Valenzmodell in seiner schematischen und mathematischen Darstellung bestätigt.

2.4.1.3 Instrumentalität

Der Begriff der Instrumentalität fand seinen Eingang in die Erwartung-mal-Wert-Theorien durch angewandte Forschung in der industriellen Arbeitsumwelt.⁶¹³

Die Instrumentalität I_{jk} eines Handlungsergebnisses bezeichnet den Grad der

⁶¹⁰ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 17.

⁶¹¹ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137 f. Vgl. auch Scholz, C. (2000), S. 896.

⁶¹² Vgl. Heckhausen, H. (1989), S. 186; vgl. dazu auch Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 139.

⁶¹³ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 134 ff.

Verknüpfung des Handlungsergebnisses mit der Handlungsergebnisfolge.⁶¹⁴ Vroom bezeichnet dies als „outcome-outcome association“.⁶¹⁵ RHEINBERG definiert die Instrumentalität als einen Typ von Erwartung darüber, inwieweit ein Ereignis (Handlungsergebnis) zur Herbeiführung oder Verhinderung eines anderen Ereignisses (Handlungsergebnisfolge) geeignet erscheint.⁶¹⁶ Hiermit wird die Möglichkeit negativer Zusammenhänge deutlich, die dann entstehen, wenn das Handlungsergebnis nicht zu einer Handlungsergebnisfolge führt, sondern zu deren Gegenteil.⁶¹⁷ Die Instrumentalität wird somit als Korrelationskoeffizient verstanden und kann Werte zwischen +1 und -1 annehmen. Nimmt die Instrumentalität I_{jk} den Wert 0 an, so hat das Handlungsergebnis j keinen Einfluss auf die Erreichung oder Verhinderung der Handlungsergebnisfolge k.⁶¹⁸ Durch die multiplikative Verknüpfung von Instrumentalität des Handlungsergebnisses und Valenz der Handlungsergebnisfolge ergeben sich die in Abbildung 2-22 aufgeführten Möglichkeiten.

Vorzeichen der Variablen	Folgen für die Bewertung des Handlungsergebnisses
Instrumentalität I_{jk} positiv und Valenz V_{HEF_k} positiv	Das Handlungsergebnis begünstigt eine als positiv bewertete Handlungsergebnisfolge.
Instrumentalität I_{jk} positiv und Valenz V_{HEF_k} negativ	Das Handlungsergebnis begünstigt eine als negativ bewertete Handlungsergebnisfolge.
Instrumentalität I_{jk} negativ und Valenz V_{HEF_k} negativ	Das Handlungsergebnis behindert eine als negativ bewertete Handlungsergebnisfolge.
Instrumentalität I_{jk} negativ und Valenz V_{HEF_k} positiv	Das Handlungsergebnis behindert eine als positiv bewertete Handlungsergebnisfolge.

Abbildung 2-22: Varianten der Bewertung eines Handlungsergebnisses als Resultat der multiplikativen Verknüpfung der Instrumentalität des Handlungsergebnisses und der Valenz der Handlungsergebnisfolge, Quelle: eigene Darstellung.

⁶¹⁴ Vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 27. Beispielhaft sei hier die hohe positive Instrumentalität von Geld für viele Ziele genannt. Vgl. Semmer, N./Udris, I. (2007), S. 166.

⁶¹⁵ Vroom, V. (1964), S. 18.

⁶¹⁶ Vgl. Rheinberg, F. (2008), S. 130.

⁶¹⁷ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 136 f.

⁶¹⁸ Vgl. Neuberger, O. (1985), S. 152 f. Vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 18. Parallel zur Definition einer Valenz₃ beschreibt NEUBERGER eine Instrumentalität₂. Sie stellt die instrumentelle Beziehung der Handlungsergebnisfolgen für das Erreichen dahinterliegender Ziele (basierend auf Motiven und Werten) dar. Vgl. Neuberger, O. (1985), S. 154. Analog zum Umgang mit der Valenz 3 in Abschnitt 2.4.1.2, wird auf die Einbeziehung einer Instrumentalität 2 in die nachfolgende Untersuchung verzichtet.

2.4.1.4 Erwartung

Um die Wahl einer bestimmten Handlungsalternative und die Intensität, mit der diese ausgeführt wird, zu klären, wird das Modell um die Variable E_{ij} ergänzt. E_{ij} stellt die Erwartung darüber dar, das Handlungsergebnis j mit der Handlung i tatsächlich herbeiführen zu können. „An expectancy is defined as a momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome.“⁶¹⁹ Die Stärke der Erwartung kann dabei Werte zwischen +1 (subjektive Erwartung, dass das Ergebnis der Handlung mit Sicherheit eintritt) und 0 (subjektive Erwartung, dass das Ergebnis mit Sicherheit nicht eintritt) annehmen.⁶²⁰ Diese Erwartung ist dabei keine objektiv-mathematische Größe sondern eine subjektiv eingeschätzte Wahrscheinlichkeit⁶²¹ und kann durch die Wahrnehmung der Situation durch den Mitarbeiter oder durch seine Selbsteinschätzung beeinflusst werden.⁶²²

Die Erwartung, durch eine Handlung ein bestimmtes Ergebnis erzielen zu können, schafft die Voraussetzung für die Bildung einer Verhaltenstendenz. Die hohe Valenz eines Handlungsergebnisses allein reicht nicht aus, um eine solche psychologische Kraft auszulösen.⁶²³

„Erwartungen schaffen ihre eigenen sozialen Realitäten, unabhängig davon wie ‚unrealistisch‘ sie eigentlich einmal gewesen sind.“ „Erwartungen können unverbindliche, zukunftsbezogene kognitive Schemata sein, die zunächst einmal für individuelles Handeln irrelevant sind. Handlungsrelevant werden Erwartungen erst, wenn damit bestimmte eigene Hoffnungen und Befürchtungen bzw. Ziele verbunden sind. Ziele haben eine emotionale und vor allem motivationale Bedeutung.“⁶²⁴

Der Erwartungsbegriff kann in zwei Typen unterschieden werden. Typ 1 stellt die Erwartung darüber dar, eine Handlung überhaupt ausführen zu können, während Typ 2 die (oben beschriebene) Erwartung darstellt, mit einer bestimm-

⁶¹⁹ Vroom, V. (1964), S. 17.

⁶²⁰ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 17.

⁶²¹ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 87.

⁶²² Vgl. Nerdinger, F. W. (2006), S. 392.

⁶²³ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 19.

⁶²⁴ Trommsdorff, G. (1994), S. 49 und 50.

ten Handlung ein angestrebtes Handlungsergebnis erzielen zu können.⁶²⁵ Eine derartige Unterscheidung bringt in einer empirischen Untersuchung erhebliche Probleme mit sich.⁶²⁶

Im vorliegenden Untersuchungszusammenhang stellt sich die Handlung als die Bewerbung um eine Position innerhalb einer Führungslaufbahn bzw. einer Beratungslaufbahn dar. Wegen der damit verbundenen geringen Aufgabenschwierigkeit kann für die hier angesprochene Erwartung 1 von einem Wert 1 (Sicherheit) ausgegangen werden. Durch die multiplikative Verknüpfung ergibt sich somit keine Veränderung.

2.4.1.5 Psychologische Kraft und Handlungsmodell

Bei der psychologischen Kraft F handelt es sich um eine resultierende Verhaltenstendenz des Individuums in einer Wahlsituation.⁶²⁷ Bei diesem Teil der VIE-Theorie wird vom Kraftmodell oder vom Handlungsmodell gesprochen.⁶²⁸ F_i ergibt sich als Summe der Produkte von E_{ij} und der zuvor berechneten Valenz V_j . Vroom setzt dabei subjektiv rationales Verhalten voraus.

$$F_i = \sum_{j=1}^n (E_{ij} \cdot V_{HEj})^{629}$$

Mit dieser Berechnung

„prognostiziert Vroom Entscheidungen zwischen gedanklich antizipierten Handlungsergebnissen, indem die Valenzen alternativer Handlungsergebnisse berechnet werden. Handelt es sich dabei um eine Wahlsituation, z.B. zwischen verschiedenen Arbeitstätigkeiten, dann kann auf diesem Wege die Präferenz für eine bestimmte Tätigkeit ermittelt werden.“⁶³⁰

Dabei wählt das Individuum die Alternative mit dem höchsten positiven oder niedrigsten negativen Wert zur Maximierung des subjektiv erwarteten Nut-

⁶²⁵ Vgl. Rheinberg, F. (2007), S. 137 ff.

⁶²⁶ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 414.

⁶²⁷ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137 f.

⁶²⁸ Vgl. ebenda, S. 137 f. Vgl. auch Scholz, C. (2000), S. 896.

⁶²⁹ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 138; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 18.

⁶³⁰ Nerdinger, F. (1995), S. 97.

zens.⁶³¹ Das Ergebnis der Berechnung stellt das Anstrengungsniveau oder die motivationale Stärke zur Verfolgung eines Handlungsziels dar. Das Handlungsergebnis selbst wird dabei nicht vorhergesagt.⁶³²

Nach WEINERT kann in Anlehnung an die Theorie der kognitiven Dissonanz gefolgert werden, dass, sobald das Individuum seine Wahl getroffen hat, die Anziehungskraft und die Instrumentalität der gewählten Alternative zu und die der nicht-gewählten abnimmt. Zur Reduzierung der Dissonanz nach einer Entscheidung findet eine Neubewertung der Alternativen statt, was durch empirische Untersuchungen bestätigt wird.⁶³³

2.4.2 Empirische Überprüfung

In zahlreichen Feldstudien auf der Grundlage der Instrumentalitätstheorie sind sowohl das Valenz- als auch das Handlungsmodell im Wesentlichen bestätigt worden.⁶³⁴ Die empirische Überprüfung der VIE-Theorie ist jedoch mit einer Reihe von Problemen behaftet. Die Kritik am Modell Vrooms bezieht sich häufig auf folgende methodische Probleme:

- Die Voraussetzung für eine multiplikative Verknüpfung von Erwartung und Valenz ist die (eher unwahrscheinliche) Unabhängigkeit der beiden Variablen. In den meisten Untersuchungen sind sie hoch korreliert.
- Die multiplikative Verknüpfung erfordert eine Messung der Variablen auf Verhältnisskalenniveau – es werde jedoch höchstens (und das auch nur in seltenen Fällen) Intervallskalenniveau erreicht.
- Für jeden Entscheider müssten seine spezifischen Zwischen- und Endziele definiert werden, um individuelle Entscheidungen zu erklären. Allerdings werden in empirischen Untersuchungen auf aggregiertem Niveau bessere prognostische Werte erzielt, als Untersuchungen auf individuellem Niveau.
- Den Entscheidern müssten ihre Ziele bewusst und mittelbar präsent sein.⁶³⁵

⁶³¹ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 19.

⁶³² Vgl. Rosenstiel, L. v., (2007), S. 412. Vgl. auch Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 138 und Staehle, W. H. (1999), S. 231 ff.

⁶³³ Vgl. Weinert, A. (1987), S. 201 f.

⁶³⁴ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 139 f.

⁶³⁵ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 28; vgl. auch Nerdinger, F. (1995), S. 98, Neuberger, O. (1985), S. 153 f. und Campbell, J. P./Pritchard, R. D. (1976), S. 92 ff.

Ebenso ist fraglich, ob die Entscheider alle relevanten Informationen in ausreichender Weise berücksichtigen und rational verarbeiten bzw. ob eine Generalisierbarkeit der Aussagen der Theorie für alle Menschen zulässig ist.⁶³⁶ Dennoch haben sich die Grundannahmen der VIE-Theorie in empirischen Untersuchungen weitgehend bestätigen lassen.⁶³⁷ In zahlreichen Feldstudien im beruflichen Arbeitsumfeld und hier speziell für die Berufswahlentscheidung erwies sich das Modell als „erklärungstüchtig“. Dabei bewährte innerhalb des Valenzmodells (Berechnung von V_{HE_j}) die oben beschriebene multiplikative Verknüpfung besser als eine alternativ mögliche additive Form. Feldstudien in der beruflichen Arbeitsumwelt haben gegenüber Laborexperimenten den Nachteil, keine planmäßige Variation von Variablen zur kausalen Bedingungsanalyse zuzulassen. Mit Hilfe langfristiger Untersuchungen (Mehrfacherfassung der Variablen über einen bestimmten Zeitraum) konnten hier trotzdem kausale Abhängigkeiten im Sinne des VIE-Modells gefunden werden.⁶³⁸

Dabei gibt es Aussagen neuerer Studien, dass auch in diesem Modell Emotionen ihren Einfluss auf Instrumentalitäten und Erwartungen nehmen und der Entscheider demnach nicht ausschließlich rational vorgeht.⁶³⁹ KANFER betont die Aussagekraft der Theorie für die Vorhersage bei der Stellenwahl im Gegenteil zur Vorhersage des Anstrengungsniveaus oder der Arbeitsleistung.⁶⁴⁰ NERDINGER hebt die gute Prognoseleistung bei subjektiv wichtigen Entscheidungen hervor.⁶⁴¹ Er meint:

⁶³⁶ Vgl. Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 28.

⁶³⁷ Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 401; vgl. auch Berthel, J./Becker, F. (2007), S. 28 und Brown, D. (1994b), S. 432.

⁶³⁸ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 140 f.

⁶³⁹ Vgl. Nerdinger F. W. (2006), S. 391.

⁶⁴⁰ Vgl. Kanfer R. (1990), S. 116.

⁶⁴¹ Vgl. Nerdinger, F. (2006), S. 391. Schirmer sieht z. B. einen instrumentalitätstheoretischen Zusammenhang bei der Entscheidung eines Mitarbeiters für oder gegen eine Teilnahme an einer Potenzialanalyse. Sowohl die Testteilnahme als auch die Nichtteilnahme haben eine bestimmte „Mittel-zum-Zweck-Beziehung“ zur Erreichung bestimmter mehr oder weniger positiv bewerteter Handlungsergebnisfolgen. Dabei werden durch den Ausgleich kognitiver Dissonanz die Erfolgsaussichten der Teilnahme oft überschätzt. Der potenzielle Teilnehmer nutzt dabei zwei Ausgleichsstrategien: zum einen wird das Eintreten positiv bewerteter Folgen als sicher angesehen, zum anderen wird das Risiko, in der Potenzialanalyse schlecht abzuschneiden selbstsuggestiv reduziert. Vgl. Schirmer, U. (2005), S. 57 f.

„Letztlich kann die methodische Kritik damit erklärt werden, daß Vroom wenigstens den Versuch unternommen hat, ein eindeutig operationalisierbares und überprüfbares Modell zu formulieren“⁶⁴²

Auch VAN EERDE/THIERRY heben die Bedeutung der Vroomschen Theorie für die empirische Forschung hervor. In einer Meta-Analyse von 77 Studien zu arbeitsbezogenen Kriterien auf der Basis der Vroomschen Theorie unternahmen sie für die Kriterienvariablen Leistung, Anstrengung, Intention, Präferenz und Wahl den Versuch, das Modell nach 30 Jahren empirischer Forschung zu überprüfen.⁶⁴³ Sie stellen fest, dass die durchschnittlichen Korrelationen zwar etwas niedriger waren, als in früheren vergleichenden Analysen berichtet, sich jedoch insgesamt der Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Kriterien und den Variablen der VIE-Theorie bestätigen ließ.⁶⁴⁴ Dabei hatten intraindividuelle Vergleiche signifikant höhere durchschnittliche Korrelationen als interindividuelle Vergleiche. Dies traf insbesondere bei der Prognose über Präferenzen der Versuchspersonen zu. Dabei wird der ursprüngliche Ansatz des Modells betont, das individuelle Entscheidungsverhalten zu untersuchen. Die in zahlreichen Studien angestellten interindividuellen Vergleiche entsprechen nicht dieser Idee.⁶⁴⁵ Intraindividuelle Untersuchungen auf der Grundlage der VIE-Theorie sind jedoch mit einem erheblich höheren Forschungsaufwand verbunden als ein interindividueller Vergleich, für den lediglich eine Handlungsalternative pro Untersuchungsperson erforderlich ist.⁶⁴⁶ Auffällig war, dass die über die Modelle errechneten Werte (wie z. B. die Valenz des Handlungsergebnisses $V-HE_j$) gegenüber den einzelnen Variablen (wie z. B. der Instrumentalität) keine höheren Korrelationen erzielten, weshalb die Autoren die Nutzung der einzelnen Komponenten an Stelle der Modelle vorschlugen. Zur Aufklärung von Varianzen tragen im Ergebnis der Meta-Analyse vor allem die Operationalisie-

⁶⁴² Nerdinger, F. W. (1994), S. 32.

⁶⁴³ Jedoch war der Vergleich der Studien auf Grund der verschiedenen Interpretationen, z. T. nicht korrekter Untersuchungsdesigns und der Wahl unterschiedlichster Kriterienvariablen mit großen Schwierigkeiten verbunden. Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 582.

⁶⁴⁴ Vgl. ebenda S. 575 ff.

⁶⁴⁵ Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 577 ff. Vgl. auch Campbell, J. P./Pritchard, R. D. (1976), S. 93.

⁶⁴⁶ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 61 ff.

rung der Variablen, soziale Einflüsse, die Identität und das Selbstkonzept sowie die individuelle Art der Informationsaufnahme bei.⁶⁴⁷ Das Untersuchungsinstrument der Wahl für die VIE-Theorie ist der Fragebogen.⁶⁴⁸

Bei der angestrebten Untersuchung handelt es sich um einen intraindividuellen Vergleich der Präferenzen von Untersuchungspersonen zu zwei Zeitpunkten im Bezug auf zwei Handlungsalternativen und wird einen entsprechend hohen Durchführungsaufwand erfordern. Der zu diesem Zweck zu entwickelnde Fragebogen muss neben der Erfassung der Variablen ebenso der Erfassung situativer Einflussbedingungen dienen, um die Untersuchungsergebnisse erklären und interpretieren zu können. Besondere Sorgfalt ist auf die eindeutige Operationalisierung der Variablen zu legen, um Messfehler zu minimieren.

2.4.2.1 Operationalisierung und Messung der Variablen

Das größte Problem der empirischen Forschung auf der Basis der VIE-Theorie stellt der Mangel an standardisierten Messinstrumenten dar. Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse von Studien wird dadurch erschwert.⁶⁴⁹

So ist insbesondere die Qualität und Quantität der Handlungsergebnisfolgen problematisch, da es sowohl auf eine möglichst genaue als auch umfassende Darstellung ankommt.⁶⁵⁰

Die übliche Praxis der Vorgabe von Handlungsergebnisfolgen durch den Untersucher birgt sowohl die Gefahr der Außerachtlassung von für den Einzelnen wichtigen Aspekten als auch der Nennung individuell irrelevanter Folgen. Sind Folgen für ein Individuum tatsächlich irrelevant, so sollte die Bewertung der Valenz null sein. Werden jedoch Folgen genannt, die eine Person bisher noch

⁶⁴⁷ Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 580 ff.

⁶⁴⁸ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 46 ff.

⁶⁴⁹ Jedoch können die mit der einzelnen Studie möglichen Aussagen über den Motivationsgrad von Personen wichtige Anregungen für betriebliche Interventionen ergeben. Vgl. Holling, H./Kanning, U. P. (2007), S. 73 f.

⁶⁵⁰ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 140; vgl. auch Krampen, G. (1986), S. 58 f.

nicht in Betracht gezogen hat, kann es zu Verzerrungen auf Grund eines reaktiven Antwortverhaltens kommen.⁶⁵¹

Werden jedoch Anzahl und Art der Handlungsergebnisfolgen individuell gestaltet, so werden zwar nur relevante, für den Einzelnen konkrete Folgen genannt und es besteht nicht die Gefahr der Reaktivität - bei der Überprüfung der Variablen ist jedoch die interindividuelle Vergleichbarkeit gefährdet.⁶⁵² Diese Reaktivität hat zwar Vorteile bei der Optimierung der Entscheidung, ist jedoch für die Vorhersage dann störend, wenn die Untersuchungspersonen zum Untersuchungszeitpunkt noch über relativ ungenaue Zielbilder verfügen.⁶⁵³ Ein offenes Vorgehen hat außerdem den Nachteil einer oft mangelhaften Ergiebigkeit. Bei der Kombination der offenen und geschlossenen Vorgehensweise werden kaum zusätzliche, eigene Folgen genannt.⁶⁵⁴ Allgemein scheint eine hohe Anzahl von Handlungsergebnisfolgen die Validität der Vorhersage eher zu senken.⁶⁵⁵ Als mögliche Lösung kommt die Auswahl der individuell relevanten Folgen durch die Untersuchungsperson aus einer vorgegebenen Liste von Folgen in Betracht.⁶⁵⁶ Weitere Möglichkeiten der gezielten Reduzierung der Anzahl von Handlungsergebnisfolgen bieten approximative Strategien, wie die Berücksichtigung jeweils nur der am höchsten bewerteten Folgen einer Person oder die post hoc Reduktion von Zielkatalogen durch Dimensionsanalysen von Zielbewertungen bei konsensuellen Interdependenzen.⁶⁵⁷ Zur Messung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen k werden in der Literatur verschiedene Möglichkeiten dargestellt. Beschrieben werden die Verteilung von insgesamt 150 „Wertpunkten“ auf 23 Zielsetzungen,⁶⁵⁸ die forced-distribution-Technik mit einer anschließenden Einordnung der Ergebnisse auf einer fünfstufigen Skala für 16

⁶⁵¹ Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 576; vgl. auch Krampen, G. (1987), S. 63. und Krampen, G. (1986), S. 59.

⁶⁵² Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 140; vgl. auch Krampen, G. (1987), S. 63.

⁶⁵³ Vgl. Krampen, G. (1986), S. 60.

⁶⁵⁴ Vgl. Krampen, G. (1987), S. 63, hinzu kommt die unterschiedliche Assoziationsflüssigkeit und das unterschiedliche kognitive Niveau der Untersuchungspersonen. Vgl. Krampen, G. (1986), S. 58 f.

⁶⁵⁵ Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 576, vgl. auch Landeck, K.-J. (1980), S. 53.

⁶⁵⁶ Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 576.

⁶⁵⁷ Vgl. Krampen, G. (1986), S. 59; vgl. auch Landeck, K.-J. (1980), S. 113.

⁶⁵⁸ Vgl. Krampen, G. (1986), S. 90 und S. 111 f. Vgl. auch Krampen, G./Brandstädter, J. (1978), S. 9 f.

Handlungskonsequenzen 2. Ordnung,⁶⁵⁹ die Verwendung einer neunstufigen, bipolaren Likert-Skala für acht Zielsetzungen⁶⁶⁰ und eine fünfstufige unipolare Skala für 18 Lebensziele in Kombination mit einer Rangreihe für sechs ausgewählte Lebensziele.⁶⁶¹ Da der Wertebereich der Valenz der Handlungsergebnisfolgen in Vrooms Modell von -1 bis +1 reicht, ist jedoch die Wahl einer Skala mit nur positiven Werten nicht ausreichend.⁶⁶²

Werden sowohl positive als auch negative Handlungsergebnisfolgen untersucht, so ist die Anwendung einer Skala zur Messung der Instrumentalität, die keinen negativen Bereich besitzt, problematisch und trägt nicht zur Varianzaufklärung bei.⁶⁶³ Im Sinne des Modells muss also auch die Instrumentalität mit Hilfe einer bipolaren Skala erfasst werden.⁶⁶⁴ Hierzu werden in der Literatur unterschiedliche Skalenbereiche als gängig angeführt. Sie können z. B. Wertebereiche von -8 bis +8 oder von -4 bis +4 umfassen.⁶⁶⁵ In einer Untersuchung von ILGEN/NEBEKER/PRITCHARD erwiesen sich bipolare Likert-Skalen unter Nutzung verbaler Antwortverankerungen als zur Erfassung der Variablen Instrumentalität geeignet.⁶⁶⁶

Für die Variable Erwartung werden bei einer Operationalisierung als subjektive Wahrscheinlichkeit „brauchbare“ Ergebnisse erzielt.⁶⁶⁷

Für alle Variablen bleibt die Gestaltung der Skalen ein Problem, das eine Abwägung zwischen hinreichend differenzierter Abbildung und der Gefahr der künstlichen Differenzierung der Ergebnisse erfordert. Um in den späteren Untersuchungsschritten die Multiplikation von Valenz der Handlungsergebnisfolgen und der entsprechenden Instrumentalitäten vornehmen zu können, ist mathematisch Verhältnisskalenniveau erforderlich,⁶⁶⁸ das mit den vorhandenen

⁶⁵⁹ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 112 ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Krampen, G./Springer, M. (1982), S. 247.

⁶⁶¹ Vgl. Milbach, B. (1990), S. 188.

⁶⁶² Vgl. van Eerde, W./Thierry, H. (1996), S. 576.

⁶⁶³ Vgl. Heckhausen, H. (1989), S. 187.

⁶⁶⁴ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 51.

⁶⁶⁵ Vgl. Krampen, G. (1986), S. 90; vgl. auch Krampen, G./Springer, M. (1982), S. 247 ff., Landeck, K.-J. (1980), S. 512 und Krampen, G./Brandtstädter, J. (1978), S. 11.

⁶⁶⁶ Vgl. Ilgen, D./Nebeker, D./Pritchard, R. (1981), S. 201 ff.

⁶⁶⁷ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 48.

⁶⁶⁸ Es muss also ein echter Nullpunkt der Messung existieren. Diese Forderung ist nach Ner-

Messinstrumenten nicht erreichbar ist. Somit wird meist mit Skalen gearbeitet, bei deren Gestaltung „... zwischen einer hinreichend differenzierten Abbildungsmöglichkeit und der Gefahr einer Künstlichkeit der Ergebnisse durch zu differenzierte Abstufungen, die für einen Beurteiler nicht mehr nachvollziehbar sind, abgewogen werden.“ muss.⁶⁶⁹ Auf Grund der genannten methodischen Probleme wird in der Literatur ein pragmatisches Vorgehen auf Basis logischer, empirisch begründeter, außermathematischer Begründungen für gerechtfertigt gehalten. Die multiplikative Verknüpfung ist zulässig, da sie zur Vorhersage von Kriterienvariablen geeignet ist.⁶⁷⁰

Postuliert wird eine wechselseitige Bewertungsunabhängigkeit der Handlungsalternativen, das heißt, die Bewertung einer Alternative bezogen auf eine Handlungsergebnisfolge muss unabhängig von ihrer Bewertung bezüglich einer anderen Handlungsalternative sein. Nicht erfüllbar ist jedoch die Unabhängigkeit zwischen Valenz und Instrumentalität, was bei einem deskriptiven Modell wie der VIE-Theorie auch nicht sinnvoll wäre.⁶⁷¹ Wichtig bleibt die voneinander unabhängige Erfassung der Modellvariablen.⁶⁷²

2.4.2.2 Geltungsbereichseinschränkungen

Das Modell Vrooms trifft keine Aussagen über die Wirkung der Faktoren, die die individuelle Einschätzung von Erwartung und Instrumentalität beeinflussen, wie frühere Erfahrungen, Einschätzung der eigenen Fähigkeiten u. ä.⁶⁷³ Aus Sicht von KRAMPEN⁶⁷⁴ bestehen daher für die Aussagefähigkeit der Ergebnisse der VIE-Theorie Geltungsbereichseinschränkungen in zwei Richtungen.

dinger in den Sozialwissenschaften absolut utopisch. Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 98.

⁶⁶⁹ Krampen, G. (1987), S. 62.

⁶⁷⁰ Vgl. Krampen, G. (1987), S. 62 ff. Vgl. auch Landeck, K.-J. (1980), S. 55.

⁶⁷¹ Vgl. Nerdinger, F. W. (1995), S. 98; vgl. auch Krampen, G. (1986), S. 62 ff. Führt ein Individuum ein Handlungsergebnis jedoch auf Zufall zurück, so sind Valenz und Instrumentalität relativ unabhängig voneinander. Vgl. Krampen, G. (1986), S. 73.

⁶⁷² Vgl. Krampen, G. (1986), S. 62.

⁶⁷³ Vgl. Weinert, A. (1987), S. 276.

⁶⁷⁴ Selbstkonzept und Kontrollüberzeugung sind ihr übergeordnet. Vgl. Krampen, G. (1987), S. 65, 103 ff. Krampen setzt in Bezug auf die Situations-Handlungs-Erwartung den Begriff des Selbstkonzepts der Selbstwirksamkeitserwartung gleich. Vgl. Krampen, G. (1987), S. 162.

Auf der einen Seite gibt es situative Faktoren, die die Validität der Ergebnisse negativ beeinflussen können. Dazu zählen die subjektiv wahrgenommene Handlungsfreiheit und Handlungsverfügbarkeit sowie die subjektive Wertigkeit von Handlungen. Auf der anderen Seite sind es personenspezifische Faktoren, wie Kontrollüberzeugungen und Selbstkonzept. KRAMPEN nennt zudem generalisierte soziale Interaktionserwartungen, wie Machiavellismus, generalisierte Zukunftserwartungen, normative Geschlechtsrollenorientierungen und Selbstkonzeptvariablen. Bessere Vorhersagewerte werden bei Personen mit höherer Selbsteinschätzung erzielt, da sie die Instrumentalität für positiv bewertete Handlungsergebnisfolgen höher einschätzen. Desweiteren werden bei Männern bessere Vorhersagewerte erzielt, als bei Frauen sowie bei Personen mit geringer Rollenambiguität und gering ausgeprägtem Dogmatismus.⁶⁷⁵

LANDECK hebt die Bedeutung des Vorgesetztenverhaltens auf die Ausbildung positiver motivationaler Orientierungen hervor. Insbesondere der durch das Vorgesetztenverhalten geprägte Zusammenhang zwischen Leistung und positiven Folgen (z. B. Gehalt) verdeutlicht die Rolle des Vorgesetzten bei der Ausbildung von Instrumentalitätsanschätzungen.⁶⁷⁶ Demnach kommt auch der Rolle des Feedbacks eine besondere (lerntheoretische) Bedeutung bei der Prägung von Erwartung und Instrumentalität zu. Ist für das Individuum ein Zusammenhang zwischen Leistung und Verstärkung nicht erkennbar, so wird auch die Einschätzung von Erwartung und Instrumentalität im Sinne des Modells unwahrscheinlicher. Eine möglichst umfangreiche Erfassung der situativen Faktoren im Rahmen der Untersuchung kann somit zur Aufklärung von Varianzen beitragen.⁶⁷⁷

Aus den vorgenannten Erkenntnissen können Schlussfolgerungen für die Gestaltung der in der nachfolgenden Untersuchung verwendeten Fragebögen gezogen werden. Die Berücksichtigung einer eventuell validitätseinschränkenden Wirkung von vorgenannten situativen und personenspezifischen Faktoren bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse setzt deren zielgerichtete Er-

⁶⁷⁵ Vgl. Krampen, G. (1986), S. 70 ff.

⁶⁷⁶ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 71.

⁶⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 72 f.

fassung voraus. Dabei handelt es sich z. B. um die wahrgenommene Handlungsfreiheit der Probanden bei der Wahl der beruflichen Laufbahn oder die bisherige Rolle des Vorgesetzten bei der Erlangung von Feedback über die eigenen Fähigkeiten.

Die Aussagen sozialpsychologischer Erklärungsansätze, wie z. B. des Selbstkonzepts, zur kognitiven Wirkung von Feedback wurden bereits in Abschnitt 2.3.4.4 gewürdigt und werden zur Interpretation der Untersuchungsergebnisse herangezogen werden müssen.

2.5 Zusammenfassende Darstellung

Nach der theoretischen Annäherung an das Thema Karriereplanung aus Sicht der Karriere-, Berufswahl-, Entscheidungs- und Motivationsforschung und der Betrachtung der Wirkung von Feedback aus sozialpsychologischer Sicht, wurden Determinanten individueller Laufbahnentscheidungen eruiert. Es wird eine Zweiteilung in Determinanten der Person und Determinanten des Unternehmens deutlich.

Auf der Basis seiner Motive und Wertvorstellungen generiert ein Individuum Orientierungen und Ziele für seine berufliche Entwicklung. Diese beruflichen Ziele können sich im Ablauf einer Berufsbiografie parallel zu seinen Lebensphasen verändern. Auf der Grundlage persönlicher und beruflicher Erfahrungen entwickelt ein Individuum im Laufe seiner Karriere ein berufliches Selbstkonzept und eine Erwartung darüber, durch eigenes Handeln wirksam zu werden. Diese persönlichen Voraussetzungen für die individuelle Karriereplanung stehen den betrieblichen Bedingungen gegenüber.

Die Gestaltung des betrieblichen Karrieresystems mit den angebotenen Laufbahnen und den Prinzipien, nach denen sich Karrieren im Unternehmen vollziehen, die Art und Weise der Förderung von Mitarbeitern durch die Nutzung von Personalentwicklungsinstrumente sowie der Einfluss des Vorgesetzten im Rahmen des Karrieremanagements geben die betrieblichen Bedingungen für Karriere vor.

Die Potenzialanalyse als Instrument des Karrieremanagements liefert dem Unternehmen und dem Mitarbeiter Informationen über die persönliche Eignung des Mitarbeiters für bestimmte Laufbahnen. Die antizipierte Auswirkung dieser Ergebnisse auf die individuelle Laufbahnentscheidung wird durch die Art und Weise des Feedbacks, ggf. zwischenzeitlich stattfindende Veränderungen der persönlichen und beruflichen Situation und kognitive Prozesse bei der Bewertung der Ergebnisse durch das Individuum (z. B. Attributionsprozesse) beeinflusst.

Umwelteinflüsse, wie die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung sowie die Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen sind vorhanden, werden aber im Untersuchungszusammenhang nicht näher betrachtet.

Für die Untersuchung der Motivationstendenzen vor und nach der Potenzialanalyse wurde die VIE-Theorie als geeignete Basis der empirischen Studie ermittelt.

Die im Untersuchungszusammenhang relevanten personen- und unternehmensseitigen Determinanten, die auf die Ausbildung einer Motivationstendenz zur Wahl einer Laufbahn innerhalb der individuellen Karriereplanung eines Mitarbeiters einwirken sowie die Faktoren, die die Aufnahme zusätzlichen Feedbacks aus einer Potenzialanalyseergebnisse beeinflussen, werden überblicksartig in Abbildung 2-23 dargestellt.

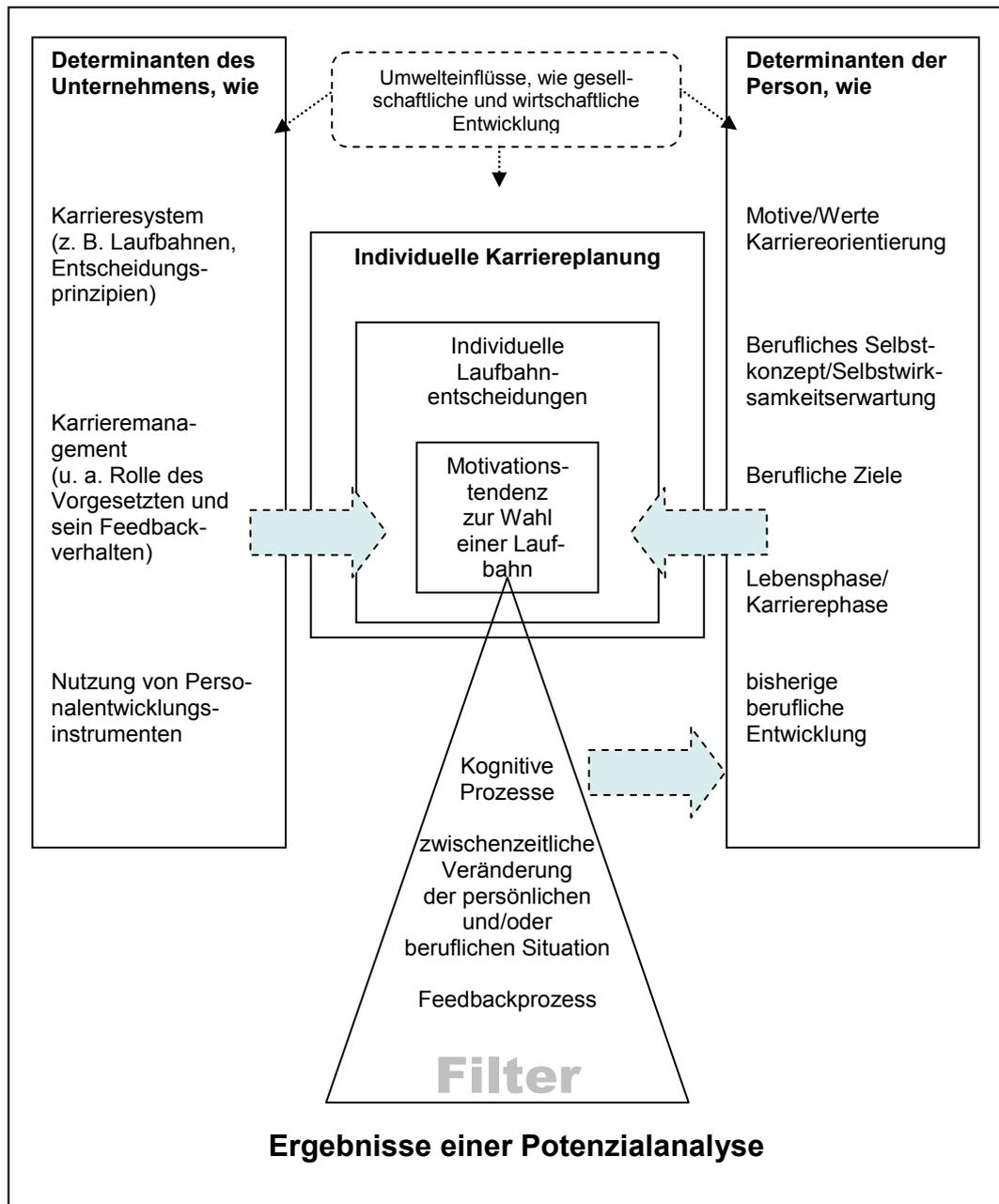


Abbildung 2-23: Zusammenhang der Einflussgrößen auf die Motivationstendenz zur Wahl einer Laufbahn, Quelle: eigene Darstellung

3 Gegenstand und Hypothesen der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird zunächst die Zielgruppe der empirischen Untersuchung definiert und die Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung – PA3“ beschrieben, auf deren Basis die Rückmeldungen über die Eignung der Probanden für Führungstätigkeiten bzw. Tätigkeiten in der komplexen Beratung erfolgt. Danach werden der Untersuchungszusammenhang und das Ziel der empirischen Untersuchung erläutert. Die Variablen der Basistheorie werden in Bezug auf den Forschungszweck operationalisiert. Abschließend werden aufbauend auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils der Arbeit Hypothesen für die empirische Untersuchung aufgestellt.

3.1 Zielgruppe der empirischen Untersuchung

Entsprechend dem in Kapitel 1 beschriebenen Erkenntnisziel der Arbeit, soll der Einfluss der Rückmeldung von Potenzialanalyseergebnissen auf die resultierende Motivationstendenz zur Laufbahnwahl im Rahmen der individuellen Karriereplanung untersucht werden. Zu diesem Zweck soll eine empirische Studie an Teilnehmern der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung - PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe vorgenommen werden, da diese Potenzialanalyse mit ihren Eignungsaussagen für zwei alternative Laufbahnformen „Führung“ (i. S. einer Führungslaufbahn) und „komplexe Beratung“ (i. S. einer Fachlaufbahn)⁶⁷⁸ geeignete Voraussetzungen für die beabsichtigte Untersuchung bietet. Die interessierende Grundgesamtheit dieser Studie sind alle Teilnehmer der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung - PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe im Zeitraum September 2003 bis Dezember 2004 in der Bundesrepublik Deutschland. Der Zugang zu den Befragten für die Untersuchung wurde der Untersucherin in folgenden Regionalverbänden des Deutschen Sparkassenverbands ermöglicht:

⁶⁷⁸ Zur Unterscheidung von Führungs- und Fachlaufbahnen vergleiche Abschnitt 2.2.1.2.

- Ostdeutscher Sparkassenverband,
- Sparkassen- und Giroverband Baden-Württemberg,
- Sparkassen- und Giroverband Rheinland-Pfalz sowie
- Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband.

Die Befragung erfolgt demnach bei Mitarbeitern aus Sparkassen dieser Regionalverbände, die im o. g. Zeitraum an der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung - PA3“ der Sparkassen-Finanzgruppe teilnehmen. Eine weitere Vorauswahl oder Einschränkung der Zielgruppe wurde nicht vorgenommen.

Die Teilnehmer der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung – PA3“ der Sparkassenfinanzgruppe sind i. d. R. Mitarbeiter aus Sparkassen, die bereits mehrere Jahre Berufserfahrung besitzen und über einen bankspezifischen oder kaufmännischen Berufsabschluss verfügen.

3.2 Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung – PA3“

Das Potenzialanalyseverfahren „Führung/komplexe Beratung - PA3“ (nachfolgend PA3 genannt) ist ein standardisiertes und normiertes Potenzialanalyseverfahren auf der Grundlage der Assessment-Center-Methode, das das Potenzial der Teilnehmer hinsichtlich ihrer Eignung für Führungstätigkeiten und Tätigkeiten in der komplexen Kundenberatung analysiert. Die PA3 wurde ausschließlich für die Sparkassen-Finanzgruppe entwickelt und anhand einer repräsentativ ausgewählten Normstichprobe normiert.⁶⁷⁹

Der Tätigkeitsbereich⁶⁸⁰ „Führung“ der PA3 umfasst die Führung kleinerer Organisationseinheiten. Dies können z. B. Geschäftsstellen im Marktbereich oder Gruppen in Stabsabteilungen mit 2 bis 7 Mitarbeitern sein. Der Tätigkeitsbereich „komplexe Beratung“ umfasst die Beratung und Betreuung vermögender Privatkunden mit speziellem Bedarf an individuellen Problemlösungen im Aktiv-

⁶⁷⁹ Vgl. Backhaus, J./Wagner, R. (2008), S. 398 ff. Vgl. auch Schuler, H./Becker, K./Diemand, A. (2007), S. 297 ff., Golzem, I./Diemand, A. (2005), S. 89 ff. und Diemand, A. (2003), S. B4.

⁶⁸⁰ Die im Rahmen der PA 3 als Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Beratung“ bezeichneten Aufgabenprofile sind im Sinne der in Abschnitt 2.1 vorgenommenen Begriffsklärung als Laufbahnformen zu verstehen.

und Passivbereich, an Dienstleistungen oder Verbundprodukten oder die Beratung und Betreuung von Geschäfts- und Firmenkunden.⁶⁸¹

Die Untersuchung der Erfüllungsgrade von zehn Anforderungsdimensionen, wie z. B. Kundenorientierung/verkäuferische Fähigkeiten, Kooperation und Teamfähigkeit, Mitarbeiterorientierung oder Steuerung und Koordination mit Hilfe eines multimodalen Vorgehens bildet die Basis für eine spätere Bewertung der Eignung. Die Kombination der Übungen folgt dem trimodalen Ansatz der Eignungsdiagnostik.⁶⁸² Im Laufe eines Tages absolvieren die Teilnehmer u. a. Rollenspiele, eine Gruppendiskussion, ein strukturiertes Interview, verschiedene schriftliche Übungen sowie einen Kognitionstest. Die Potenzialanalyse PA3 wird von speziell ausgebildeten Verfahrenssteuerern der regionalen Sparkassenakademien organisiert und durchgeführt. Die in der PA3 eingesetzten Beobachter sind Fachleute und Führungskräfte der Sparkassen-Finanzgruppe sowie externe Psychologen, die speziell auf die Übungen der PA3 geschult wurden.⁶⁸³

Die Auswertung der schriftlichen Übungen, die Zusammenfassung der Ergebnisse der Einzelverfahren und die Normierung der Ergebnisse erfolgt EDV-gestützt durch eine zentrale Auswertungsstelle beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Der Bewertung der Eignung liegen die Ausprägungsgrade der o. g. Anforderungsdimensionen zu Grunde, die gemäß ihrer Bedeutung für die beiden Tätigkeitsbereiche unterschiedlich gewichtet werden. Die Darstellung der Ergebnisse umfasst:

- den Erfüllungsgrad der zehn Anforderungsdimensionen
- die Selbsteinschätzung bezogen auf die zehn Anforderungsdimensionen
- die Eignung für die Tätigkeitsbereiche Führung und komplexe Beratung
- das Interesse des Teilnehmers für diese Tätigkeitsbereiche

und geschieht jeweils anhand einer T-Skala mit einem Punktebereich von 20 bis 80 Punkten und dem mittleren Punktwert 50. Die Eignung für die Tätigkeits-

⁶⁸¹ Vgl. Backhaus, J./Wagner, R. (2008), S. 398 ff. Schuler/Görlich geben einen Überblick über die "eignungsdiagnostische Kette" in der Sparkassen-Finanzgruppe mit den Potenzialanalyseverfahren PA1 für Ausbildungsplatzbewerber, PA2 für junge Bankkaufleute, PA3 für Führung und komplexe Beratung sowie den passenden Beurteilungssystemen. Vgl. Schuler, H./Görlich, Y. (2006), S. 259 ff.

⁶⁸² Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.1.

⁶⁸³ Vgl. Renner, K. (1997), S. 455 ff. Vgl. auch Backhaus, J./Wagner, R. (2008), S. 398 ff.

bereiche wird im Spektrum von „noch nicht geeignet“ bis „hervorragend geeignet“ mit den in Abbildung 3-1 angegebenen Wertebereichen und Eignungsaussagen ausgedrückt.⁶⁸⁴

Wertebereich	Eignungsaussage
unter 33 Punkte	noch nicht geeignet
33 bis 39 Punkte	ansatzweise geeignet
40 bis 46 Punkte	teilweise geeignet
47 bis 53 Punkte	geeignet
54 bis 60 Punkte	gut geeignet
61 bis 67 Punkte	sehr gut geeignet
über 67 Punkte	hervorragend geeignet

Abbildung 3-1: Wertebereiche und Eignungsaussagen der PA3, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hof, C. (1998), S. 73.

Die Ergebnisse gehen der entsendenden Sparkasse ca. zwei bis drei Wochen nach dem Verfahren in schriftlicher Form zu und werden dem Teilnehmer in einem Rückmeldegespräch zumeist durch einen Personalverantwortlichen der Sparkasse und den Vorgesetzten mitgeteilt und mit ihm besprochen. Die Potenzialanalyseveranstaltung und das Rückmeldegespräch bilden eine Einheit. Die detaillierte Ergebnisaufstellung ermöglicht Vereinbarungen im Rahmen der partizipativen Karriereplanung.⁶⁸⁵

Bei der Evaluierung des PA3-Verfahrens im Zeitraum 2002 und 2003 wurde eine hohe prognostische Validität festgestellt. Anhand des Kriteriums der aktuellen Berufsleistung von 684 ehemaligen PA3-Teilnehmern konnte für Führung ein Validitätskoeffizient von $r=0.58$ und für komplexe Beratung von $r=0.67$ erhoben werden.⁶⁸⁶ Ebenso wurde die soziale Validität untersucht.⁶⁸⁷ Nach Aussagen der Teilnehmer wird die PA3 als alltagsnah, fair und akzeptabel empfunden. Die Teilnehmer schätzen die Potenzialanalyse als vorteilhaft für ihre Wei-

⁶⁸⁴ Vgl. Backhaus, J./Wagner, R. (2008), S. 398 ff. Vgl. auch Hof, C. (1998), S. 73 ff.

⁶⁸⁵ Dies ist auch dann möglich, wenn die Position des Teilnehmers nicht in dem Tätigkeitsbereich angesiedelt ist, für den die höhere Eignung festgestellt wurde, da keine Filterung der Ergebnisse erfolgt. Vgl. Böhm, E. (2003), S. 14.

⁶⁸⁶ Vgl. Görlich, Y. u. a. (2007), S. 217 ff. Vgl. auch Becker, K./Körner, M./Schmidt, P. (2006), S. 42 f. Zu den Arten der Validität vgl. auch Abschnitt 2.2.3.2.3.

terentwicklung ein.⁶⁸⁸ Seit seiner Einführung im Jahr 1996 nahmen bis Ende 2010 weit über 6.000 Mitarbeiter der S-Finanzgruppe am PA3-Verfahren teil. Die PA3 wird als ein Instrument des Karrieremanagements in Sparkassen eingesetzt, wobei die Sparkassen im Rahmen der Prozesse der betrieblichen, partizipativen Karriereplanung die Teilnehmer der Potenzialanalyse auswählen. Typischerweise wird die PA3 vor dem Besuch einer weiterführenden Bildungsmaßnahme oder zur Unterstützung einer Besetzungsentscheidung eingesetzt. Im selteneren Fall kommt eine Analyseteilnahme auf Initiative des Mitarbeiters selbst zu Stande.

3.3 Fragestellungen der instrumentalitätstheoretischen Untersuchung

Die Untersuchung des Einflusses der Potenzialanalyseergebnisse auf die resultierende Motivationstendenz zur Wahl zwischen alternativen Laufbahnen macht deren Messung bzw. Berechnung für die beiden alternativen Laufbahnen vor und nach Erhalt der Informationen über die Eignung für Führungs- und Beratungstätigkeiten erforderlich. Die Untersuchung soll auf der Basis der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie erfolgen.

3.3.1 Prämissen

Ausgehend von der Problemstellung werden zur Durchführung der empirischen Untersuchung folgende Prämissen gesetzt:

Entscheidungsinstanzen

Bei den Entscheidungsinstanzen handelt es sich um Individuen. Ihr Vorgehen bei der Entstehung einer Motivationstendenz folgt im Wesentlichen rationalen und nutzenmaximierenden Kriterien, wobei die Entscheidung unter Risiko ge-

⁶⁸⁷ Befragt wurden 165 Teilnehmer. Vgl. Diemand, A./Becker, K. (2004), S. 8.

troffen wird, da sie lediglich subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeiten über das Eintreten der gewünschten Handlungsfolgen kennen. Die Entscheidung ist für den Entscheidungsträger von hoher Komplexität und Wertigkeit, jedoch nicht von hoher Dringlichkeit.

Handlungsalternativen

Den Probanden stehen in Form der zwei Laufbahnen Führung und komplexe Beratung zwei Handlungsalternativen zur Auswahl.

Situationsfaktoren motivierten Verhaltens

Die für motiviertes Verhalten notwendigen Situationsfaktoren individuelles Können, situative Ermöglichung und soziales Dürfen liegen in Ausprägungen vor, die es dem Individuum gestatten, ohne durch diese Faktoren hervorgerufene Einschränkungen zwischen den vorliegenden Alternativen zu wählen. Diese Annahme gründet sich auf die Qualifikation der Untersuchungspersonen als Bankkaufleute und ihre mehrjährige berufliche Erfahrung in diesem Beruf sowie die durch die Entsendung zur Potenzialanalyse PA3 zum Ausdruck gekommene Absicht der Sparkasse, die Personen beruflich weiter zu entwickeln.

3.3.2 Operationalisierung der Variablen der Basistheorie und Konsequenzen für deren empirische Erhebung

Die VIE-Theorie gibt eine Reihe von direkt zu erhebenden und zu berechnenden Variablen vor, die in bestimmten Beziehungen zueinander stehen. Im Rahmen der VIE-Theorie wird davon ausgegangen, dass ein Handlung i zu einem unmittelbaren Handlungsergebnis j führt, wobei ein Individuum eine bestimmte Erwartung E_{ij} darüber hat, diese Handlung erfolgreich ausführen zu können. Dieses Handlungsergebnis j zieht wiederum verschiedene Folgen (Handlungsergebnisfolgen k) nach sich, wobei es unterschiedlich geeignet ist, diese Folgen herbeizuführen. Diese Eignung eines Handlungsergebnisses j zur

⁶⁸⁸ Es handelt sich um messfehlerbereinigte Werte. Vgl. Diemand, A./Becker, K. (2004), S. 8.

Herbeiführung bestimmter Handlungsergebnisfolgen k wird als Instrumentalität („Mittel-zum-Zweck-Beziehung“) I_{jk} bezeichnet, die sowohl positiver als auch negativer Natur sein kann. Einer Handlungsergebnisfolge k misst das Individuum eine subjektive Wertigkeit (V_{HEF_k}) zu, die ebenfalls positiv oder negativ ausfallen kann. Die Valenz, die ein Individuum dem unmittelbaren Handlungsergebnis j beimisst (V_{HE_j}), ergibt sich innerhalb dieser Theorie nicht direkt, sondern als die Summe der Produkte aus der Valenz einer Handlungsergebnisfolge (V_{HEF_k}) und der Instrumentalität des Handlungsergebnisses j für diese Handlungsergebnisfolge k (I_{jk}).⁶⁸⁹ Die auf den Untersuchungsgegenstand angepassten Variablen können wie in Abbildung 3-2 überblicksartig dargestellt und zueinander in Bezug gebracht werden.

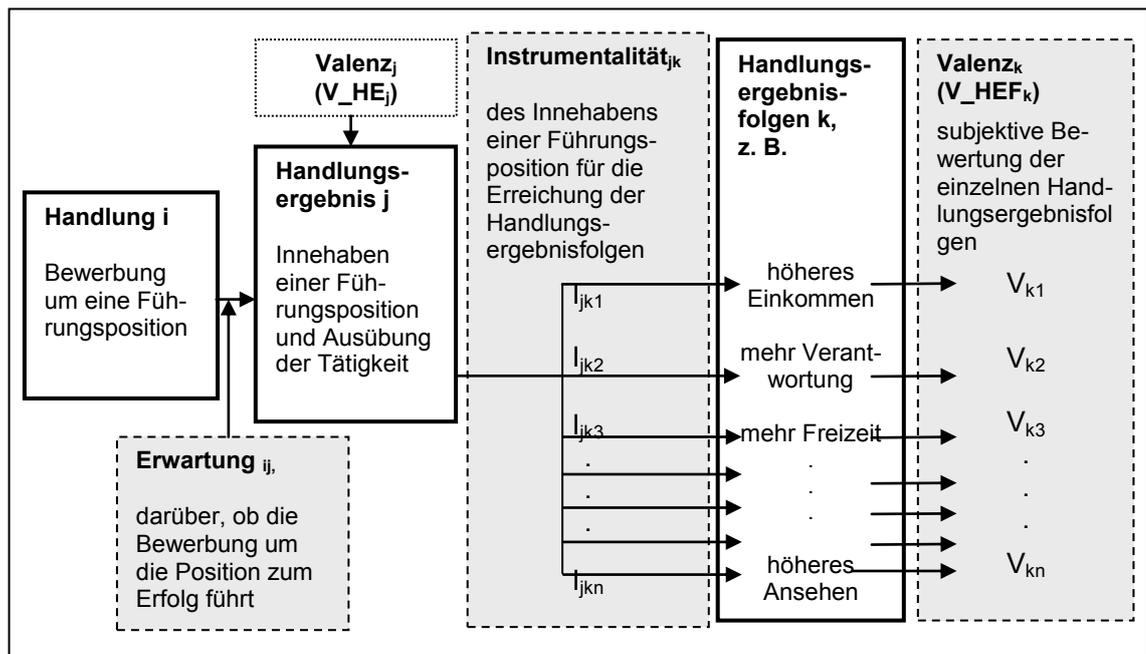


Abbildung 3-2: Variablen der VIE-Theorie – angewandt auf den Zusammenhang der empirischen Untersuchung (Beispiel Führungslaufbahn), Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Semmer, N./Udris, I. (2007), S. 167.

Die Operationalisierung der Variablen der VIE-Theorie auf den Untersuchungszusammenhang wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

⁶⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.

3.3.2.1 Handlung i

Die Handlung i dient der Herbeiführung des Handlungsergebnisses j. Im Untersuchungszusammenhang bestehen für die Handlung i zwei Alternativen in Form einer Bewerbung um eine Führungs- oder eine Beratungsposition. Die möglichen Handlungen sind somit gesetzt. Sie sind selbst nicht Gegenstand der Untersuchung.

3.3.2.2 Handlungsergebnis j

Das Handlungsergebnis j soll durch die Handlung i herbeigeführt werden. Handlungsergebnis der Handlungsalternativen „Bewerbung um eine Führungsposition“ bzw. „Bewerbung um eine Beratungsposition“ ist das Innehaben der entsprechenden Position und die Ausübung der entsprechenden Tätigkeit. Das Eintreten des Handlungsergebnisses wird durch den Probanden antizipiert und ist selbst nicht Gegenstand der Untersuchung.

3.3.2.3 Handlungsergebnisfolgen k

Die Handlungsergebnisfolgen k, als die mehr oder weniger erwünschten Folgen des Eintretens eines Handlungsergebnisses, sind im vorliegenden Zusammenhang die Folgen, die das Innehaben einer Führungsposition oder einer Position in der komplexen Beratung nach sich ziehen. Hierbei kann es sich z. B. um höheres Einkommen, mehr Verantwortung oder auch erhöhten Stress handeln. Die Handlungsergebnisfolgen bilden die Grundlage der Untersuchung des Entscheidungsverhaltens innerhalb der VIE-Theorie. Sie werden vom Probanden hinsichtlich ihrer Erwünschtheit (Variable V_{HEF_k}) bewertet. Bei der Messung dieser Valenz steht die Unterschiedlichkeit von Anzahl und Art der angestrebten Handlungsergebnisfolgen einzelner Individuen der Vorgabe einer begrenzten und vorformulierten Anzahl von Handlungsergebnisfolgen innerhalb der Unter-

suchung gegenüber.⁶⁹⁰ Da innerhalb der vorliegenden Untersuchung der intraindividuelle Vergleich zu zwei Erhebungszeitpunkten gezogen werden soll, wäre ein offenes Vorgehen bei der ersten Befragung möglich. Zum zweiten Zeitpunkt würde in diesem Fall ein strukturiertes Vorgehen auf der Grundlage der vom jeweiligen Individuum in der ersten Befragung genannten Handlungsergebnisfolgen gewählt.⁶⁹¹ Ein solcher Untersuchungsaufbau setzt voraus, dass die Probanden zum Zeitpunkt der ersten Befragung eine ausreichende Anzahl von eigenen Handlungsergebnisfolgen assoziieren können, die eine aussagefähige Untersuchung ihres Entscheidungsverhaltens möglich macht. Die Assoziationsflüssigkeit stellt bei offenem Vorgehen jedoch ein Problem dar. Desweiteren wäre die Erstellung eines personengebundenen zweiten Fragebogens erforderlich. Trotz des damit verbundenen hohen Durchführungsaufwands wäre die Aussagekraft der Untersuchung stark eingeschränkt und in Fällen mit einer besonders geringen Anzahl von Assoziationen sogar unmöglich. Die Kombination eines offenen und eines strukturierten Teils der Befragung würde die o. g. Mängel nicht heilen, da die Motivation von Probanden, nach einem strukturierten Teil weitere Assoziationen zu notieren, sehr gering ist.⁶⁹² Die o. b. Reaktivität ließe sich nicht ausschließen. Lediglich für den Probanden wichtige Handlungsergebnisfolgen, die im strukturierten Teil ggf. noch nicht enthalten waren, werden hinzugefügt.

Der bei offenem Vorgehen zu betreibende Aufwand rechtfertigt nicht den zu erwartenden Erkenntnisgewinn gegenüber einem rein strukturierten Vorgehen, wenn die formulierten Handlungsergebnisfolgen zuvor zielgruppenspezifisch und möglichst vollständig erhoben werden.⁶⁹³ Auch um im Ergebnis der Untersuchung interindividuelle Vergleiche ziehen zu können, ist ein solches struktu-

⁶⁹⁰ Vgl. Milbach, B. (1990), S. 226. Vgl. auch Abschnitt 2.4.2.1

⁶⁹¹ Alternativ könnten alle in der ersten Befragung genannten Folgen aller Individuen herangezogen werden. Dieses Vorgehen wird jedoch von der Untersucherin aufgrund der sich daraus ergebenden Itemanzahl als nicht geeignet angesehen. Neben dem sich ergebenden erheblichen Umfang des zweiten Fragebogens würden sich zusätzlich die in Abschnitt 2.4.2.1 behandelten Probleme der Itemvorgabe verschärfen

⁶⁹² Vgl. Krampen, G.(1987), S. 63.

⁶⁹³ Kollektivprognosen zeigen bei Vorhersagestudien größere Genauigkeit als Individualprognosen. Vgl. Milbach, B. (1990), S. 226.

riertes Vorgehen notwendig.⁶⁹⁴ Dazu werden in einer Voruntersuchung Handlungsergebnisfolgen erhoben, die für die relevante Zielgruppe von Bedeutung sind. Die Ergebnisse dieser Befragung werden der Hauptbefragung zu Grunde gelegt, die dann in strukturierter Form erfolgen wird.

3.3.2.4 Valenz der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k}

Die Handlungsergebnisfolgen k verfügen jeweils über eine Valenz V_{HEF_k} . Sie bildet den subjektiven Grad der Erwünschtheit einer Handlungsergebnisfolge für ein Individuum ab und umfasst einen Wertebereich von -1 (absolut unerwünscht) bis $+1$ (absolut erwünscht). V_{HEF_k} wird als Bewertung der Erwünschtheit jeder einzelnen Handlungsergebnisfolge empirisch direkt ermittelt.

3.3.2.5 Instrumentalität des Handlungsergebnisses I_{jk}

Die Instrumentalität I_{jk} des Handlungsergebnisses j für die Handlungsergebnisfolgen k stellt im vorliegenden Zusammenhang die „Mittel-zum-Zweck-Beziehung“ einer Führungsposition oder einer Position in der komplexen Beratung für die Handlungsergebnisfolgen k (z. B. höheres Gehalt) dar. Sie kann einen Wert im Bereich zwischen -1 (Eine solche Position verhindert die Erreichung dieser Folge.) und $+1$ (Ein solche Position garantiert die Erreichung dieser Folge.) annehmen. Die Instrumentalität I_{jk} wird in der empirischen Erhebung für beide Laufbahnformen direkt erfasst.

3.3.2.6 Valenz der Handlungsergebnisse V_{HE_j}

Die Valenz V_{HE_j} stellt als Valenz des Handlungsergebnisses den Grad der Erwünschtheit des Innehabens einer Führungsposition oder einer Position in der komplexen Beratung dar. Sie wird nicht direkt ermittelt, sondern errechnet

⁶⁹⁴ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 140; vgl. auch Krampen, G. (1987), S. 62 f.

sich als Summe der Produkte der Valenz V_{HEF_k} und der Instrumentalität des Handlungsergebnisses j für die entsprechende Handlungsergebnisfolge k .

$$V_{HE_j} = \sum_{k=1}^n (V_{HEF_k} \cdot I_{jk})^{695}$$

3.3.2.7 Erwartung über den Handlungserfolg E_{ij}

Die Handlung i (Bewerbung) führt nicht zwangsweise zum Handlungsergebnis j (Innehaben einer Führungsposition). Das Eintreten dieses Ergebnisses wird durch verschiedene Faktoren (z. B. eigene Fähigkeiten, Stellenplan des Unternehmens, Modus bei Stellenbesetzungen im Unternehmen) beeinflusst. Das Individuum schätzt die subjektive Wahrscheinlichkeit ein, mit der eine Handlung i zum Handlungsergebnis j führen wird. Diese Wahrscheinlichkeitseinschätzung wird durch die Variable Erwartung E_{ij} ausgedrückt. Diese Erwartung über den Erfolg der Bewerbung um eine Position im Tätigkeitsbereich „Führung“ oder „komplexe Beratung“ wird in einem Wertebereich zwischen 0 (Ich würde diese Position mit Sicherheit nicht bekommen.) und 1 (Ich wäre absolut sicher, diese Position zu bekommen.) abgebildet. Die Erwartung E_{ij} wird in der empirischen Untersuchung für beide Laufbahnformen direkt ermittelt.

3.3.2.8 Psychologische Kraft F_i

Die psychologische Kraft F_i stellt die resultierende Motivationstendenz dar, sich um eine der beiden alternativen Positionen zu bewerben. F_i wird aus der Summe der Produkte der Valenz V_j eines bestimmten Handlungsergebnisses j und der Erwartung E_{ij} , ob dieses Handlungsergebnis durch die entsprechende Handlung i auch herbeizuführen ist, indirekt ermittelt.

⁶⁹⁵ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 137; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 17.

$$F_i = \sum_{j=1}^n (E_{ij} \cdot V_{HEj})^{696}$$

3.4 Situative Einflüsse

Eventuelle Veränderungen der resultierenden Motivationstendenz nach dem Besuch der Potenzialanalyse PA3 können neben der Wirkung ihrer Ergebnisse auch Einflüsse der Situation, in der sich ein Individuum befindet, zur Ursache haben. Diese Einflüsse können sich auf die subjektive Situationswahrnehmung und damit insbesondere auf die Variable Erwartung auswirken.⁶⁹⁷ Zusätzlich wird die Instrumentalitätseinschätzung auch durch das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst.⁶⁹⁸ Mögliche situative Einflüsse im vorliegenden Untersuchungszusammenhang sind u a.:

- Qualität des Rückmeldegesprächs (Rückmelder, Inhalte, Dauer)
- im Rückmeldegespräch ggf. getroffene Vereinbarungen
- Personalentwicklungsmaßnahmen in der Sparkasse zwischen der ersten und der zweiten Befragung
- Stellenumbesetzungen
- Einbettung des Probanden in ein Personalentwicklungsprogramm (z. B. Nachwuchsförderung)
- Beurteilungs- und Personalentwicklungsgespräche zwischen der ersten und der zweiten Befragung

Um die Auswirkungen dieser Einflüsse auf die Untersuchung möglichst gering zu halten, findet die erste Befragung kurz vor der PA3 (ca. ein bis zwei Wochen davor) und die zweite Befragung kurz nach dem Rückmeldegespräch (ca. zwei bis fünf Tage danach) statt. Dennoch werden die situativen Einflüsse im Rahmen der Befragungen möglichst umfangreich erfasst.

Zum ersten Befragungszeitpunkt wird der Umgang der jeweiligen Sparkasse bzw. des direkten Vorgesetzten mit Personalentwicklungsinstrumenten untersucht. Dazu werden Fragen nach Beurteilungssystem, Beurteilungsgesprächen,

⁶⁹⁶ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b), S. 138; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 18.

⁶⁹⁷ Vgl. Krampen, G. (1987), S. 39 ff. und S. 65.

⁶⁹⁸ Vgl. Landeck, K.-J. (1980), S. 71.

day-to-day-Feedback, Personalentwicklungskonzeption, Personalentwicklungsgesprächen und Nachwuchsförderung gestellt. Ebenso werden bereits geplante Personalentwicklungsmaßnahmen und Umsetzungen erfragt.

In der zweiten Befragung werden die Qualität des Rückmeldegesprächs (Inhalt, Dauer, Personen, Ergebnisse) sowie ggf. in der Zwischenzeit eingeleitete Maßnahmen, wie Lehrgangsbesuche und personelle Umbesetzungen erhoben.

3.5 Hypothesen

Aufgrund der in Abschnitt 2.3 beschriebenen theoretischen Erkenntnisse zu Motiven, Zielen und Werten sowie dem von der Handlungsalternative unabhängigen Charakter der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen als Ausdruck beruflicher Ziele einer Person kann angenommen werden, dass die Summen der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen über den Befragungszeitraum hinweg keiner Veränderung unterliegen, die mit der Ergebnisrückmeldung der PA3 in Zusammenhang gebracht werden kann. Es wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 1 (H 1) – Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k}

Die Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k} zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zu den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3.

Ausgehend von den theoretischen Erkenntnissen zu kognitiven Prozessen bei individuellen Laufbahnentscheidungen,⁶⁹⁹ kann von einer Veränderung der Psychologischen Kraft F_i und der Valenz des Handlungsergebnisses V_{HE_j} , der Instrumentalität des Handlungsergebnisses für die Handlungsergebnisfolgen I_{jk} und der Erwartung E_{ij} ausgegangen werden. So versetzt beispielsweise ein Potenzialanalyseergebnis, das den bisherigen Kognitionen der Person widerspricht, (z. B. Eignung für komplexe Beratung, statt wie bisher angenommen für Führung) diese Person in den Zustand kognitiver Dissonanz, die durch Verän-

⁶⁹⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.4.4

derung der Kognitionen (z. B. einer höheren Instrumentalitätseinschätzung dieser Laufbahn für angestrebte Folgen) abgebaut werden kann. Zur Untersuchung, unter welchen Bedingungen sich die Instrumentalitäten I_{jk} der Handlungsergebnisse verändern, wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 2 (H 2) – Instrumentalitäten der Handlungsergebnisse I_{jk}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Instrumentalitätseinschätzung führt.

Zur Untersuchung, unter welchen Bedingungen sich die Valenzen V_{HE_j} der Handlungsergebnisse verändern, wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 3 (H 3) – Valenzen der Handlungsergebnisse V_{HE_j}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Valenzen V_{HE_j} der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Valenz des Handlungsergebnisses führt.

Zur Untersuchung, unter welchen Bedingungen sich die Erwartungen E_{ij} über die Erreichbarkeit der Handlungsergebnisse verändern, wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 4 (H 4) – Erwartungen E_{ij}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Erwartungen E_{ij} über die Erreichbarkeit der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Erwartungseinschätzung führt.

Zur Untersuchung, unter welchen Bedingungen sich die resultierende Motivationstendenz (psychologische Kraft) F_i zur Bewerbung um eine Position innerhalb der beiden alternativen Laufbahnen verändert, kann folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 5 (H 5) – Motivationstendenz F_i

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der resultierenden Motivationstendenz (psychologischen Kraft) F_i zur Bewerbung um eine Position innerhalb der beiden alternativen Laufbahnen zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der resultierenden Motivationstendenz führt.

In Anlehnung an den theoretischen Rahmen der Arbeit werden das Hypothesengebäude und die voraussichtlich einflussnehmenden Faktoren in Abbildung 3-3 veranschaulicht.

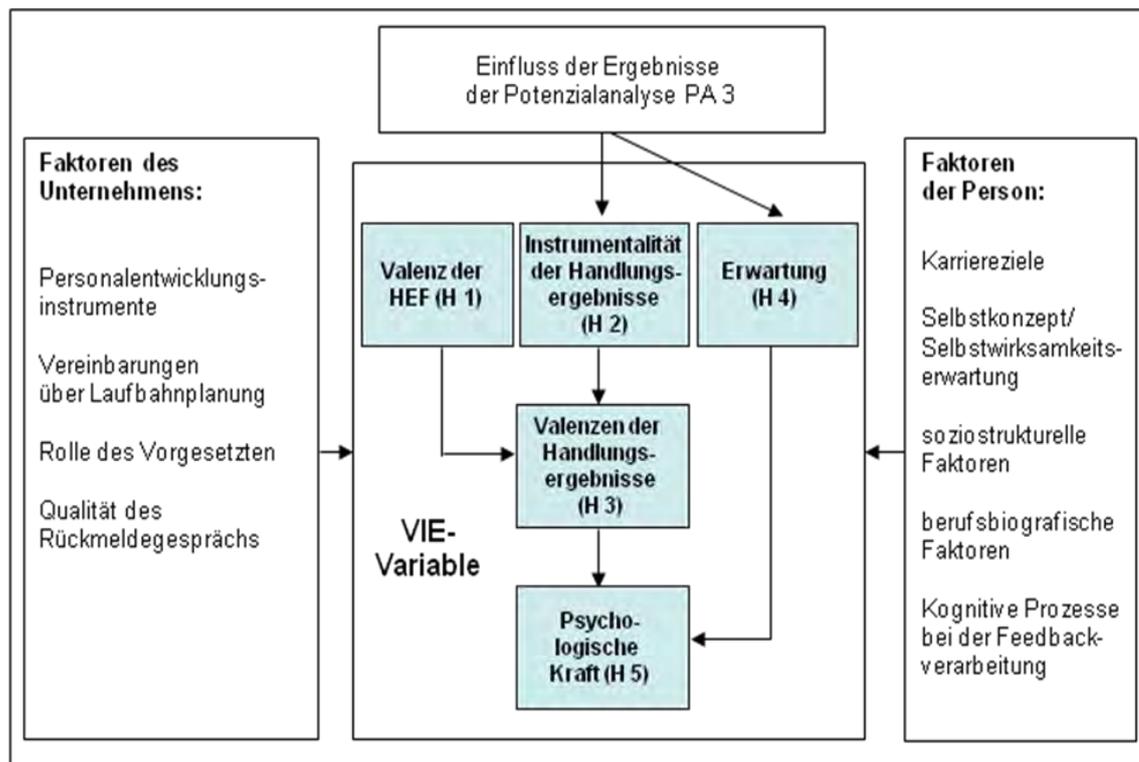


Abbildung 3-3: Überblick über die Hypothesen der Untersuchung und mögliche Einflussfaktoren, Quelle: eigene Darstellung

4 Empirische Untersuchung – Methodisches Vorgehen

Zur Erreichung des Forschungsziels und zur Überprüfung der im vorangegangenen Abschnitt aufgestellten Hypothesen wurde die in Abbildung 4-1 schematisch dargestellte, mehrstufige empirische Untersuchung durchgeführt.



Abbildung 4-1: Aufbau der empirischen Analyse, Quelle: eigene Darstellung

4.1 Voruntersuchung zur Ermittlung zielgruppenspezifischer Handlungsergebnisfolgen

Die Durchführung einer empirischen Studie auf der Basis der VIE-Theorie machte eine Ermittlung möglichst zielgruppenspezifischer Handlungsergebnis-

folgen k erforderlich,⁷⁰⁰ denen die Probanden der Hauptbefragung subjektive Wertigkeiten (V_{HEF_k}) zumessen. Die Ermittlung dieser Handlungsergebnisfolgen k als den handlungsleitenden Kognitionen der Probanden bildete damit die qualitative Grundlage für einen hohen Vorhersagewert der späteren Hauptbefragung auf der Basis der VIE-Theorie.⁷⁰¹ Die Handlungsergebnisfolgen sind im Sinne des Schnittmengenmodells von Motiven und Zielen dem Bereich der rationalen Ziele zuzuordnen,⁷⁰² dem Bewusstsein zugänglich und über Selbstreport erfassbar.⁷⁰³ Für die Voruntersuchung wurde daher und aus Gründen der Durchführungsökonomie der Weg der Introspektion mittels Fragebogen gewählt. Diese Befragung wurde in vier Gruppen in Wahllokalmethode durchgeführt und fand im Zeitraum April bis Juni 2002 statt. Es wurden 56 Probanden befragt. In die Auswertung der Voruntersuchung gingen 53 ausgefüllte Fragebögen ein.⁷⁰⁴

4.1.1 Gestaltung des Untersuchungsinstruments

Der zur Erhebung der Handlungsergebnisfolgen dienende Fragebogen „Berufliche Ziele“ gliederte sich in drei Teile.⁷⁰⁵ In Teil 1 wurden die in Abbildung 4-2 gezeigten Erläuterungen zur Untersuchung und Bearbeitungshinweise zum Fragebogen gegeben.

⁷⁰⁰ Zur Problematik der Vorgabe bestimmter Handlungsergebnisfolgen in empirischen Untersuchungen auf Basis der VIE-Theorie vgl. Abschnitt 2.4.2.1.

⁷⁰¹ Vgl. Krampen, G. (1987), S. 63; vgl. auch Abschnitte 2.4.1.1 und 2.4.2.1.

⁷⁰² Vgl. Kehr, H. M. (2001), S. 25.

⁷⁰³ Vgl. Brunstein, J. C./Maier, G. W./Schultheiß, O. C. (1999), S. 150 ff. Vgl. auch Blickle, G. (1999), S. 99.

⁷⁰⁴ Drei der Fragebögen konnten nicht berücksichtigt werden, da in zwei Fällen die Angaben zur Person fehlten. In einem Fall wurde die Nennung von Handlungsergebnisfolgen durch eine entsprechende Notiz auf dem Fragebogen abgelehnt.

⁷⁰⁵ Vgl. Anhang A „Fragebogen der Voruntersuchung“.

Sehr geehrte Damen und Herren,

der folgende Fragebogen dient der Ermittlung von beruflichen Zielen. Er ist Teil einer wissenschaftlichen Studie zur persönlichen Karriereplanung von Sparkassenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Die mit Hilfe dieses Fragebogens ermittelten beruflichen Ziele bilden die Grundlage für eine weitergehende Untersuchung zur Motivation von Sparkassenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern für verschiedene Laufbahnen.

Zur Erläuterung:

Jeder Mensch versucht mit seiner beruflichen Karriere bestimmte, ganz individuelle Dinge zu erreichen oder zu vermeiden. Diese Motive und Wünsche sind für unser Leben oft von noch größerer Bedeutung, als das Erreichen einer bestimmten Position im Organigramm eines Unternehmens. Solche Positionen, wie z. B. Geschäftsstellenleiter oder Firmenkundenberater, helfen uns dabei, diese Wünsche zu verwirklichen.

Beispiele für solche individuellen Ziele könnten sein:

Ich möchte erreichen:

- ein höheres Einkommen
- hohes Ansehen im Freundeskreis

Ich möchte vermeiden:

- keine Freizeit mehr zu haben
- überlastet zu sein

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit über die Dinge nachzudenken, die Sie mit Hilfe Ihrer beruflichen Karriere erreichen oder auch vermeiden wollen und notieren Sie sie in der folgenden Tabelle. Bitte schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt. Nehmen Sie dabei bitte keine Rücksicht darauf, ob Ihnen Ihre Motive angemessen oder erwünscht erscheinen.

Zur Untersuchung statistischer Zusammenhänge möchte ich Sie bitten, die für Sie zutreffenden Angaben am Ende des Fragebogens anzukreuzen. Die Befragung erfolgt anonym. Bitte notieren Sie auf keiner der Seiten Ihren Namen oder Ihre Sparkasse.

Abbildung 4-2: Erläuterungen zur Bearbeitung des Fragebogens „Berufliche Ziele“, Quelle: eigene Darstellung

In Teil 2 wurden Ziele der eigenen beruflichen Karriere erhoben, wobei sowohl nach Erreichungs- („Bei meiner beruflichen Karriere sind mir folgende Ziele wichtig: Ich möchte erreichen:...“) als auch nach Vermeidungszielen („Ich möchte vermeiden:...“) gefragt wurde. Die Teilnehmer notierten ihre Ziele in einer zweiseitigen, 21-zeiligen Tabelle (vgl. Tabelle 4-1).

Bei meiner beruflichen Karriere sind mir folgende Ziele wichtig:

(Stichworte sind ausreichend)

Ich möchte erreichen:	Ich möchte vermeiden:

Tabelle 4-1: Ausschnitt aus Teil 2 des Fragebogens „Berufliche Ziele“, Quelle: eigene Darstellung

Dabei wurde ein offenes Vorgehen gewählt, um die Probanden in ihrer Assoziation nicht einzuschränken und ein möglichst repräsentatives Bild der durch die Zielgruppe angestrebten Handlungsergebnisfolgen zuzulassen. Teil 3 des Fragebogens erhob demografische Daten zu Geschlecht, Alter, Schul- und Berufsabschluss, wobei die in Abbildung 4-3 gezeigten Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren.

Nun noch einige ergänzende Angaben zur statistischen Auswertung: (Zutreffendes bitte ankreuzen.)		
Geschlecht:	weiblich	<input type="checkbox"/>
	männlich	<input type="checkbox"/>
Alter:	unter 20 Jahre	<input type="checkbox"/>
	20 bis 24 Jahre	<input type="checkbox"/>
	25 bis 29 Jahre	<input type="checkbox"/>
	30 bis 34 Jahre	<input type="checkbox"/>
	35 Jahre und älter	<input type="checkbox"/>
Schulabschluss:	Realschule	<input type="checkbox"/>
	Abitur	<input type="checkbox"/>
	Sonstige	<input type="checkbox"/>
Berufsabschluss: (Mehrfachnennungen möglich)	Bankkaufmann/-frau	<input type="checkbox"/>
	Bank- oder Sparkassenfachwirt	<input type="checkbox"/>
	Fachhochschule	<input type="checkbox"/>
	Hochschule	<input type="checkbox"/>

Abbildung 4-3: Inhalt des Teils 3 des Fragebogens „Berufliche Ziele“, Quelle: eigene Darstellung

4.1.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Befragten waren Mitarbeiter aus Sparkassen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung eine Weiterbildung zum Sparkassenbetriebswirt absolvierten. Diese Stichprobe wurde gewählt, da sie gemessen am Stadium ihrer beruflichen Entwicklung der späteren Zielgruppe der Hauptbefragung besonders nahe kommt. Die detaillierte Darstellung weiterer Charakteristika der Stichprobe der Voruntersuchung wird in Tabelle 4-2 hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, Alter, Schul- und Berufsabschluss in Vergleich zur den entsprechenden Merkmalen der Teilnehmer der PA3 des Jahres 2002 im Ostdeutschen Sparkassenver-

band⁷⁰⁶ gesetzt. Diese Vergleichsgruppe wurde gewählt, um die Eignung der Stichprobe der Voruntersuchung anhand tatsächlicher Teilnehmer der PA3 in den Untersuchungsjahren der Hauptuntersuchung einzuschätzen.

Merkmal	PA3 Teilnehmer 2002 (N = 79)		Stichprobe der Voruntersuchung (N = 53)	
Geschlecht	weiblich:	55,7%	weiblich:	51,0%
	männlich	44,3%	männlich:	49,0%
Alter	20 bis 24 Jahre:	15,2%	20 bis 24 Jahre:	3,8%
	25 bis 29 Jahre:	44,3%	25 bis 29 Jahre:	67,9%
	30 bis 34 Jahre:	29,1%	30 bis 34 Jahre:	28,3%
	35 Jahre und älter:	11,4%	35 Jahre und älter:	0,0%
Schulabschluss	Realschule:	27,8%	Realschule:	22,6%
	Abitur:	69,0%	Abitur:	77,4%
Berufsabschluss (Mehrfachnennung möglich)	Bankkaufmann/-frau:	81,0%	Bankkaufmann/-frau:	92,5%
	Bank- oder Sparkassenfachwirt:	45,6%	Bank- oder Sparkassenfachwirt:	43,4%
	Fachhochschule:	2,5%	Fachhochschule:	1,9%
	Hochschule:	2,5%	Hochschule:	3,8%

Tabelle 4-2: Vergleich der Stichprobe der Voruntersuchung mit den Teilnehmern der PA3 im Ostdeutschen Sparkassenverband im Jahr 2002, Quelle: eigene Darstellung

Beide Gruppen zeigen in den Merkmalen Geschlecht, Schul- und Berufsabschluss eine hohe Übereinstimmung. Die Verteilung der Stichproben auf die Altersklassen zeigt Unterschiede. Zwar liegt der jeweils größte Anteil der Personen beider Gruppen im Altersbereich zwischen 25 und 29 Jahre, jedoch ist dieser Anteil in der Stichprobe der Voruntersuchung deutlich höher. Der Anteil der Personen zwischen 30 und 34 Jahre ist nahezu gleich. Der Anteil der 20 bis 24-jährigen und der über 35-jährigen Personen ist in der Gruppe der PA3-Teilnehmer deutlich höher. Trotz dieser Unterschiede bei der Altersgruppenverteilung kann davon ausgegangen werden, dass die durch die Stichprobe der Voruntersuchung genannten Handlungsergebnisfolgen eine inhaltlich ausreichende Grundlage für die Hauptuntersuchung bilden. Sollten Personen verschiedener Altersgruppen unterschiedliche Schwerpunkte bei den Handlungsergebnisfolgen setzen, so wird sich dies in deren individueller Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen widerspiegeln.

⁷⁰⁶ Der Ostdeutsche Sparkassenverband wies im Jahr 2002 bundesweit eine der höchsten Teilnehmerzahlen für die Potenzialanalyse PA3 auf.

4.1.3 Auswertung der Voruntersuchung

Es wurden insgesamt 359 Handlungsergebnisfolgen genannt. Gleiche oder ähnliche Nennungen wurden über eine Expertendiskussion⁷⁰⁷ zu folgenden Kategorien und Unterkategorien zusammengefasst, die jeweils mit einem wörtlichen Beispiel aus der Befragung unterlegt sind:

Kategorie:	Nennungen
A) Entwicklung	75
A1) Marktwert z. B. „im Arbeitsmarkt bessere Chancen haben“	5
A2) Flexibilität z. B. „keine Festlegung auf ein Arbeitsgebiet“	13
A3) Weiterbildung z. B. „stets auf dem neuesten Wissensstand sein“	19
A4) Kompetenz z. B. „sicherer Umgang mit der täglichen Arbeit“	8
A5) Wissensvermittlung z. B. „Weitergabe von Kenntnissen“	3
A6) Persönliche Entwicklung z. B. „ständige Weiterentwicklung/Erfahrungen“	8
A7) Charakterliche Entwicklung z. B. „vermeiden, überheblich zu werden“	8
A8) Karriere z. B. „Aufsteigen in höhere Position mit Verantwortung“	11
B) Belastung/Work-Life-Balance	65
B1) Freizeit, Familie, Freunde z. B. „Job und Familie unter einen Hut bringen“	46
B2) Stress und Hektik z. B. „Stress und damit verbundene gesundheitliche Probleme vermeiden“	19
C) Sicherheit	59
C1) Finanzielle Sicherheit/Vermögensaufbau z. B. „Sicherung des Lebensstandards“	28
C2) Sicherer Arbeitsplatz z. B. „sicherer Job“	25
C3) Früher Ruhestand z. B. „nicht bis zur Rente arbeiten müssen“	6
D) Einkommensverbesserung	46
D1) Leistungsgerechtes Einkommen z. B. „angemessenes Gehalt“	9
D2) Gehaltserhöhung z. B. „Steigerung des Einkommens“	37

⁷⁰⁷ Zu diesem Zweck erfolgte eine Befragung und Diskussion mit fünf Experten, die unabhängig voneinander zum gleichen Schluss kamen. Diese Experten sind Psychologen und Pädagogen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits mehrere Jahre als Personalentwicklungsberater für die Sparkassenorganisation tätig waren.

E) Zufriedenheit/Spaß/Selbstverwirklichung	28
E1) Berufliche Zufriedenheit/Spaß an der Arbeit z. B. „Tätigkeit, die mich erfüllt und Freude macht“	21
E2) Selbstverwirklichung/Selbstbestätigung z. B. „Selbstverwirklichung“	7
F) Ansehen	24
F1) Ansehen/Anerkennung unternehmensintern z. B. „anerkannte Persönlichkeit im Unternehmen“	12
F2) Ansehen/Anerkennung allgemein und extern z. B. „Ansehen im Freundeskreis“	12
G) Arbeitsbedingungen	24
G1) Arbeitsklima z. B. „gutes Arbeits- und Betriebsklima“	12
G2) Organisations- und Aufgabenstruktur z. B. „klare Aufgabenverantwortung“	8
G3) Arbeitsort z. B. „häufige Standortwechsel vermeiden“	4
H) Führung und Verantwortung	19
H1) Führung z. B. „mehr Führungsverantwortung“	9
H2) Verantwortung z. B. „mehr Eigenverantwortlichkeit“	5
H3) Entscheidungsspielraum z. B. „Entscheidungsfreiheit“	5
I) Arbeitsinhalte	17
I1) Anspruchsvolle/interessante Tätigkeit z. B. „Aufgabe, die mich fordert“	15
I2) Kundenkontakt z. B. „kundenspezifische Beratungsleistungen erbringen“	2
J) Unternehmen	2
J1) Identifikation und Unternehmenserfolg z. B. „bessere Identifikation mit Unternehmen“	2

In der Literatur beschriebene Untersuchungen auf der Grundlage der VIE-Theorie beschränken sich jeweils auf eine relativ geringe Zahl von Handlungsergebnisfolgen.⁷⁰⁸ Jedoch sollte die Vielfalt der genannten Handlungsergebnisfolgen nicht durch eine zu enge Auswahl (evtl. der oft benannten Folgen, wie „Finanzielle Sicherheit“ oder „Freizeit“) eingeschränkt werden.⁷⁰⁹ Im Hinblick auf den Umfang des Fragebogens der Hauptbefragung wurde mit Unterstützung der vorgenannten Experten aus jeder der 28 Unterkategorien ein Item formu-

⁷⁰⁸ Vgl. Milbach, B. (1990), S. 228; vgl. auch Krampen, G. (1986), S. 90 und 111 f., Krampen, G./Springer, M. (1982), S. 247, Landeck, K.-J. (1980), S. 112 ff. und auch Krampen, G./Brandstädter, J. (1978), S. 9 f.

⁷⁰⁹ Zwar ist an der Anzahl der Nennungen eine Gewichtung erkennbar, jedoch ist die zu Grunde liegende Stichprobe (N = 53) zu klein, um Items als weniger bedeutsam auszuschließen. Die individuelle Bewertung der Valenz einzelner Folgen bleibt Gegenstand der Hauptbefragung.

liert,⁷¹⁰ welches die Grundaussage dieser Unterkategorie wiedergibt, wie z. B. „leistungsgerechtes Einkommen erhalten“ für die Unterkategorie „leistungsgerechtes Einkommen“ mit den Nennungen:

- leistungsgerechte Vergütung
- angemessenes Ost-West-Gefüge (gleiches Geld für gleiche Arbeit)
- leistungsgerechte Entlohnung
- angemessenes Gehalt
- angemessene, leistungsorientierte Vergütung
- verantwortungsadäquates Gehalt
- grundsätzlich ein angemessenes Einkommen zu erzielen
- gerechteres Einkommen
- angemessenes Einkommen

oder ein Item „finanziell abgesichert sein“ für die Unterkategorie „finanzielle Sicherheit“ mit den Nennungen:

- finanzielle Sicherheit mit gutem Einkommen
- gesichertes Einkommen
- finanzielle Absicherung
- Absicherung der Familie
- gute Familienversorgung
- Sicherung des derzeitigen Lebensstandards (jährl. Urlaubsreise usw.)
- finanzielle Sicherheit
- soziale Absicherung
- Sicherung des eigenen Lebensstandards und dem der Familie
- stabiles Einkommen
- Einkommen sichern und erhalten
- Sicherung Lebensstandard
- Sicherung Familie
- finanzielle Unabhängigkeit erhöhen
- finanzielle Unabhängigkeit (z. B. für Familienplanung)
- finanzielle Unabhängigkeit
- Finanzierung von Hobbys, Interessen
- wirtschaftliche und soziale Unabhängigkeit
- Vermögensaufbau – das Haus mit Garten als persönliche Oase
- Aufbau von Vermögenswerten (Haus)

Vermeidungsziele dieser Kategorie:

- Abhängigkeit
- Abhängigkeit (beruflich/finanziell)
- staatliche soziale Abhängigkeit
- keine finanzielle Anerkennung
- finanziell abhängig zu sein
- Angst vor Rentenalter wegen der dann geringeren Einkünfte

⁷¹⁰ Zur Gestaltung von Handlungsergebnisfolgen bei empirischen Untersuchungen vgl. auch Abschnitt 2.4.2.1.

Im Ergebnis der Voruntersuchung lauten die nach o. g. Kategorien geordneten 28 Handlungsergebnisfolgen für die Hauptuntersuchung wie folgt:

- A1) eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern
- A2) vielseitig einsetzbar sein
- A3) immer auf neuem Wissensstand sein
- A4) eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen
- A5) eigenes Wissen an Kollegen weitergeben
- A6) sich persönlich weiterentwickeln
- A7) trotz Erfolges menschlich bleiben
- A8) Karriere machen/beruflich weiterkommen
- B1) Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben
- B2) wenig Stress bei der Arbeit haben
- C1) finanziell abgesichert sein
- C2) einen sicheren Arbeitsplatz haben
- C3) frühzeitig in Ruhestand gehen
- D1) leistungsgerechtes Einkommen erhalten
- D2) eigenes Einkommen erhöhen
- E1) Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben
- E2) sich selbst verwirklichen können
- F1) Ansehen in der Sparkasse genießen
- F2) Ansehen in der Öffentlichkeit genießen
- G1) in gutem Arbeitsklima arbeiten
- G2) in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten
- G3) an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein
- H1) eine Organisationseinheit leiten
- H2) Verantwortung tragen
- H3) großen Entscheidungsspielraum besitzen
- I1) anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben
- I2) im Kundenkontakt stehen
- J1) die Sparkasse erfolgreicher machen.

Für die Formulierung wurde die unpersönliche Form gewählt (z. B. „sich persönlich weiterentwickeln“ an Stelle von „mich persönlich weiterentwickeln“; „sich selbst verwirklichen können“ an Stelle von „mich selbst verwirklichen können“). Zum einen konnte so die Formulierung der Items klarer und prägnanter gestaltet werden, da bei manchen Items eine Formulierung in der 1. Person länger und komplizierter gewesen wäre und nicht zu größerer Klarheit des Items beigetragen hätte (z. B. „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“ an Stelle von „Zeit für meine Familie, meine Freunde und meine Hobbys haben“).

Zum anderen sollten die Beantworter bei der Einschätzung der Items nicht durch unterschiedliche Formulierungen (teils persönliche, teils unpersönliche Form) beeinflusst werden. Auf eine Formulierung in negativer Form z. B. „zu

viel Stress bei der Arbeit haben“ wurde bewusst verzichtet und statt dessen die Formulierung „wenig Stress bei der Arbeit haben“ gewählt, um die Einheitlichkeit der Itemformulierung⁷¹¹ nicht zu durchbrechen und die Beantworter ggf. zu beeinflussen.⁷¹²

Durch die Voruntersuchung wurde damit die Grundlage für die Gestaltung der Untersuchungsinstrumente der Hauptbefragung geschaffen. Es wurden die Handlungsergebnisfolgen k ermittelt, deren subjektive Valenz (V_{HEF_k}) durch die Probanden der Hauptuntersuchung zu bewerten ist. Ebenso nehmen die Probanden der Hauptuntersuchung anhand dieser Handlungsergebnisfolgen k eine Einschätzung der Instrumentalität eines Handlungsergebnisses für die jeweiligen Handlungsergebnisfolge vor. Erst die Messung dieser beiden Variablen ermöglichen in einem nächsten Schritt die Berechnung der Valenz des Handlungsergebnisses V_{HE_j} .

4.2 Hauptuntersuchung

Ziel der Hauptuntersuchung war es, im intraindividuellen Vergleich Art und Ausmaß einer möglichen Veränderung der resultierenden Motivationstendenz zur Wahl zweier alternativer Laufbahnen durch den Einfluss der Rückmeldung von Potenzialanalyseergebnissen festzustellen. Die Erhebung der erforderlichen Variablen erfolgte daher zu zwei Zeitpunkten vor und nach dem Besuch der Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung - PA3“ und einem Rückmeldegespräch über die Eignung für Tätigkeiten in diesen Tätigkeitsbereichen.

⁷¹¹ Zur Formulierung von Items vgl. auch Borg, I. (2006), S. 417 ff.

⁷¹² Eine solche negative Formulierung hätte sich zudem nur in Fällen angeboten, in denen der negative Aspekt durch ein „Zu viel“ zum Ausdruck kommt, wie etwa bei Stress (s. o.) und Überstunden („zu viele Überstunden“ an Stelle von „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“). In den Fällen, in denen die negative Form durch ein Defizit an etwas ausgedrückt würde („keine Aufstiegschancen haben“ anstelle von „Karriere machen/beruflich weiterkommen“), käme es bei einer Einschätzung im negativen Bereich zur doppelten Verneinung, was die Bearbeitung des Fragebogens und die Interpretation der Ergebnisse erschwert hätte. Bei anderen Items wäre eine Umformulierung in einen negativen Ausdruck auch inhaltlich nicht sinnvoll gewesen.

4.2.1 Untersuchungsdesign

Die Untersuchung erfolgte auf der Grundlage der VIE-Theorie von Vroom mittels Fragebogen.⁷¹³ Dabei wurden die Modellvariablen Valenz V_{HEF_k} der Handlungsergebnisfolgen, Instrumentalität I_{jk} der alternativen Laufbahnen und Erwartung E_{ij} über den Handlungserfolg erhoben. Die Valenz V_{HE_j} und die resultierende Motivationstendenz F_i ergaben sich durch Berechnung mittelbar. Die Ermittlung der Modellvariablen für die alternativen Handlungen „Bewerbung um eine Führungsposition“ und „Bewerbung um eine Position in der komplexen Beratung“ erfolgte für jeden Probanden zu zwei Zeitpunkten (t_0 und t_1). Wie in der Übersicht zum Ablauf der Hauptbefragung (vgl. Abbildung 4-4) dargestellt, lag der Zeitpunkt t_0 in der Regel zwei bis drei Wochen vor der Teilnahme an der Potenzialanalyse. Der Zeitpunkt t_1 befand sich zeitnah (max. 1 Woche) nach der Bekanntgabe der Ergebnisse der Potenzialanalyse im Rückmeldegespräch, um eine Beeinflussung der Motivation der Teilnehmer durch situative Faktoren außerhalb des Rückmeldegespräches zu minimieren.

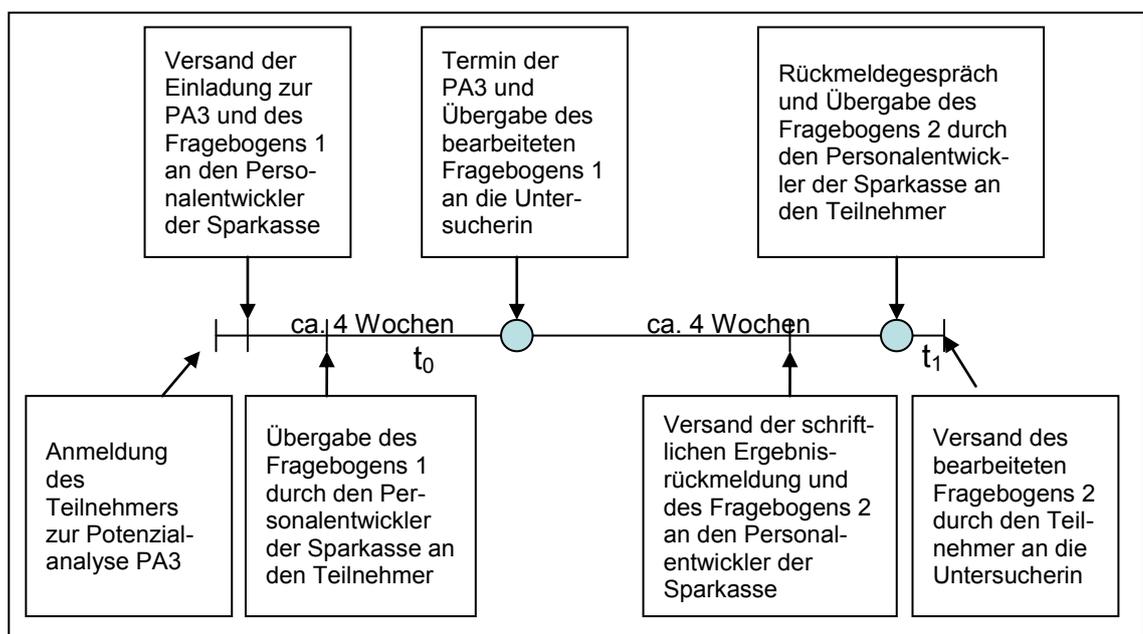


Abbildung 4-4: Ablauf der Hauptbefragung, Quelle: eigene Darstellung

⁷¹³ Zur VIE-Theorie und zur Eignung des Fragebogens als Untersuchungsinstrument vgl. Abschnitt 2.4.

Die Übergabe des jeweiligen Fragebogens erfolgte zu beiden Zeitpunkten durch den verantwortlichen Personalentwickler der Sparkasse, dem die entsprechenden Fragebögen durch die Untersucherin zuvor übersandt wurden. In einem Begleitbrief wurden den Personalentwicklern die in Abbildung 4-5 beschriebenen Erläuterungen gegeben.

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung zum Thema „Motivation zur Laufbahnwahl“ untersuche ich den Einfluss von Informationen über die eigenen Fähigkeiten auf die Motivation von PA-3-Teilnehmern, Führungspositionen oder Positionen in der komplexen Beratung anzustreben.

Um eine mögliche Veränderung in der Motivation festzustellen, ist eine „Vorher-Nachher-Befragung“ der PA-3-Teilnehmer notwendig. Die Teilnehmer beantworten dazu auf freiwilliger Basis vor der PA3 den Fragebogen „Motivation zur Laufbahnwahl – 1. Befragung vor PA3“ und einige Wochen später den Fragebogen „Motivation zur Laufbahnwahl – 2. Befragung nach PA3“, nachdem Sie das Rückmeldegespräch mit dem Teilnehmer geführt haben.

Beide Befragungen verlaufen anonym. Die Sparkassen erhalten über die Antworten des einzelnen Teilnehmers oder der Teilnehmer des jeweiligen Institutes keine Informationen. Selbstverständlich werden Sie nach Beendigung der Gesamtuntersuchung über die aggregierten Ergebnisse der Studie informiert.

Ablauf der Befragung:

„1. Befragung vor PA3“

Mit der Einladung für die Teilnehmer erhalten Sie für jeden Teilnehmer den 1. Fragebogen, mit der Bitte, diesen an den Teilnehmer zu übergeben. Der Teilnehmer beantwortet diesen Fragebogen vor der PA3. Der ausgefüllte Fragebogen wird anonym und im verschlossenen Umschlag am Tag der Potenzialanalyse an mich übergeben.

„2. Befragung nach PA3“

Mit der Ergebnisrückmeldung senden wir für jeden Teilnehmer den 2. Fragebogen an Sie. Die Teilnehmer erhalten diesen im Rückmeldegespräch aus Ihren Händen. Sie tragen dabei gemeinsam mit dem Teilnehmer die Eignungswerte für die Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Beratung“ ein. Die weitere Bearbeitung des Fragebogens erfolgt durch den Teilnehmer selbständig und anonym. Die Beantwortung sollte maximal ein bis fünf Tage nach dem Rückmeldegespräch erfolgen. Der Teilnehmer leitet den ausgefüllten Fragebogen dann im verschlossenen Umschlag per Post an mich zurück.

Beide Fragebogen sind mit ausführlichen Instruktionen für die Teilnehmer versehen. Zu Ihrer Information hänge ich dieser Mail beide Fragebogen an. Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit gern zur Verfügung. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Abbildung 4-5: Erläuterungen im Begleitbrief zum Versand der Fragebogen an die Personalentwickler der Sparkassen, Quelle: eigene Darstellung

Die Rückgabe/Rücksendung der bearbeiteten Fragebögen erfolgte jeweils direkt an die Untersucherin. Um sowohl die Anonymität der Probanden als auch die Vergleichbarkeit der Befragung 1 und 2 eines Probanden zu gewährleisten, wurde durch den Probanden nach den Vorgaben der Untersucherin eine Codierung konstruiert, die für beide Fragebögen identisch war.

4.2.2 Gestaltung der Untersuchungsinstrumente

Die Gestaltung der Fragebögen als Untersuchungsinstrumente gründete sich auf die Ergebnisse der Voruntersuchung und die in der Literatur dargestellten Studien auf der Grundlage der VIE-Theorie⁷¹⁴ - und hier insbesondere bei der Skalenkonstruktion zur Messung der o. g. Variablen.⁷¹⁵ Zur Durchführung der Hauptuntersuchung mit der Befragung einer Stichprobe zu zwei Zeitpunkten war die Entwicklung von zwei verschiedenen Fragebögen

- Fragebogen 1 „1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA3“⁷¹⁶
- Fragebogen 2 „2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA3“⁷¹⁷

notwendig, deren Inhalt und Aufbau in den folgenden Abschnitten erläutert werden sollen. Zunächst wird der Fragebogen 1 „1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA3“ ausführlich dargestellt. Fragebogen 2 orientiert sich an Fragebogen 1, so dass nur die von Fragebogen 1 abweichenden Teile näher erläutert werden.

4.2.2.1 Fragebogen 1 „1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA3“

Auf dem Deckblatt des Fragebogens wurden zunächst Erläuterungen zu Inhalt und Ablauf der Untersuchung, zur Anonymität und der zu bildenden Codierung gegeben. Die Codierung ermöglichte die Zuordnung der Fragebögen des Zeitpunkts t_0 und des Zeitpunkts t_1 zu einer bestimmten Untersuchungsperson. Dies

⁷¹⁴ Vgl. u. a. Milbach, B. (1990), S. 183 ff. und Krampen, G. (1986), S. 109 ff.

⁷¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.4.2.1.

⁷¹⁶ Vgl. Anhang B „Fragebogen 1 – 1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA3“.

⁷¹⁷ Vgl. Anhang C „Fragebogen 2 – 2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA3“.

bildete die Voraussetzung für den intraindividuellen Vergleich der Ausprägung der Modellvariablen. Im Einleitungstext wurde der Befragungszusammenhang erläutert und auf die Anonymität hingewiesen. Desweiteren gab es Hinweise zu Bearbeitungszeit, Bearbeitungsweise und zur Bildung der Codierung, die sich wie folgt zusammensetzte:

- Feld 1: 1. Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
- Feld 2: letzter Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
- Feld 3: 1. Buchstabe Ihres Geburtsortes
- Feld 4: 1. Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
- Feld 5: letzter Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
- Feld 2: 1. Buchstabe des Geburtsnamens (Mädchenamens) Ihrer Mutter

Fragebogen 1 bestand aus den nachfolgend erläuterten Teilen A bis F.

Teil A – Soziodemografische und berufsbiografische Daten

Mit Teil A des Fragebogens wurden soziodemografische Daten und berufsbiografische Merkmale der Untersuchungspersonen erfasst. Hierbei handelte es sich adäquat zur Voruntersuchung um Geschlecht, Alter, Schulabschluss und Berufsabschluss. Zusätzlich wurden die Berufserfahrung, der derzeitige Einsatz und der vom Probanden angestrebte zukünftige Einsatz mit dem Ziel erfasst, eventuelle Einflüsse bisheriger beruflicher Erfahrungen und eigener beruflicher Pläne zu festzustellen. Für diese drei Kriterien waren jeweils die Antwortalternativen „Marktbereich“, „Stabsbereich“, „Führungsposition“ und „Sonstige“ vorgegeben.⁷¹⁸

Teil B – Valenz der Handlungsergebnisfolgen

Teil B des Fragebogens diente der Erfassung der Valenz V_{HEF_k} bezogen auf die 28, aus der Voruntersuchung⁷¹⁹ abgeleiteten, Ziele bzw. Folgen beruflicher

⁷¹⁸ Unter dem Begriff „Marktbereich“ werden alle Tätigkeiten zusammengefasst, die durch Kundenkontakt zum Zweck von Beratung, Verkauf und Service gekennzeichnet sind. Unter dem Begriff „Stabsbereich“ werden alle Funktionen in Abteilungen verstanden, die nicht in direktem Kundenkontakt stehen und in erster Linie analytische und sachbearbeitende Aufgaben haben. Führungspositionen sind durch die dauerhafte, disziplinarische Unterstellung von Mitarbeitern determiniert. Im Untersuchungszusammenhang entspricht der Marktbereich der Beratungslaufbahn. Die Führungsposition entspricht der Laufbahn Führung.

⁷¹⁹ Vgl. Abschnitt 4.1.1.3.

Entwicklung als Handlungsergebnisfolgen (im Fragebogen „Ziele und Folgen beruflicher Entwicklung“ genannt). Die Teilnehmer wurden gebeten, ihre Einschätzung pro Handlungsergebnisfolge durch Ankreuzen des entsprechenden Skalenwertes⁷²⁰ vorzunehmen. Desweiteren erhielten sie eine kurze Information über die Herkunft der Handlungsergebnisfolgen, um die Akzeptanz der Items zu erhöhen. Zur Bewertung der Valenz V_{HEF_k} wurde eine 9-stufige, bipolare Skala gewählt. Es handelte sich um eine numerische Rating-Skala mit einem Wertebereich von -4 bis +4, die zur Erleichterung der Beantwortung für jeden zweiten Wert durch verbale Verankerungen ergänzt wurde.

- Wert -4 = Valenzwert -1: „Das will ich unbedingt vermeiden.“
- Wert -3 = Valenzwert -0,75
- Wert -2 = Valenzwert -0,5: „Das will ich möglichst vermeiden.“
- Wert -1 = Valenzwert -0,25
- Wert 0 = Valenzwert 0: „Das ist mir egal oder unwichtig.“
- Wert +1 = Valenzwert +0,25
- Wert +2 = Valenzwert +0,5: „Das will ich möglichst erreichen.“
- Wert +3 = Valenzwert +0,75
- Wert +4 = Valenzwert +1: „Das will ich unbedingt erreichen.“

Die Verankerungen tragen dem Charakter der Variable Valenz Rechnung, deren Wert sowohl neutrale und positive Einschätzungen („unwichtig“ bis „absolut wichtig“) widerspiegeln kann, als auch im negativen Wertebereich den Wunsch eines Individuums ausdrückt, bestimmte Folgen eines Handlungsergebnisses verhindern oder vermeiden zu wollen. Die Erfassung der Valenz V_{HEF_k} gestaltete sich im Fragebogen 1 wie in Abbildung 4-6 ausschnittshaft gezeigt.

⁷²⁰ Zur Gestaltung der Skala vgl. Abschnitt 2.4.2.1.

Im Folgenden finden Sie 28 Ziele/Folgen beruflicher Entwicklung, die junge Sparkassenmitarbeiter laut einer Vorbefragung anstreben oder vermeiden wollen. Sie werden nun um Ihre persönliche Bewertung dieser Ziele/Folgen beruflicher Entwicklung gebeten. Ziele/Folgen, die Sie erreichen wollen, bewerten Sie bitte im positiven Bereich. Ziele/Folgen, die für Sie keine Bedeutung haben, bewerten Sie bitte mit Null. Es werden möglicherweise auch Folgen beruflicher Entwicklung genannt, die Sie vermeiden möchten. In diesen Fällen kreuzen Sie bitte einen Wert im negativen Bereich der Skala an.
Bitte kreuzen Sie von -4 („Das will ich unbedingt vermeiden“) bis +4 („Das will ich unbedingt erreichen.“) pro Ziel/Folge das Feld an, das Ihrer persönlichen Einschätzung aktuell am ehesten entspricht.

	Das will ich unbedingt vermeiden.		Das will ich möglichst vermeiden.		Das ist mir egal oder unwichtig.		Das will ich möglichst erreichen.		Das will ich unbedingt erreichen.
Ziele/Folgen beruflicher Entwicklung:	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
vielseitig einsetzbar sein									
finanziell abgesichert sein									
Verantwortung tragen									

Abbildung 4-6: Instruktion und Ausschnitt aus Teil B des Fragebogens 1, Quelle: eigene Darstellung

Teil C – Instrumentalität einer Führungsposition

Mit Teil C des Fragebogens wird die Instrumentalität des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ bezogen auf die 28 Handlungsergebnisfolgen ermittelt. Das Handlungsergebnis „Führungsposition“ ist mit Beispielen beschrieben. Auch zur Bewertung der Instrumentalität einer Führungsposition wurde die den Probanden schon aus Teil B bekannte 9-stufige, bipolare Skala gewählt. Die numerischen Rating-Skala mit dem Wertebereich -4 bis +4, wurde für jeden zweiten Wert durch die der Abbildung 4-7 zu entnehmenden verbalen Verankerungen ergänzt.⁷²¹ Die Teilnehmer wurden gebeten, den Skalenwert anzukreuzen, der ihrer aktuellen Einschätzung am ehesten entspricht und keine Rücksicht darauf zu nehmen, wie wichtig ihnen die einzelnen Handlungsergebnisfolgen sind, um die Unabhängigkeit beider Variablen zu verdeutlichen.

⁷²¹ Die den Skalenwerten zugeordneten Instrumentalitätswerte bestimmen sich analog der unter Teil B genannten Valenzwerte von -1 bis +1 in Schritten von 0,25.

Eine Führungspositionverhindert die Erreichung dieses Ziels/dieser Folge.	...ist der Erreichung stark hinderlichist der Erreichung in mittlerem Maße hinderlichist der Erreichung in geringem Maße hinderlichist der Erreichung weder förderlich noch hinderlichträgt in geringem Maße zur Erreichung bei.	...trägt in mittlerem Maße zur Erreichung bei.	...trägt in starkem Maße zur Erreichung bei.	... garantiert die Erreichung dieses Ziels/dieser Folge.
Ziele/Folgen beruflicher Entwicklung:	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
vielseitig einsetzbar sein									
Finanziell abgesichert sein									
Verantwortung tragen									

Abbildung 4-7: Instruktion und Ausschnitt aus Teil C des Fragebogens 1, Quelle: eigene Darstellung

Teil D – Instrumentalität einer Beratungsposition

Teil D des Fragebogens diente der Erfassung der Instrumentalität bezogen auf das Handlungsergebnis „Innehaben einer Position in der komplexen Beratung“. Skala und verbale Verankerungen waren analog Teil C gestaltet.

Teil E – Erwartung

In Teil E des Fragebogens wurde die Variable Erwartung in Bezug auf den Erfolg der Handlungen „Bewerbung um eine Führungsposition“ und „Bewerbung um eine Position in der komplexen Beratung“ erhoben. Die Erläuterungen wurden dabei im Konjunktiv gegeben, um die Unabhängigkeit der Befragung von der tatsächlichen beruflichen Entwicklung zu verdeutlichen. Ebenso sollte vermieden werden, dass die Befragten eine der Laufbahnformen für sich ausschließen und ggf. keine Bewertung abgeben.

Teil F – Personal- und Karriereentwicklung

Teil F des Fragebogens betraf die Personal- und Karriereentwicklung in der Sparkasse des Teilnehmers. Ziel war es, mögliche Einflussfaktoren auf die zu untersuchenden Variablen zu erfassen. Es wurde die Anwendung der Instrumente Mitarbeiterbeurteilung, Beurteilungsgespräch, day-to-day-Feedback, Personalentwicklungskonzeption, Personalentwicklungsgespräche und Nachwuchsförderprogramm aus der Sicht des Probanden erfragt. Um weitere mögli-

che Einflüsse einschätzen zu können, wurde ergänzend erfasst, ob bereits vor dem Besuch der PA3 Personalentwicklungs- oder Umsetzungsmaßnahmen beschlossen worden sind, der Proband in der Sparkasse eine klare berufliche Alternative für sich sieht, von wem die Initiative zum Besuch des Potenzialanalyseverfahrens PA3 ausging, aus welchem Grund er die PA3 besucht und ob der Proband einschätzt, seine eigene berufliche Entwicklung frei wählen zu können. Je nach Frageinhalt waren verschiedene Antwortalternativen, wie z. B. „Ja“/„Nein“/„Weiß nicht“ oder eine Liste zur Auswahl mit der Möglichkeit zur Mehrfachnennung vorgegeben.

4.2.2.2 Fragebogen 2 – „2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA3“

Fragebogen 2 trug die Bezeichnung „2. Befragung zu Laufbahnwahl nach PA3“ und diente der Erfassung der resultierenden Motivationstendenz zur Laufbahnwahl der Hauptstichprobe nach dem Besuch der PA3 und dem Rückmeldegespräch. Zu diesem Zweck wurden die Erläuterungen auf dem Deckblatt angepasst und auf die 1. Befragung Bezug genommen. Hervorzuheben ist der Hinweis auf die Eintragung der Eignungswerte während des Rückmeldegesprächs. Die weiteren Informationen zur Anonymität, Handhabung und Codierung waren analog zu Fragebogen 1 formuliert. Fragebogen 2 bestand aus den nachfolgend erläuterten Teilen A bis E.

Teil A – Rückmeldegespräch und Personalentwicklung

Teil A des Fragebogens 2 gliederte sich in die Erfassung der Eignungswerte für Führung und komplexe Beratung, die gemeinsam mit dem Personalentwickler im Rückmeldegespräch vorgenommen wurde. Nach diesem ersten Abschnitt erfolgte der Hinweis auf die selbstständige und anonyme Bearbeitung aller weiteren Teile des Fragebogens. Der zweite Abschnitt von Teil A beinhaltete Fragen zur Einschätzung der Qualität des Rückmeldegesprächs, so z. B. der Dauer, der Gesprächsteilnehmer und der Inhalte, um eventuelle Unterschiede in der resultierenden Motivationstendenz der Probanden zu erklären und das Ausmaß

von situativen Einflüssen einschätzbar zu machen. Ergänzend wurden ggf. zwischenzeitlich vorgenommene Personalentwicklungsmaßnahmen erfragt.

Teil B bis Teil E

Teil B des Fragebogens 2 diente der Erfassung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen. Dabei wurde die Tabelle von Teil B des Fragebogens 1 unverändert übernommen. Die Instruktion wurde unter dem Aspekt der Wiederholung angepasst. Ein Hinweis auf die Herkunft der Handlungsergebnisfolgen erfolgte nicht mehr. Teil C, D und E des Fragebogens 2 entsprachen Teil C, D und E des Fragebogens 1. Die Ermittlung der Variablen Valenz, Instrumentalität und Erwartung erfolgte bei der 1. und der 2. Befragung auf die gleiche Weise, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern.

4.2.2.3 Pretest

Zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragebögen wurde für den Fragebogen 1 und Teil A des Fragebogens 2 ein Pretest durchgeführt. Die Ergebnisse des Pretests führten zu Modifikationen der Einleitung und der Instruktionen von Fragebogen 1. Die Probanden des Pretests bearbeiteten zunächst in Wahllokalmethode den Fragebogen 1. Danach wurde mit Hilfe eines Interviewleitfadens in der Gruppe eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt. Im Anschluss bearbeiteten diejenigen Teilnehmer der Gruppen, die bereits die PA3 besucht hatten den Teil A des Fragebogens 2. Anschließend wurden diese Teilnehmer nochmals in einem Gruppeninterview befragt.

Gestaltung des Untersuchungsinstruments

Zur Durchführung des Gruppeninterviews im Rahmen des Pretests wurde ein strukturierter Interviewleitfaden mit Fragen zu allen Teilen des Fragebogens verwendet. Dabei wurde der Fragebogen seitenweise durchgegangen und jeweils Fragen zur optischen Gestaltung, zur inhaltlichen Verständlichkeit, nach formellen und inhaltlichen Problemen bei der Beantwortung sowie nach Verän-

derungs- und Ergänzungsvorschlägen gestellt. Zur Einleitung und zum demografischen Teil wurde speziell nach Anonymitätsbefürchtungen der Teilnehmer gefragt. Die Fragen des Interviewleitfadens zu Fragebogen 1 wurden in Abbildung 4-8 zusammengefasst.

Allgemein:

Hat Ihnen der Fragebogen insgesamt zugesagt? (Erscheinungsbild/Schrift)

Seite 1 – Einleitung und Codierung

War die Einleitung verständlich?

Ist der Grund für die Befragung deutlich geworden?

Ist das weitere Vorgehen klar (2. Befragung)?

Ist die Codierung verständlich?

Gibt es Anonymitätsbefürchtungen?

Teil A – demografische Angaben

Sind die Items klar und verständlich?

Gab es Probleme beim Ausfüllen?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Teil B - Valenz

Ist die Instruktion verständlich? (oder schwierig/unklar/verwirrend)

Waren die Items der Ziele/Folgen verständlich und klar?

Waren die Skalenverankerungen klar und verständlich?

Gab es Probleme beim Ausfüllen der Tabelle?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Teil C – Instrumentalität von Führungslaufbahnen

Ist die Instruktion verständlich? (oder schwierig/unklar/verwirrend)

Waren die Items verständlich?

Waren die Skalenverankerungen klar und verständlich?

Gab es Probleme beim Ausfüllen der Tabelle?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Teil D – Instrumentalität von Beraterlaufbahnen

Ist die Instruktion verständlich?

Waren die Items verständlich?

Waren die Skalenverankerungen klar und verständlich?

Gab es Probleme beim Ausfüllen der Tabelle?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Teil E - Erwartung

Ist die Instruktion verständlich? (oder schwierig/unklar/verwirrend)

Waren die Items der Antwortalternativen verständlich und klar formuliert?

Gab es Probleme beim Ausfüllen der Tabelle?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Teil F - Personalentwicklung

Waren die Fragen verständlich? (oder schwierig/unklar/verwirrend)

Waren die Antwortalternativen ausreichend?

Gab es Bedenken zu ehrlichem Antworten?

Abbildung 4-8: Interviewleitfaden zum Pretest des Fragebogens 1, Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe des Pretests (N = 11) setzte sich aus Teilnehmern des Studiengangs zum Sparkassenbetriebswirt zusammen. Diese Teilnehmer wurden ausgewählt, da sie den späteren Teilnehmern der Hauptbefragung sowie den Teilnehmern der Voruntersuchung bzgl. des Stadiums der beruflichen Entwicklung am ehesten entsprechen. Die Stichprobe wird in Tabelle 4-3 näher beschrieben.

Merkmal	Stichprobe der Voruntersuchung Teil B	
Geschlecht	weiblich:	6
	männlich	5
Alter	20 bis 24 Jahre:	1
	25 bis 29 Jahre:	6
	30 bis 34 Jahre:	1
	35 bis 39 Jahre:	1
	40 Jahre und älter:	2
Schulabschluss	Realschule:	3
	Abitur:	8
Berufsabschluss (Mehrfachnennung möglich)	Bankkaufmann/-frau:	9
	Bank- oder Sparkassenfachwirt:	9
	Fachhochschule:	1
	Hochschule:	2

Tabelle 4-3: Merkmale der Pretest-Stichprobe, Quelle: eigene Darstellung

Die Stichprobe des Pretests weist mit der Stichprobe der Teilnehmer der PA3 des Jahres 2002 folgende vergleichbare Ausprägungen auf:

- Geschlechterverhältnis
- höchster Anteil in der Altersgruppe zwischen 25 und 29 Jahre
- Anteil der Abiturienten bei ca. 70%
- Berufsabschlüsse Bankkaufmann bei ca. 80%
- Berufsabschlüsse Fachhochschule und Hochschule in kleineren Anteilen vorhanden

Folgende Unterschiede zeigen sich:

- Anteil der Altersgruppe 30 bis 34 Jahre bei den PA3-Teilnehmer des Jahres 2002 höher
- Anteil der Altersgruppe 35 Jahre und älter bei den PA3-Teilnehmer des Jahres 2002 geringer
- Anteil der Bank- oder Sparkassenfachwirte deutlich höher

Eine Aussage über die Vergleichbarkeit der Stichproben lässt sich bei einer Stichprobengröße des Pretests von 11 Personen nur unzureichend treffen, jedoch lassen die o. g. vergleichbaren Merkmalsausprägungen den Schluss zu, dass die Durchführung des Pretests mit dieser Stichprobe geeignet ist, die Eig-

nung des Untersuchungsinstruments für die Stichprobe der Hauptbefragung zu überprüfen.

Auswertung

Die Probanden benötigten zur Bearbeitung des Fragebogens 1 zwischen 20 und 25 Minuten. Die Einleitung des Fragebogens wurde als problemlos verständlich bezeichnet. Allerdings äußerten die Teilnehmer starke Anonymitätsbefürchtungen. Die Codierung durch die Teilnehmer verlief problemlos. Teil A (soziodemografische Angaben) konnte durch die Probanden sowohl formell als auch inhaltlich problemlos beantwortet werden. Auch hier wurden jedoch Anonymitätsbefürchtungen laut. Es gab keine Ergänzungsvorschläge. Die Instruktion und die Skalierung Teil B (Valenz) waren verständlich. Die Tabelle konnte inhaltlich problemlos bearbeitet werden. Die Teilnehmer kritisierten jedoch die Gefahr, auf Grund der engen Zeilen Angaben nicht im richtigen Tabellenfeld zu machen oder versehentlich Antworten auszulassen. Bei Teil C (Instrumentalität Führungslaufbahn) wurde teilweise angemerkt, dass ein Unterschied zu Teil B nicht deutlich wurde. Dazu gab es jedoch unterschiedliche Meinungen innerhalb der befragten Gruppen. Die Instruktion und die Skalierung wurden als verständlich bezeichnet. Der enge Zeilenabstand wurde auch hier kritisiert. Auch bei Teil D (Instrumentalität Beraterlaufbahn) wurde über die Ähnlichkeit der Tabelle mit den beiden vorhergehenden Teilen diskutiert. Einigen Teilnehmern fehlte eine deutlichere Beschreibung des Ziels dieser dritten Bewertung der Handlungsergebnisfolgen. Zur Beantwortung von Teil E (Erwartung) gab es keine Anmerkungen. Bei Teil F (Personalentwicklung) traten folgende Probleme auf:

- Die Frage „Wurde Ihnen die Beurteilung dann jeweils innerhalb eines Beurteilungsgesprächs zurückgemeldet?“ rief Verständnisfragen hervor. Nach kurzer Diskussion und Erläuterung schlugen die Teilnehmer vor, „zurückgemeldet“ durch „besprochen“ zu ersetzen.
- Die Frage „Sehen Sie eine klare berufliche Perspektive in Ihrer Sparkasse?“ machte nicht ausreichend deutlich, dass hier subjektive Einschätzung der eigenen Perspektive erfragt wird. Außerdem wurde vorgeschlagen, die Antwortkategorie „Weiß nicht“ zusätzlich aufzunehmen.

- Die Frage „Können Sie Ihre berufliche Entwicklung frei wählen?“ stieß teilweise auf ablehnende Reaktionen, da die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmer der Meinung war, diese Frage könne in keinem Fall mit „ja“ beantwortet werden. Tatsächlich beantworteten drei von elf Teilnehmern diese Frage mit „ja“.
- Es wurden wiederum Anonymitätsbefürchtungen geäußert.

Die Skala für die Valenzbewertung der Handlungsergebnisfolgen (Wertebereich -4 bis +4) wurde im Wertebereich zwischen -3 und +4 genutzt. In der Mehrzahl wurden Werte zwischen 0 und +4 gewählt. Durchschnittlich wurde den Handlungsergebnisfolgen eine Valenz von 2,6 beigemessen. Dieses eher positive Antwortverhalten ist durch die generell positive Formulierung der Handlungsergebnisfolgen (vgl. Abschnitt 4.1.3) zu erklären und deshalb in dieser Tendenz auch für die Hauptuntersuchung zu erwarten.

Bei der Bewertung der Instrumentalität von Führungslaufbahnen wurden Werte zwischen -4 und +4 vergeben und somit die gesamte Skala genutzt. Der Durchschnittswert betrug hier 1,9. Für die Bewertung der Instrumentalität der Beraterlaufbahn wurde ebenfalls die gesamte Bandbreite der Bewertungsskala genutzt (-4 bis +4). Der Durchschnittswert betrug 1,5. Die Beantwortung des ebenfalls teilweise hinsichtlich optischer Gestaltung, inhaltlicher Verständlichkeit und den angebotenen Antwortalternativen getesteten Fragebogens 2 (Einleitung und Teil A) verlief ohne Probleme. Veränderungs- und Ergänzungsvorschläge wurden nicht gemacht.

Schlussfolgerungen

Die Einleitung von Fragebogen 1 und 2 wurden hinsichtlich der Erläuterungen zu Anonymität der Befragung noch einmal überarbeitet. Ziel war die Aufklärung der Befragten über den Umgang mit den Fragebogen und den gemachten Angaben, um die Anonymitätsbefürchtungen abzubauen. Die Instruktion zu Teil A und zu Teil F wurde um den Zusatz „Ich versichere Ihnen, dass nicht versucht wird, Rückschlüsse auf Ihre Person zu ziehen.“ ergänzt. Die Instruktionen von Teil B, Teil C und Teil D wurden hinsichtlich der Reihenfolge und optischer Hervorhebungen überarbeitet. Die Zeilen der Tabellen in Teil B, Teil C und Teil

D wurden verbreitert und jede zweite Zeile schattiert, um einem Verwechseln oder Auslassen von Antworten vorzubeugen. Die gewählten Skalen wurden beibehalten, da sie zum größten Teil in ganzer Breite - auch im negativen Bereich – genutzt wurden.

4.2.2.4 Güte der Untersuchungsinstrumente

Um die Eignung der vorgenannten Fragebögen für den Untersuchungszusammenhang gedanklich zu überprüfen, sollen nachfolgend die Hauptgütekriterien⁷²² Objektivität, Validität und Reliabilität sowie Probleme der Erinnerungsfähigkeit und absichtlicher Verfälschung diskutiert werden.

Objektivität

Die Durchführung und Auswertung der nachfolgenden Untersuchung ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Jeder Teilnehmer erhält die gleichen Untersuchungsinstrumente mit identischen Instruktionen.
- Die Zeitpunkte der Befragung sind in Bezug auf das Datum der Teilnahme an der PA3 für alle Teilnehmer gleich, weshalb von vergleichbaren - für die Befragung relevanten Ausgangsbedingungen - auszugehen ist.
- Die Befragung erfolgt mittels standardisiertem Fragebogen in Einzelarbeit.
- Die Beantwortung und die Auswertung erfolgen an Hand vorgegebener Skalen und Antwortalternativen.
- Die Auswertung wird mit Hilfe von Schablonen vorgenommen, um Fehler zu vermeiden.
- Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt auf Basis der Modelle der VIE-Theorie.

Ausgehend von den vorgenannten Merkmalen der Untersuchung kann von einer hohen Durchführungs- und Auswertungsobjektivität ausgegangen werden.

⁷²² Zur theoretischen Grundlegung im Bezug auf Potenzialanalyseverfahren vgl. Abschnitt 2.2.3.2.3

Validität:

Die inhaltliche Validität scheint gegeben, da die Messung auf der Basis von 28 verschiedenen, zuvor zielgruppenspezifisch ermittelten Handlungsergebnisfolgen erfolgt.

Von ausreichender Konstruktvalidität kann ausgegangen werden, da die Fragebögen 1 und 2 auf der Basis der VIE-Theorie und den Erkenntnissen bereits auf dieser Grundlage durchgeführter Untersuchungen⁷²³ entworfen wurden. Ebenso wurden Experten gebeten, Hinweise zu den o. g. Fragebögen zu geben, die bei der Erstellung der Endversion berücksichtigt wurden. Ein weiterer Hinweis auf das Vorliegen einer ausreichenden Konstruktvalidität ergäbe sich durch eine empirische Bestätigung der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen. Dies ist jedoch zum Zeitpunkt der Fragebogenkonstruktion noch nicht bekannt und kann somit erst nach Auswertung der Untersuchung überprüft werden.

Die prädiktive Validität wird nicht untersucht, da keine Überprüfung tatsächlichen Teilnehmerverhaltens im späteren Zeitverlauf erfolgt. Da die resultierende Motivationstendenz keine Rückschlüsse auf das tatsächliche Teilnehmerverhalten zulässt, wäre eine solche Untersuchung mangels überprüfbarer Kriterien auch nicht sinnvoll. Eine Übereinstimmungsvalidität kann wegen fehlender Vergleichswerte nicht bestimmt werden.

Reliabilität:

Da (neben dem Pretest zur Verständlichkeit und Handhabbarkeit) vor der Hauptuntersuchung keine weitere Überprüfung des Untersuchungsinstruments an Probanden einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt wird, ist die Überprüfung der Reliabilität mit den gängigen Verfahren⁷²⁴ nicht möglich. Auch die intendierte Messwiederholung der Variablen der VIE-Theorie zum zweiten Befragungszeitpunkt wird nicht zur Überprüfung der Retest-Reliabilität dienen können, da durch die intervenierende Wirkung des Feedbacks aus dem PA3-Verfahren mit einer Veränderung dieser Variablen zu rechnen ist.

⁷²³ Vgl. Abschnitt 2.4.2

⁷²⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.3.

Erinnerungsfähigkeit und absichtliche Verfälschung

Von einer Verfälschung der Ergebnisse auf Grund der Erinnerungsfähigkeit der Probanden ist trotz der relativ kurzfristigen Wiederholung der Befragung nicht auszugehen. Zwischen den Befragungszeitpunkten liegt ein Zeitraum von ca. sechs Wochen. Die Befragung beinhaltet für Fragebogen 1 94 Fragepunkte (ohne soziodemografische Fragen), die z. T. eine Mehrfachwahlantwort zulassen. Für Fragebogen 2 handelt es sich um 94 Fragestellungen (ebenfalls z. T. mit zahlreichen Mehrfachwahlmöglichkeiten).

Aufgrund der den Probanden verdeutlichten Anonymität und dem fehlenden Einfluss der Untersuchungsergebnisse auf die persönlichen Umstände des Probanden, erscheint auch eine absichtliche Verfälschung der Antworten unwahrscheinlich.

Nach der Diskussion o. g. Kriterien kann bzgl. der Gestaltung der Untersuchungsinstrumente und des Untersuchungsprozesses davon ausgegangen werden, dass die Voraussetzungen für eine fachgerechte und möglichst fehlerarme Untersuchung gegeben sind.

4.2.3 Durchführung der Hauptuntersuchung

Die Befragung der Stichprobe wurde September 2003 bis Dezember 2004 durchgeführt, wobei Teilnehmern der PA3 jeweils vor der Potenzialanalyse und auch nach dem Rückmeldegespräch die o. b. Fragebogen überreicht wurden.

Die Stichprobe setzte sich aus Mitarbeitern von Sparkassen aus dem Ostdeutschen Sparkassenverband, dem Sparkassen- und Giroverband Baden-Württemberg, dem Sparkassen- und Giroverband Rheinland-Pfalz sowie dem Niedersächsischen Sparkassen- und Giroverband zusammen.⁷²⁵

Von September 2003 bis Oktober 2004 wurden 304 Fragebögen 1 an die Probanden ausgegeben, wobei in der Zeit von Oktober 2003 bis November 2004

⁷²⁵ Zur Auswahl der Stichprobe vergleiche Abschnitt 3.1. Eine detaillierte Beschreibung der soziodemographischen Merkmale der Stichprobe erfolgt in Abschnitt 5.1.

197 vollständig und fehlerlos bearbeitete Fragebogen 1 an die Untersucherin zurückgesandt worden, was einer Rücklaufquote von 64,8% entspricht. Am Durchführungstag der PA3 wurden die Teilnehmer in Vorbereitung auf den 2. Teil der Untersuchung gebeten, auch den ihnen im Rückmeldegespräch ausgehändigten Fragebogen 2 auszufüllen und zurück zu senden. Von Oktober 2003 bis November 2004 erhielten die gleichen Probanden den Fragebogen 2. Von den ausgegebenen 304 Fragebogen 2 sind zwischen November 2003 und Dezember 2004 124 Exemplare zurückgesandt worden (Rücklaufquote: 40,8%). Davon waren 26 Fragebogen aus folgenden Gründen nicht für die Untersuchung verwendbar:

- fehlender Fragebogen 1: 5 Stück
- fehlende Codierung: 4 Stück
- unvollständig bearbeitet: 9 Stück
- fehlerhaft bearbeitet: 8 Stück⁷²⁶

Es ergab sich eine Anzahl von 98 verwendbaren Fragebogen-Paaren, was 32,2% der ausgegebenen Anzahl entspricht und bei einer Befragung, die personengebunden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erfolgte, als zufriedenstellend Rücklaufquote angesehen werden kann. Eine Übersicht über Anzahl und Anteile der Ausgabe, des Rücklaufs und der Verwendbarkeit wird in Tabelle 4-4 gegeben.

Fragebogen	Ausgabe	Rücklauf	Fehlerquote	verwendbar
Fragebogen 1	304 Stück Sept. 2003 - Okt. 2004	64,8 % 197 Stück Okt. 2003 - Nov. 2004	0	64,8 % 197 Stück
Fragebogen 2	304 Stück Okt. 2003 - Nov. 2004	40,8 % 124 Stück Nov. 2003 - Dez. 2004	21 % 26 Stück	32,2 % 98 Stück

Tabelle 4-4: Durchgeführte Untersuchungen, Quelle: eigene Darstellung

⁷²⁶ Eine Systematik der Merkmale der fehlerhaft bearbeiteten Fragebögen war weder in Bezug auf die Fehlerart noch auf die Merkmale der Beantworter zu erkennen. Ebenso wenig lassen sich Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen zwischen Personen, die nur Fragebogen 1 beantworteten und jenen, die beide Fragebögen bearbeiteten erkennen, wenngleich eine umfassende Drop-out-Analyse nicht erfolgt ist.

Die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind auf der Grundlage einer Stichprobengröße von $N = 98$ vorgenommen worden.

4.3 Eingesetzte Verfahren bei der Auswertung der Hauptuntersuchung⁷²⁷

Nach der Erfassung der Daten der Befragung werden zunächst die soziodemografischen und berufsbiografischen Merkmale der Stichprobe ausgewertet und jeweils deren absolute und relative Verteilung beschrieben. Dies erfolgt ebenso für die durch die Probanden erreichten Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3. Neben der Erfassung der durch direkte Befragung ermittelten Variablen der VIE-Theorie:

- Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k} ,
- Instrumentalitäten der alternativen Handlungsergebnisse I_F und I_B und
- Erwartung über den Erfolg der alternativen Handlungen E_F und E_B

werden die zu berechnenden Variablen:

- Valenzen der alternativen Handlungsergebnisse V_{HE_B} und V_{HE_F} sowie
- Motivationstendenz für die alternativen Handlungen F_F und F_B

nach den zu Grunde liegenden theoretischen Modellen⁷²⁸ angelegt und berechnet. Die Variablen der VIE-Theorie werden dabei als intervallskaliert angesehen, da ihre Erfassung jeweils mit numerischen Ratingskalen erfolgte.

Für alle vorgenannten Variablen der VIE-Theorie wird jeweils eine deskriptive Auswertung durchgeführt (Mittelwert, Standardabweichung).⁷²⁹ Anschließend wird die Signifikanz und Stärke der Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Veränderung der VIE-Variablen vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 geprüft. Das Signifikanzniveau wird dabei auf 5% festgelegt ($p < 0,05$). Die Effektstärke der überprüften Zusammenhänge (r) wird nach BORTZ/DÖRING wie folgt definiert:

⁷²⁷ Die Auswertung der Hauptbefragung erfolgt unter Verwendung der Statistiksoftware SPSS.

⁷²⁸ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

⁷²⁹ Ebenso erfolgte jeweils eine Prüfung auf Normalverteilung der Merkmale.

geringe Effektstärke:	0,10
mittlere Effektstärke:	0,30
hohe Effektstärke:	0,50 ⁷³⁰

Zusätzlich wird eine Signifikanzprüfung der Zusammenhänge/Unterschiede der Ausprägung dieser Variablen bzgl. der sich aus den soziodemografischen und berufsbiografischen Merkmalen ergebenden Teilstichproben (z. B. Geschlecht, Alter, Berufserfahrung usw.) durchgeführt. Das Signifikanzniveau wird dabei ebenfalls auf 5% festgesetzt. In den Tabellen 4-5 und 4-6 werden die verwendeten statistischen Verfahren für die vorgenannten inferenzstatistischen Auswertungen zusammengefasst.⁷³¹

Zusammenhangsanalysen zwischen der Veränderung der VIE-Variablen und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3		
Ziel: Prüfung der in Abschnitt 3 aufgestellten Hypothesen (Erkenntnisziel)		
Variablen und deren Skalenniveaus	Eingesetzte Testverfahren	Verwendete Koeffizienten und Kennzahlen
Differenz der Summen der VIE Variablen von 1. zum 2. Messzeitpunkt (intervallskaliert) und Ergebnisse der Potenzialanalysen (ordinalskaliert)	Berechnung des Zusammenhangs nach Spearman ⁷³²	r_s (Spearman's Rho)

Tabelle 4-5: Statistisches Verfahren zur Auswertung des Zusammenhangs zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie

⁷³⁰ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 606.

⁷³¹ Die zu Grunde liegenden Berechnungsformeln werden in Anhang D dargestellt.

⁷³² Vgl. Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 178 f.

Analyse der Korrelationen und Mittelwertsunterschiede der Ausprägung der VIE-Variablen in soziodemografischen und berufsbiografischen Teilstichproben Ziel: Interpretation der o. g. Ergebnisse und Ableitung von Empfehlungen zu Gestaltung des Karrieremanagements (Erkenntnisziel und Gestaltungsziel)		
Teilstichprobenmerkmal	Eingesetzte Testverfahren	Verwendete Koeffizienten und Kennzahlen
Alter (kategorisiert erfasst und somit ordinalskaliert)	Berechnung des Zusammenhangs nach Spearman	r_s (Spearman's Rho)
Geschlecht ⁷³³ (nominalskaliert)	Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben ⁷³⁴ Levene-Test auf Varianzhomogenität ⁷³⁵	t-Wert F-Wert
Schulabschluss (nominalskaliert)	Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben Levene-Test auf Varianzhomogenität	t-Wert F-Wert
Berufsabschluss (nominalskaliert)	Ausschließlich deskriptive Analyse	
Berufserfahrung (nominalskaliert)	Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben Levene-Test auf Varianzhomogenität	t-Wert F-Wert
Derzeitiger Einsatz (nominalskaliert)	Einfaktorielle Varianzanalyse ⁷³⁶ Levene-Test auf Varianzhomogenität post-hoc Vergleiche mit Scheffé Test ⁷³⁷	F-Wert, Partielles η^2 F-Wert Mittlere Differenz D Standardfehler SF
Angestrebter Einsatz bzw. Wunscheinsatz (nominalskaliert)	Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben Levene-Test auf Varianzhomogenität	t-Wert t F-Wert
Zukünftiger Einsatz vereinbart (nominalskaliert)	Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben Levene-Test auf Varianzhomogenität	t-Wert F-Wert

Tabelle 4-6: Statistische Verfahren zur Analyse der Korrelationen und Mittelwertsunterschiede der Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie in soziodemografischen und berufsbiografischen Teilstichproben

⁷³³ Von einer Normalverteilung des Merkmals in den Populationen wird ausgegangen. Auf Grund der relativ unterschiedlichen Größe der beiden Stichproben mit $N=65$ (männlich) und $N=33$ (weiblich), kommt der Prüfung der Varianzhomogenität besondere Bedeutung zu. Daher wurde je Item ein Levene-Test auf Varianzhomogenität durchgeführt.

⁷³⁴ Vgl. Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 120 ff.

⁷³⁵ Vgl. Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 129 f.

⁷³⁶ Vgl. Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 207 ff.

⁷³⁷ Der Scheffé-Test wurde gewählt, da er sich gegenüber Verletzungen von Voraussetzungen als relativ robust erweist und eher konservativ entscheidet. Vgl. Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 232.

5 Empirische Untersuchung - Ergebnisdarstellung

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt.⁷³⁸ Zunächst wird auf die soziodemographischen und berufsbiografischen Merkmale der Stichprobe eingegangen, um nachfolgend die erhobenen Faktoren individueller, betrieblicher und partizipativer Karriereplanung und die Merkmale des Rückmeldegesprächs nach der Potenzialanalyse PA3 zu betrachten. Nach der Darstellung der Potenzialanalyseergebnisse werden die direkt erfassten und die berechneten Theorievariablen sowie die hypothesenrelevanten Zusammenhänge der Veränderung dieser Variablen vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt mit den Ergebnissen der Potenzialanalyse beschrieben.

5.1 Merkmale der Stichprobe

Die Stichprobe hatte eine Größe von 98 gültigen Befragungen. Nachfolgend werden die erfassten Merkmale Geschlecht, Alter, Schulabschluss, Berufsabschluss, Berufserfahrung und derzeitiger beruflicher Einsatz dokumentiert.

5.1.1 Geschlecht

Rund zwei Drittel (66,3%) der Befragten PA3-Teilnehmer waren männlich, 33,7% waren Frauen.

5.1.2 Alter

Wie Tabelle 5-1 zu entnehmen ist, war keiner der Teilnehmer zum Zeitpunkt der 1. Befragung unter 20 Jahre alt. 74,5% der Befragten waren im Alter zwischen 20 und 29 Jahren. Die am häufigsten vorkommende Altersgruppe war die

⁷³⁸ Die statistischen Berechnungen erfolgten mit Hilfe des Statistik-Programms SPSS. Auf der Basis konkreter Fragestellungen wurde zur Durchführung der Berechnungen die Unterstützung der Firma Statistik Berater, Christoph Droß in Anspruch genommen.

Gruppe zwischen 25 und 29 Jahren. Nur fünf Teilnehmer waren zum Befragungszeitpunkt über 40 Jahre alt. Die absolute und relative Verteilung der Altersgruppen ist Tabelle 5-1 zu entnehmen.

Altersgruppen	Häufigkeit	Prozent
20-24 Jahre	25	25,5
25-29 Jahre	48	49,0
30-34 Jahre	8	8,2
35-39 Jahre	12	12,2
40 Jahre und älter	5	5,1
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-1: Verteilung der Altersgruppen in der Gesamtstichprobe

5.1.3 Schulabschluss

Wie in Tabelle 5-2 dargestellt, überwog bei der Variable „Schulabschluss“ mit 50% der Anteil der Abiturienten leicht. 44,9% der Befragten verfügten über einen Realschulabschluss, nur 5,1% haben einen sonstigen Abschluss erworben.

Schulabschluss	Häufigkeit	Prozent
Realschule	44	44,9
Abitur	49	50,0
Sonstige	5	5,1
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-2: Verteilung der Schulabschlüsse in der Gesamtstichprobe

5.1.4 Berufsabschluss

Zur Angabe des Berufsabschlusses war die Möglichkeit der Mehrfachwahl gegeben. Wie in Tabelle 5-3 veranschaulicht, verfügten fast 84% der Befragten über den Berufsabschluss „Bankkaufmann“. Über 58% besaßen den Abschluss „Bank- oder Sparkassenfachwirt“ und 23,5% hatten die Weiterbildung zum „Bank- oder Sparkassenbetriebswirt“ absolviert. 15,3% besaßen einen Fachhochschul- und 2% einen Hochschulabschluss.

Berufsabschluss	Häufigkeit	Prozent
Bankkaufmann	82	83,7
Bank- oder Sparkassenfachwirt	57	58,2
Bank- oder Sparkassenbetriebswirt	23	23,5
Fachhochschule	15	15,3
Hochschule	2	2,0
Sonstige kaufmännische Ausbildung	5	5,1
Sonstiger Berufsabschluss	2	2,0

Tabelle 5-3: Verteilung der Berufsabschlüsse in der Gesamtstichprobe

5.1.5 Berufserfahrung

Diese Variable gibt die bisherigen Einsatzgebiete der Probanden an.⁷³⁹ Mehr als 70% der Befragten verfügten über Erfahrung in Marktbereichen und damit über Erfahrung in der Kundenberatung. Fast 47% arbeiteten schon in Stabsbereichen. 14 Personen waren bereits in Führungspositionen tätig. In Tabelle 5-4 werden die Ergebnisse für die vier genannten Antwortmöglichkeiten gezeigt.

Berufserfahrung	Häufigkeit	Prozent
Marktbereich	70	71,4
Stabsbereich	46	46,9
Führungsposition	14	14,3
Sonstige	5	5,1

Tabelle 5-4: Verteilung der Berufserfahrung in der Gesamtstichprobe

5.1.6 Derzeitiger Einsatz

Die Variable „Derzeitiger Einsatz“ gab Aufschluss über die Tätigkeit zum 1. Befragungszeitpunkt. Dabei wurde eine Gleichverteilung der Teilnehmer aus Markt- und Stabsbereichen deutlich (je 43,9%). Die Probanden, die aktuell Führungsaufgaben ausübten, arbeiteten überwiegend in Marktbereichen (ca. 10% der Gesamtstichprobe). Tabelle 5-5 gibt Aufschluss über die Ergebnisverteilung innerhalb der fünf Antwortmöglichkeiten.

⁷³⁹ Auch hier war eine Mehrfachwahlantwort möglich.

Derzeitiger Einsatz	Häufigkeit	Prozent
Marktbereich	43	43,9
Stabsbereich	43	43,9
Führungsposition im Markt	10	10,2
Führungsposition im Stab	2	2,0
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-5: Derzeitiger Einsatz der Probanden der Gesamtstichprobe

Ein bezüglich der Personenmerkmale angestellter Vergleich mit der Stichprobe der Voruntersuchung, die sich in ihrer Zusammensetzung an den PA3-Teilnehmern des Jahres 2002 im Ostdeutschen Sparkassenverband orientierte,⁷⁴⁰ ergibt das in Tabelle 5-6 dargestellte Bild:

Merkmal	Stichprobe der Voruntersuchung (N = 53)	Stichprobe der Hauptuntersuchung (N = 98)
Geschlecht	weiblich: 51,0% männlich: 49,0%	weiblich: 33,7% männlich: 66,3%
Alter	20 bis 24 Jahre: 3,8% 25 bis 29 Jahre: 67,9% 30 bis 34 Jahre: 28,3% 35 Jahre und älter: 0,0%	20 bis 24 Jahre: 25,5% 25 bis 29 Jahre: 49,0% 30 bis 34 Jahre: 8,2% 35 Jahre und älter: 12,2% 40 Jahre und älter: 5,1%
Schulabschluss	Realschule: 22,6% Abitur: 77,4%	Realschule: 44,9% Abitur: 50,0%
Berufsabschluss (Mehrfachnennung möglich)	Bankkaufmann/-frau: 92,5% Bank- oder Sparkassenfachwirt: 43,4% Bank- oder Sparkassenbetriebswirt: 0,0% Fachhochschule: 1,9% Hochschule: 3,8%	Bankkaufmann/-frau: 83,7% Bank- oder Sparkassenfachwirt: 58,2% Bank- oder Sparkassenbetriebswirt: 23,5% Fachhochschule: 15,3% Hochschule: 2,0%

Tabelle 5-6: Vergleich der Merkmale der Stichproben der Haupt- und Voruntersuchung

Teilweise werden deutliche Abweichungen der Verteilung der Merkmale sichtbar. Beispielsweise betrifft dies die Merkmale „Alter“ und „Berufsabschluss“. So treten die Altersgruppe der über 35-Jährigen sowie der Berufsabschluss „Bank- oder Sparkassenbetriebswirt“ in der Stichprobe der Voruntersuchung nicht auf. Da jedoch im Ergebnis der Voruntersuchung keine Streichung oder Gewichtung der genannten beruflichen Ziele vorgenommen wurde, kann davon ausgegangen werden, dass die Breite der dort generierten 28 Handlungsergebnisfolgen⁷⁴¹ eine ausreichende inhaltliche Basis für die Hauptuntersuchung bildet. Eine zielgruppengerechte Gewichtung der vorgegebenen Handlungsergebnis-

⁷⁴⁰ Vgl. Abschnitt 4.1.2

⁷⁴¹ Vgl. Abschnitt 4.1.3

folgen nehmen die Probanden der Hauptuntersuchung durch die individuelle Bewertung der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_HEF vor.

5.2 Aspekte der individuellen Karriereplanung

Nachfolgend werden jene Ergebnisse zusammengefasst dargestellt, die Aspekte der individuellen Karriereplanung der Probanden in der Sparkasse betreffen.

5.2.1 Angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz)

Die Variable „Angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz)“ drückte den persönlichen, zukünftigen Einsatzwunsch des Probanden aus. Da auch hier Mehrfachnennungen möglich waren, ergaben sich die in Tabelle 5-7 veranschaulichten Antwortmöglichkeiten. Dabei bezeichnet der Begriff „Führungsposition“ unabhängig vom Unternehmensbereich die Schwerpunktaufgabe der Führung von Mitarbeitern und Organisationseinheiten, während die Bezeichnung „Marktbereich“ für Aufgaben mit dem Schwerpunkt in der Kundenberatung steht.

Wunscheinsatz	Häufigkeit	Prozent
Marktbereich	16	16,3
Stabsbereich	12	12,2
Führungsposition allgemein	5	5,1
Führungsposition im Markt	20	20,4
Führungsposition im Stab	15	15,3
Marktbereich oder Führungsposition	26	26,5
Stabsbereich oder Führungsposition	4	4,1
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-7: Angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) der Probanden der Gesamtstichprobe

Insgesamt strebten demnach 71,4% der Personen⁷⁴² den Einsatz als Führungskraft an. 42,9% der Befragten nannten einen Einsatz im Markt (Kundenberatung) als zukünftigen Einsatzwunsch.⁷⁴³

⁷⁴² Dieser Anteil ergibt sich als Summe der Nennungen für die Antwortalternativen: „Führungsposition allgemein“, „Führungsposition im Markt“, „Führungsposition im Stab“, „Marktbereich oder Führungsposition“ sowie „Stabsbereich oder Führungsposition“.

⁷⁴³ Dieser Prozentsatz ergibt sich als Summe der Nennungen für „Marktbereich“ sowie „Marktbereich oder Führungsposition“.

5.2.2 Berufliche Perspektive und berufliche Wahlfreiheit

Die Frage: „Sehen Sie für sich persönlich eine klare berufliche Perspektive in Ihrer Sparkasse?“ beantworteten 62,2% der Befragten mit „Ja“, während 10,2% keine Perspektive in ihrer Sparkasse sahen. Tabelle 5-8 fasst Häufigkeiten und prozentuale Verteilung aller drei möglichen Antwortalternativen zusammen

Berufliche Perspektive	Häufigkeit	Prozent
nein	10	10,2
ja	61	62,2
weiß nicht	27	27,6
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-8: Aussagen zur beruflichen Perspektive in der Sparkasse

Die Frage: „Haben Sie den Eindruck, Ihre berufliche Entwicklung in Ihrer Sparkasse frei wählen zu können?“ bejahten nahezu zwei Drittel der Befragten. Die Antwortverteilung ist Tabelle 5-9 zu entnehmen.

Wahlfreiheit	Häufigkeit	Prozent
nein	36	36,7
ja	62	63,3
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-9: Eindruck über individuelle Wahlfreiheit bei der beruflichen Entwicklung

Für die Antwortalternative „Nein“ wurde zusätzlich nach den wahrgenommenen Gründen für die Einschränkung der freien Wahl gefragt. Auf diese Frage haben 25 Probanden geantwortet und z. T. mehrere Gründe angegeben. Ein Mangel an offenen Stellen wurde dabei von 18 Befragten genannt. Als Ursachen dafür wurden der Personalabbau durch Umstrukturierung und Fusion, Einsparungsmaßnahmen, junge derzeitige Stelleninhaber, starre Strukturen oder zu geringe Unternehmensgröße angegeben. Nur zwei Befragte nannten als Grund für eine Einschränkung der Freiheit bei der Wahl der beruflichen Entwicklung die noch nicht ausreichende eigene Qualifikation bzw. noch fehlendes eigenes Potenzial. Weitere Gründe für eine Einschränkung der Freiheit bei der Wahl der beruflichen Entwicklung (jeweils eine Nennung) waren:

- vakante Stellen werden schon vor Stellenausschreibung mit Wunschkandidaten der Vorgesetzten besetzt (Ausschreibung nur pro forma)
- fehlender Mut der Vorgesetzten, Potenzialeinschätzungen und Entscheidungen zu treffen

- fehlende Leistungsorientierung bei Stellenbesetzung
- Abhängigkeit von den PA3-Ergebnissen
- zu wenig Informationen und fehlende Ansprechpartner
- Personalentwicklungskonzept nicht optimal, keine Entwicklungspläne
- Entwicklung nur sehr langfristig beeinflussbar
- nur gemeinsam mit der Personalabteilung möglich
- starke Konkurrenz

5.3 Aspekte der betrieblichen und partizipativen Karriereplanung

Um den möglichen Einfluss der Personalentwicklungsarbeit einer Sparkasse auf die individuelle Reaktion der Teilnehmer auf Ergebnisse der Potenzialanalyse zu überprüfen, wurde nach vorhandenen Feedback- und Förderinstrumenten gefragt und die Initiative und Gründe für den Besuch der Potenzialanalyse sowie ggf. getroffene Personalentwicklungsentscheidungen erfasst. Ebenso wurde die Nutzung der Potenzialanalyse und die Art der Durchführung des Rückmeldegesprächs als Instrument der partizipativen Karriereplanung erhoben.

5.3.1 Beurteilung und Feedback

Nahezu drei Viertel aller Befragten gaben an, regelmäßig durch ihren Vorgesetzten beurteilt zu werden und dieses Beurteilungsergebnis auch in einem Beurteilungsgespräch mit dem Vorgesetzten zu besprechen. Die Tabellen 5-10 und 5-11 stellen die Antwortverteilungen zu beiden Fragen dar.

Regelmäßige Beurteilung	Häufigkeit	Prozent
nein	26	26,5
ja	72	73,5
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-10: Regelmäßige Beurteilung durch den Vorgesetzten

Beurteilungsgespräche	Häufigkeit	Prozent
nein	27	27,6
ja	71	72,4
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-11: Regelmäßige Beurteilungsgespräche

Wie in Tabelle 5-12 zusammengefasst, sagten 86,7% der Befragten aus, dass ihre Führungskraft ihnen auch zwischendurch regelmäßiges Feedback zu ihrer Arbeitsleistung gibt. Bei 36,7% der Probanden geschah dies sogar häufig. 13,3% der Befragten erhielten jedoch kein Day-to-day Feedback zu ihrer Arbeit.

Day-to-day Feedback	Häufigkeit	Prozent
nein	13	13,3
ja	49	50,0
ja, oft	36	36,7
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-12: Day-to-day Feedback durch den Vorgesetzten

5.3.2 Personalentwicklungskonzeption und Förderprogramm

31,6% der Befragten hatten keine Kenntnis von einer Personalentwicklungskonzeption ihrer Sparkasse. Über 68% bejahten deren Existenz. Die Antworten sind im Einzelnen Tabelle 5-13 zu entnehmen.

PE-Konzeption vorhanden	Häufigkeit	Prozent
nein	9	9,2
ja	67	68,4
weiß nicht	22	22,4
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-13: Kenntnis über Vorhandensein von Personalentwicklungskonzeptionen

Wie in Tabelle 5-14 gezeigt, wurden mit knapp 39% der Befragten regelmäßige Personalentwicklungsgespräche geführt.

PE-Gespräche	Häufigkeit	Prozent
nein	60	61,2
ja	38	38,8
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-14: Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche

20,4% der befragten PA3-Teilnehmer nahmen an einem Nachwuchsförderprogramm ihrer Sparkasse teil, während dies bei der überwiegenden Mehrheit (79,6%) nicht der Fall war (Tabelle 5-15).

Nachwuchsförderprogramm	Häufigkeit	Prozent
nein	78	79,6
ja	20	20,4
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-15: Teilnahme an Nachwuchsförderprogrammen

5.3.3 Nutzung der Potenzialanalyse PA3

Die Nutzung der Potenzialanalyse PA3 als Instrument der partizipativen Karriereplanung war unterschiedlich. Sowohl Initiative und Grund zum Besuch als auch bereits vor Besuch und Ergebnisrückmeldung getroffene Vereinbarungen und durchgeführte personalentwicklerische Maßnahmen wiesen verschiedene Ausprägungen auf.

5.3.3.1 Initiative

Die Initiative zum Besuch der PA3 als Instrument der partizipativen Karriereplanung kann sowohl vom Mitarbeiter als auch vom Unternehmen ausgehen. Wie in Tabelle 5-16 gezeigt, war der Besuch der PA3 bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten von der Sparkasse veranlasst. Nur 21,4% gaben an, den PA3-Besuch selbst angeregt zu haben.

Initiative	Häufigkeit	Prozent
Eigeninitiative	21	21,4
Sparkasse	77	78,6
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-16: Initiative zum Besuch der Potenzialanalyse

5.3.3.2 Grund

Wie Tabelle 5-17 zu entnehmen ist, wurde als Grund für den Besuch der PA3 in je rund 50% der Fälle „allgemein zur Potenzialermittlung“ und „weil es die Personalentwicklungskonzeption so vorsieht“ angegeben. Da Mehrfachwahlantworten möglich waren, wurde dies oft mit der Entscheidungsunterstützung für Personalentwicklungsmaßnahmen und Stellenbesetzung kombiniert.

Grund für PA 3-Besuch	Häufigkeit	Prozent
Allgemein zur Potenzialermittlung	49	50
Weil es die Personalentwicklungskonzeption so vorsieht	51	52
Zur Unterstützung der Entscheidung über Lehrgangs-/Seminarbesuche	30	30,6
Zur Unterstützung der Entscheidung über Stellenbesetzungen	30	30,6
Weiß nicht	2	2,0
Sonstiges	2	2,0

Tabelle 5-17: Gründe für den Besuch der Potenzialanalyse

5.3.3.3 Vereinbarungen vor PA3-Besuch

Wie in Tabelle 5-18 dargestellt, war mit rund einem Drittel der Befragten bereits vor dem Besuch der Potenzialanalyse eine konkrete Vereinbarung über den Besuch eines Lehrgangs bzw. Seminars vereinbart worden.

Vereinbarte PE-Maßnahmen	Häufigkeit	Prozent
ja	35	35,7
nein	63	64,3
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-18: Vor der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen über den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen

Wie in Tabelle 5-19 gezeigt, handelte es sich dabei vornehmlich um die Weiterqualifizierung zum Sparkassenbetriebswirt. Die Vertreter der unter „Sonstiges“ zusammengefassten Personengruppe nennen z. B. ein Hochschulstudium oder die Teilnahme an einem Führungsnachwuchskreis.

Art vereinbarter Lehrgänge/Seminare	Häufigkeit	Prozent
Sparkassenbetriebswirt	18	51,4
Führungstraining	2	5,7
Verkaufstraining	3	8,6
Sonstiges	14	40,0

Tabelle 5-19: Art der vor der Potenzialanalyse getroffenen Vereinbarungen über Weiterbildungsmaßnahmen

Ca. 20% der Befragten hatten mit der Sparkasse bereits vor der Potenzialanalyse eine Vereinbarung über ihren zukünftigen Einsatz getroffen (Tabelle 5-20).

Zukünftiger Einsatz vereinbart	Häufigkeit	Prozent
ja	21	21,4
nein	77	78,6
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-20: Vor der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen über den zukünftigen Einsatz

Wie Tabelle 5-21 zu entnehmen, handelte es sich dabei um die nachfolgend genannten Positionen, wobei in einem Fall eine Doppelfunktion als Führungskraft und Berater vereinbart wurde.

Wenn ja, Art des zukünftigen Einsatzes	Häufigkeit	Prozent
Führungsposition	4	19,0
Beratungsposition als Individualkundenberater	4	19,0
Beratungsposition als Firmenkundenberater	2	9,5
Stabsposition	8	38,1
Sonstiges	4	19,0

Tabelle 5-21: Art der vor der Potenzialanalyse getroffenen Vereinbarungen über den zukünftigen Einsatz

5.3.3.4 Personal(-entwicklungs)maßnahmen zwischen PA3-Besuch und Rückmeldegespräch

Zwischen den beiden Befragungszeitpunkten haben sechs Teilnehmer an Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen oder diese begonnen. Tabelle 5-22 gibt einen Überblick über die Art dieser Maßnahmen.

PE-Maßnahmen zwischen den Befragungszeitpunkten	Häufigkeit	Prozent
Nein	92	93,9
Ja	6	6,1
davon Lehrgang Sparkassenbetriebswirt	1	
davon Verkaufstrainings	0	
davon Führungstrainings	0	
davon Spezialseminare	4	
davon Sonstiges	1	

Tabelle 5-22: Zwischen den beiden Befragungen besuchte oder begonnene PE-Maßnahmen

Fünf Probanden übernahmen zwischenzeitlich eine neue Position, die im Einzelnen in Tabelle 5-23 dargestellt sind.

Neue Stelle in der Zwischenzeit	Häufigkeit	Prozent
Nein	93	94,9
Ja	5	5,1
davon Führungsposition	0	
davon Beratungsposition	2	
davon Stabsfunktion	1	
davon Sonstiges	2	

Tabelle 5-23: Zwischen den beiden Befragungszeitpunkten übernommene neue Positionen

5.3.4 Merkmale des Rückmeldegesprächs nach PA3

Die erfassten Merkmale des Rückmeldegesprächs sind Dauer, Gesprächsteilnehmer, behandelte Themen und getroffene Vereinbarungen.

5.3.4.1 Dauer

In 58,2% der Fälle dauerte das Rückmeldegespräch zwischen 45 und 90 Minuten. Bei 14,3% der Probanden hatte dieses Gespräch einen Umfang von weniger als 30 Minuten. In 7,1% der Fälle wurden mehr als 90 Minuten benötigt. Die Verteilung der Antworten auf die vorgegebenen Antwortalternativen wird in Tabelle 5-24 zusammengefasst.

Dauer des Rückmeldegesprächs	Häufigkeit	Prozent
< 15 min	5	5,1
15-30 min	9	9,2
>30-45 min	20	20,4
>45-60 min	28	28,6
>60-90 min	29	29,6
> 90 min	7	7,1
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-24: Dauer des Rückmeldegesprächs nach der Potenzialanalyse

5.3.4.2 Gesprächsteilnehmer

Bei der Hälfte der Probanden nahm der direkte Vorgesetzte am Rückmeldegespräch teil, bei 26,5% der nächsthöhere Vorgesetzte. In 96% der Fälle waren

Personalentwickler oder Personalleiter im Gespräch dabei.⁷⁴⁴ Tabelle 5-25 gibt einen Überblick über das genaue Befragungsergebnis.

Gesprächsteilnehmer	Häufigkeit	Prozent
direkter Vorgesetzter	49	50
nächsthöherer Vorgesetzter	26	26,5
Personalentwickler	57	58,2
Personalleiter	37	37,8
Vorstand	2	2,0
Sonstige	11	11,2

Tabelle 5-25: Beteiligte am Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse

In 45,9% der Gespräche waren der direkte Vorgesetzte und der Personalleiter bzw. Personalentwickler gemeinsam Gesprächspartner des Probanden.

5.3.4.3 Behandelte Themen

Trotzdem es sich ausdrücklich um das Rückmeldegespräch zur Potenzialanalyse PA3 handelte, wurden in nur 84,7% der Fälle die für das PA3-Ergebnis zentralen Eignungswerte der Probanden besprochen. 70,4% der Teilnehmer konnten ihre Eindrücke von der Potenzialanalyse im Rückmeldegespräch schildern. Bei 25,5% bzw. 21,4% der Probanden wurden zusätzlich zu den PA3-Ergebnissen die Beurteilungsergebnisse bzw. Beispiele aus der praktischen Tätigkeit für die Gestaltung der Rückmeldegespräche genutzt. Bei 40,8% bzw. 37,8% spielten die berufliche Perspektive bzw. konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen eine Rolle im Gespräch, wobei auch bei 40,8% die eigenen beruflichen Pläne thematisiert wurden. In Tabelle 5-26 sind die Ergebnisse für alle Antwortalternativen dargestellt.

Themen im Rückmeldegespräch	Häufigkeit	Prozent
meine Eignungswerte für Führung und komplexe Beratung	83	84,7
meine Interessenwerte	58	59,2
meine Ergebnisse der zehn Anforderungsdimensionen	79	80,6
meine Selbsteinschätzung	72	73,5
meine Eindruck von der Potenzialanalyse	69	70,4
der Grund für meinen PA3 Besuch	19	19,4
meine bisherige berufliche Entwicklung	16	16,3

⁷⁴⁴ Bei den unter „Sonstiges“ genannten Teilnehmern handelt es sich z. B. um Ausbildungsleiter, Personalratsvertreter oder externe Berater.

meine Beurteilungsergebnisse	25	25,5
meine Ergebnisse von Weiterbildungslehrgängen	7	7,1
praktische Beispiel aus meiner Tätigkeit	21	21,4
meine eigenen beruflichen Pläne	40	40,8
Perspektiven für meine zukünftige berufliche Entwicklung	40	40,8
konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen	37	37,8
Sonstiges	2	2,0

Tabelle 5-26: Im Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse behandelte Themen

5.3.4.4 Getroffene Vereinbarungen

Während in 26 Gesprächen keine Vereinbarungen getroffen wurden, sind in 36 Fällen konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart worden. 14 Probanden gaben an, im Gespräch einen konkreten Personalentwicklungsplan in Richtung einer der beiden Laufbahnen vereinbart zu haben. Für 10 Personen erfolgte eine Umsetzung auf eine andere Stelle, davon erfolgen drei Umsetzungen auf eine Beratungsposition. Umsetzungen auf Führungspositionen erfolgten nicht. Sonstige Vereinbarungen wurden z. B. hinsichtlich des Arbeitsvertrages (Gehaltsgruppe, Arbeitszeit) oder des Abbaus von Schwächen geschlossen. Die Ergebnisse im Einzelnen sind in Tabelle 5-27 zusammengestellt.

Vereinbarungen im Rückmeldegespräch	Häufigkeit	Prozent
keine Vereinbarung	26	26,5
Alles bleibt, wie es ist.	22	22,4
konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen	36	36,7
konkreter Personalentwicklungsplan in Richtung einer Führungslaufbahn	8	8,2
konkreter Personalentwicklungsplan in Richtung einer Beratungslaufbahn	6	6,1
Umsetzung auf eine andere Stelle	7	7,1
Umsetzung auf eine Führungsposition	0	0,0
Umsetzung auf eine Beratungsposition	3	3,1
neuer Gesprächstermin	16	16,3
Sonstiges	6	6,1

Tabelle 5-27: Im Rückmeldegespräch nach der Potenzialanalyse getroffene Vereinbarungen

5.3.5 Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3

Die Eignungswerte⁷⁴⁵ für Führung im Ergebnis der Potenzialanalyse PA3 verteilen sich in der Gesamtstichprobe wie in Tabelle 5-28 aufgeführt. Den Punktbereichen der Ergebniswerte liegt eine T-Skala mit dem mittleren Punktwert 50 und einer Standardabweichung von +/- 10 zu Grunde.⁷⁴⁶ Für Führung durchschnittlich geeignet waren demnach 66,4% der Probanden. Weitere neun Kandidaten wiesen eine überdurchschnittliche Eignung für Führung auf. 24,5% verfügten nicht über die erforderliche Eignung für Führungstätigkeiten (unterdurchschnittliche Bewertung).⁷⁴⁷

T-Werte	Eignungswerte Führung	Häufigkeit	Prozent
unterdurchschnittlicher Bereich	noch nicht geeignet Punktbereich: 20-32 Punkte	4	4,1
	ansatzweise geeignet Punktbereich: 33-39 Punkte	20	20,4
durchschnittlicher Bereich	teilweise geeignet Punktbereich: 40-46 Punkte	18	18,4
	geeignet Punktbereich: 47-53 Punkte	23	23,5
	gut geeignet Punktbereich: 54-60 Punkte	24	24,5
überdurchschnittlicher Bereich	sehr gut geeignet Punktbereich: 61-67 Punkte	6	6,1
	hervorragend geeignet Punktbereich: 68-80 Punkte	3	3,1
	gesamt	98	100,0

Tabelle 5-28: PA3-Ergebnisse der Gesamtstichprobe: Eignungswerte Führung

Die erreichten Eignungswerte für komplexe Beratung stellten sich wie in Tabelle 5-29 zusammengefasst dar. Für komplexe Beratung durchschnittlich geeignet waren demzufolge 72,4% der Probanden. Eine überdurchschnittliche Eignung wiesen weitere 9,2% der Kandidaten auf. Eine unterdurchschnittliche Bewertung erhielten 18,4% der Stichprobe.

⁷⁴⁵ Die Eignungswerte werden dabei (wie in Abschnitt 3.1 dieser Arbeit beschrieben) mit den in der Ergebnisrückmeldung zur PA3 vorgegebenen Wertebereichen angegeben.

⁷⁴⁶ Vgl. hierzu die Erläuterungen zu den Punktwertbereichen der PA3-Ergebnisse und der zu Grunde liegenden Standardisierung in Abschnitt 3.2.

⁷⁴⁷ Von den 14 Probanden, die bereits vor der PA3 über Führungserfahrung verfügten, zeigten sechs Personen nur unterdurchschnittliche Führungseignung. Acht Probanden erzielten Werte im durchschnittlichen Bereich.

T-Werte	Eignung Beratung	Häufigkeit	Prozent
unterdurchschnittlicher Bereich	noch nicht geeignet Punktbereich: 20-32 Punkte	5	5,1
	ansatzweise geeignet Punktbereich: 33-39 Punkte	13	13,3
durchschnittlicher Bereich	teilweise geeignet Punktbereich: 40-46 Punkte	24	24,5
	geeignet Punktbereich: 47-53 Punkte	22	22,4
	gut geeignet Punktbereich: 54-60 Punkte	25	25,5
überdurchschnittlicher Bereich	sehr gut geeignet Punktbereich: 61-67 Punkte	9	9,2
	hervorragend geeignet Punktbereich: 68-80 Punkte	0	0,0
	gesamt	98	100

Tabelle 5-29: PA3-Ergebnisse der Gesamtstichprobe: Eignungswerte komplexe Beratung

5.4 Variablen und Modelle der VIE-Theorie

Um den Einfluss der Ergebnisse der Potenzialanalyse 3 auf die Motivation der Probanden auf der Grundlage der VIE-Theorie untersuchen zu können, wurden in der empirischen Untersuchung die VIE-Variablen jeweils zu beiden Befragungszeitpunkten vor und nach der PA3 erfasst. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die durch Befragung direkt erfassbaren Variablen der VIE-Theorie dargestellt. Anschließend erfolgt die Beschreibung der mittels der Modelle der VIE-Theorie berechneten Variablen. Bei der Korrelationsprüfung für die Variablen Instrumentalität, Valenz des Handlungsergebnisses und Psychologische Kraft mit den Eignungswerten der PA3 wurden die Zusammenhänge zunächst auf der Grundlage aller sieben Ergebnisstufen der PA3 berechnet.⁷⁴⁸

Da für die vermuteten Zusammenhänge zwischen der Ergebnisrückmeldung und den Variablen der VIE-Theorie die subjektive, kognitive Wirkung dieser Ergebnisrückmeldung auf die Probanden entscheidend ist, kommt den verbalen Verankerungen der sieben Ergebnisstufen besondere Bedeutung zu. Deshalb wurden in einer weiteren Auswertungsvariante als unabhängige Variablen lediglich die Ergebnisstufen einbezogen, deren verbale Verankerung eine entsprechende, möglichst eindeutige Wirkung auf die Probanden hat. Mittels Experten-

⁷⁴⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.

diskussion⁷⁴⁹ wurde entschieden, die Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ herauszufiltern, da für diese verbalen Verankerungen eine nicht ausreichend eindeutige positive oder negative Wirkung auf die Probanden angenommen wurde. Die deutlicher negativ formulierten Ergebnisstufen „noch nicht geeignet“ und „ansatzweise geeignet“ bzw. die entsprechend positiver formulierten Ergebnisstufen „gut geeignet“, „sehr gut geeignet“ und „hervorragend geeignet“ wurden in eine erneute Überprüfung einbezogen. Für die Berechnung der Alternative „Führung“ verblieben nach der Filterung noch 57 Fälle, für die Berechnung der Alternative „Beratung“ lagen noch 52 Fälle zu Grunde. Ziel dieser zweiten Auswertungsvariante war es, unter diesen Bedingungen ggf. verstärkte Zusammenhänge der Wirkung der PA3-Ergebnisse auf die Motivation der Teilnehmer sichtbar zu machen.⁷⁵⁰

5.4.1 Direkt erfasste Variablen der VIE-Theorie

Tabelle 5-30 gibt Aufschluss über die zum 1. und 2. Befragungszeitpunkt durch direkte Befragung erfassten Variablen und deren jeweilige Kurzbezeichnungen. Die entsprechenden Befragungsergebnisse und die Veränderungen zum 2. Befragungszeitpunkt werden in den nachfolgenden Abschnitten pro Variable dargestellt.

⁷⁴⁹ Es wurden fünf Experten befragt, die unabhängig voneinander zum gleichen Schluss kamen. Diese Experten sind Psychologen und Pädagogen, die zum Zeitpunkt der Expertenbefragung jeweils über mehrere Jahre Erfahrung als Beobachter und Feedbackgeber in berufsseignungsdiagnostischen Verfahren verfügten.

⁷⁵⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.4.4.

Variable	Allgemeine Kurzbezeichnung in der VIE-Theorie	Spezifizierte Bezeichnung in der vorliegenden Untersuchung zum 1. Befragungszeitpunkt	Spezifizierte Bezeichnung in der vorliegenden Untersuchung zum 2. Befragungszeitpunkt
Valenz der Handlungsergebnisfolgen	V_{HEF_k}	$V_{HEF_{k1_1}}$ bis $V_{HEF_{k1_28}}$	$V_{HEF_{k2_1}}$ bis $V_{HEF_{k2_28}}$
Instrumentalität des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“	I_{jk}	I_{Fk1_1} bis I_{Fk1_28}	I_{Fk2_1} bis I_{Fk2_28}
Instrumentalität des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“	I_{jk}	I_{Bk1_1} bis I_{Bk1_28}	I_{Bk2_1} bis I_{Bk2_28}
Erwartung über den Erfolg der Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“	E_{ij}	E_{F1}	E_{F2}
Erwartung über den Erfolg der Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“	E_{ij}	E_{B1}	E_{B2}

Tabelle 5-30: Kurzbezeichnungen der direkt erfassten Variablen der VIE-Theorie, Quelle: eigene Darstellung

5.4.1.1 Valenzen der Handlungsergebnisfolgen

Die den Handlungsergebnisfolgen beigemessenen Valenzen entsprechen der subjektiven Wertigkeit, die die beruflichen Ziele in den Augen der Probanden besitzen. In einem ersten Schritt werden die Valenzen der Handlungsergebnisfolgen zum ersten Befragungszeitpunkt mit interindividuellen Mittelwerten der Befragten ausführlich und unter Berücksichtigung von Merkmalen der Person dargestellt. Dies geschieht, um Aussagen zu Präferenzen der Stichprobe zu erlauben, die wiederum Rückschlüsse auf die Gestaltung des Karrieremanagements zulassen (Gestaltungsziel). Mit dem gleichen Ziel erfolgt im darauf folgenden Abschnitt eine deskriptive Darstellung der Veränderungen der V_{HEF} zum zweiten Befragungszeitpunkt auf der Basis interindividueller Summenwerte. Im nächsten Schritt erfolgt die hypothesengeleitete Überprüfung der Veränderungen der Variablen und Modelle der VIE-Theorie auf der Grundlage individueller Summenwerte (Erkenntnisziel). Eine ggf. vorliegende subjektiv unterschiedliche Gewichtung einzelner Items, die durch die unterschiedlich hohe Bewertung der einzelnen V_{HEF} zum Ausdruck kommt, findet im individuellen

Summenwert Berücksichtigung.⁷⁵¹ Grundlage der Erfassung der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen ist eine neunstufige bipolare Skala, bei der es sich um eine numerische Rating-Skala mit einem Wertebereich von -4 bis +4 und dem Wert null als neutraler Mitte handelt.⁷⁵²

5.4.1.1.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Auswertung hinsichtlich Mittelwert und Standardabweichung der Bewertung der Valenzen pro Handlungsergebnisfolge durch die befragte Stichprobe, ergab eine Rangreihe nach Mittelwerten, wie sie in Tabelle 5-31 dargestellt ist.

Rang	V_HEF _{k1}	Handlungsergebnisfolge	M V_HEF _{k1}	SD
1	V_HEF _{k1_2}	- finanziell abgesichert sein	3,51	0,78
2	V_HEF _{k1_4}	- sich persönlich weiterentwickeln	3,41	0,77
3	V_HEF _{k1_9}	- trotz Erfolges menschlich bleiben	3,38	0,98
4	V_HEF _{k1_16}	- in gutem Arbeitsklima arbeiten	3,26	0,84
5	V_HEF _{k1_24}	- eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	3,17	0,89
6	V_HEF _{k1_21}	- einen sicheren Arbeitsplatz haben	3,10	1,07
7	V_HEF _{k1_10}	- Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	3,03	0,92
8	V_HEF _{k1_18}	- anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	3,03	0,83
9	V_HEF _{k1_17}	- eigenes Einkommen erhöhen	3,02	0,97
10	V_HEF _{k1_3}	- Verantwortung tragen	2,83	1,02
11	V_HEF _{k1_8}	- eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	2,74	1,13
12	V_HEF _{k1_27}	- Karriere machen/beruflich weiterkommen	2,74	0,92
13	V_HEF _{k1_22}	- leistungsgerechtes Einkommen erhalten	2,68	1,24
14	V_HEF _{k1_15}	- immer auf neuestem Wissensstand sein	2,64	0,91
15	V_HEF _{k1_5}	- Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben	2,46	1,22
16	V_HEF _{k1_6}	- sich selbst verwirklichen können	2,45	1,12
17	V_HEF _{k1_7}	- die Sparkasse erfolgreicher machen	2,44	1,13
18	V_HEF _{k1_13}	- eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	2,22	1,20
19	V_HEF _{k1_12}	- großen Entscheidungsspielraum besitzen	1,80	1,24
20	V_HEF _{k1_26}	- eine Organisationseinheit leiten	1,79	1,51
21	V_HEF _{k1_23}	- Ansehen in der Sparkasse genießen	1,78	1,35
22	V_HEF _{k1_1}	- vielseitig einsetzbar sein	1,69	1,37
23	V_HEF _{k1_28}	- in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	1,46	1,39
24	V_HEF _{k1_14}	- an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	1,29	1,47
25	V_HEF _{k1_20}	- im Kundenkontakt stehen	1,10	1,68
26	V_HEF _{k1_11}	- Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	0,99	1,33
27	V_HEF _{k1_25}	- frühzeitig in Ruhestand gehen	0,64	1,62
28	V_HEF _{k1_19}	- wenig Stress bei der Arbeit haben	0,60	1,36

Tabelle 5-31: Rangreihe der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen zum Zeitpunkt 1 (V_HEF_{k1})

⁷⁵¹ Dieses Vorgehen bzgl. Gestaltungs- und Erkenntnisziel wiederholt sich für die Variablen Instrumentalität und Valenz des Handlungsergebnisses V_HE.

⁷⁵² Zur Skalengestaltung bei der Messung der VIE-Variablen vgl. auch Abschnitt 2.4.2.1.

Die Standardabweichung der höher bewerteten Handlungsergebnisfolgen war geringer, während sie bei den niedriger bewerteten Handlungsergebnisfolgen deutlich zunahm. Die Mittelwerte aller Items lagen im positiven Bereich, was sich durch die positive Itemformulierung und die zielgruppenspezifischen Ermittlung der Items erklären lässt. Dennoch ist eine klare Rangfolge der Items erkennbar. Die höhere Streuung in der Bewertung einiger Items, namentlich in den unteren Rängen, spricht für eine deutlich individualisierte Vorstellung von erstrebenswerten beruflichen Zielen der untersuchten Stichprobe.

Skalenausnutzung

Die zur Bewertung zur Verfügung stehende 9-stufige Skala wurde je nach Handlungsergebnisfolge unterschiedlich stark genutzt. Beispielhaft sei dies für die Handlungsergebnisfolgen mit der geringsten und der höchsten Standardabweichung dargestellt. Für die Handlungsergebnisfolge mit der geringsten Streuung („sich persönlich weiterentwickeln“) wurden lediglich positive Werte gewählt, wobei, wie aus Tabelle 5-32 ersichtlich, fast 87 % der Befragten die beiden höchstmöglichen Bewertungen abgegeben haben.

Bewertung V_HEF _{k1_4}	Häufigkeit	Prozent
+1	2	2,0
+2	11	11,2
+3	30	30,6
+4	55	56,1
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-32: Häufigkeiten der Bewertung von V_HEF_{k1_4} „sich persönlich weiterentwickeln“

Für das Item mit der größten Streuung („im Kundenkontakt stehen“), war der genutzte Skalenbereich mit -3 bis +4 deutlich breiter (vgl. Tabelle 5-33).

Bewertung V_HEF _{k1_20}	Häufigkeit	Prozent
-3	2	2,0
-2	7	7,1
-1	5	5,1
0	23	23,5
+1	15	15,3
+2	27	27,6
+3	12	12,2
+4	7	7,1
gesamt	98	100,0

Tabelle 5-33: Häufigkeiten der Bewertung von V_HEF_{k1_20} „im Kundenkontakt stehen“

Insgesamt wurde jede Handlungsergebnisfolge mindestens im Wertebereich von +1 bis +4 bewertet. Gleichwohl es sich bei den verwendeten Handlungsergebnisfolgen um zielgruppenspezifische berufliche Ziele handelt, wurden in sechs Fällen auch Valenzen von 0 angegeben. Bei 14 weiteren Handlungsergebnisfolgen wurden sogar Werte im negativen Skalenbereich angekreuzt. Für drei Items wurde der gesamte Skalenbereich von -4 bis +4 ausgenutzt.

*Zusammenhänge der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen mit Merkmalen der Person*⁷⁵³

Das Alter der Probanden besaß nahezu keinen Einfluss auf die Bewertung der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen ($V_{HEF_{k1}}$). Lediglich bei zwei der 28 Handlungsergebnisfolgen waren geringe, signifikante Zusammenhänge mit dem Alter feststellbar. So hatte die Handlungsergebnisfolge „an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein“ für ältere Personen eine höhere Bedeutung als für jüngere ($r_s=0,216$, $p=0,033$). Einen etwas höheren Zusammenhang zwischen Alter und der Valenz der Handlungsergebnisfolgen wies das Item „Karriere machen/beruflich weiterkommen“ auf, das durch jüngere Personen höher eingeschätzt wurde ($r_s=-0,324$, $p=0,001$).

Das Geschlecht der befragten Personen beeinflusste die Bewertung der Valenzen dahingehend, dass Frauen im Trend die Valenz der Handlungsergebnisfolgen höher einschätzten als Männer. Lediglich die Handlungsergebnisfolgen „frühzeitig in Ruhestand gehen“ und „Karriere machen/beruflich weiterkommen“ wurden von männlichen Befragten höher bewertet. Für 12 Handlungsergebnisfolgen lagen signifikante Geschlechterunterschiede der Valenzbewertung vor, die durch die in Tabelle 5-34 aufgestellten statistischen Kennwerte Mittelwert M, Standardabweichung SD, t-Wert t und Signifikanz-Wert p charakterisiert waren.

⁷⁵³ Bei den nachfolgenden Darstellungen erfolgte jeweils eine Beschränkung auf die Darstellung der signifikant gewordenen Zusammenhänge bzw. Unterschiede, die mittels bivariater Korrelationsanalysen bzw. t-Test oder Varianzanalyse ermittelt wurden, um eine Konzentration auf die für die Aussagen zum Gestaltungsziel relevanten Faktoren zu ermöglichen. Zu den Auswertungsmethoden vgl. Abschnitt 4.3.

Handlungsergebnisfolge	Geschlecht	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
sich selbst verwirklichen können	weiblich	33	2,88	1,083	2,794	0,006
	männlich	65	2,23	1,086		
die Sparkasse erfolgreicher machen	weiblich	33	2,82	1,103	2,424	0,017
	männlich	65	2,25	1,104		
trotz Erfolges menschlich bleiben	weiblich	33	3,76	0,561	3,440	0,001
	männlich	65	3,18	1,088		
Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	weiblich	33	3,36	0,783	2,616	0,010
	männlich	65	2,86	0,950		
Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	weiblich	33	1,58	1,226	3,264	0,002
	männlich	65	0,69	1,286		
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	weiblich	33	1,70	1,531	2,002	0,048
	männlich	65	1,08	1,407		
immer auf neuestem Wissensstand sein	weiblich	33	3,03	0,918	3,133	0,002
	männlich	65	2,45	0,848		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	weiblich	33	3,61	0,747	3,068	0,003
	männlich	65	3,08	0,835		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	weiblich	33	3,67	0,736	4,001	0,000
	männlich	65	2,82	1,102		
Ansehen in der Sparkasse genießen	weiblich	33	2,24	1,480	2,354	0,022
	männlich	65	1,54	1,226		
eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	weiblich	33	3,42	0,792	2,030	0,045
	männlich	65	3,05	0,909		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	weiblich	33	2,03	1,132	3,026	0,003
	männlich	65	1,17	1,420		

Tabelle 5-34: Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1}

Trotz der Unterschiede in der Höhe der Bewertung wurde beim Vergleich der jeweils zehn wichtigsten Handlungsergebnisfolgen für Männer und Frauen eine hohe Übereinstimmung deutlich. Wie aus Tabelle 5-35 ersichtlich, wurden neun der zehn Items sowohl von Männern als auch von Frauen genannt.

	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
1	finanziell abgesichert sein	trotz Erfolges menschlich bleiben
2	sich persönlich weiterentwickeln	finanziell abgesichert sein
3	trotz Erfolges menschlich bleiben	einen sicheren Arbeitsplatz haben
4	in gutem Arbeitsklima arbeiten	in gutem Arbeitsklima arbeiten
5	eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	sich persönlich weiterentwickeln
6	eigenes Einkommen erhöhen	eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen
7	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben
8	Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben
9	einen sicheren Arbeitsplatz haben	eigenes Einkommen erhöhen
10	Karriere machen/beruflich weiterkommen	eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern

Tabelle 5-35: Ranglisten der zehn wichtigsten Handlungsergebnisfolgen (Mittelwerte der V_HEF_{k1}) von Männern und Frauen im Vergleich

Bezogen auf den Schulabschluss der Befragungsteilnehmer bestanden für sechs der 28 Handlungsergebnisfolgen signifikante Unterschiede, wobei die

Realschüler die durchschnittlich höheren Bewertungen als die Abiturienten abgaben (vgl. Tabelle 5-36).

Handlungsergebnisfolge	Schulabschluss	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	Realschule	44	1,75	1,400	2,911	0,005
	Abitur	49	0,88	1,481		
immer auf neuestem Wissensstand sein	Realschule	44	2,91	0,830	2,495	0,014
	Abitur	49	2,45	0,937		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	Realschule	44	3,48	0,731	2,431	0,017
	Abitur	49	3,06	0,899		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	Realschule	44	3,41	0,972	2,952	0,004
	Abitur	49	2,78	1,085		
im Kundenkontakt stehen	Realschule	44	1,50	1,533	2,236	0,028
	Abitur	49	0,76	1,665		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	Realschule	44	1,77	1,362	2,468	0,015
	Abitur	49	1,08	1,336		

Tabelle 5-36: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen

Für das Kriterium Berufsabschluss war zu beachten, dass auf Grund der Weiterbildungskette in der Sparkassen-Finanzgruppe die drei erstgenannten Berufsabschlüsse (Bankkaufmann, Fachwirt, Betriebswirt) in den meisten Fällen auf einander aufbauen und damit große personelle Überschneidungen der Teilstichproben vorlagen. Das heißt, Personen mit dem Abschluss Betriebswirt (N=23) verfügen in aller Regel auch über die Abschlüsse Fachwirt (N=57) und Bankkaufmann (N=82). Personen mit dem Abschluss Fachwirt verfügen in aller Regel auch über den Abschluss Bankkaufmann. Zusätzlich lagen bei den Ausprägungen „Kaufmann“, „Hochschule“ und „Sonstiges“ nur geringe Fallzahlen vor. Aus diesen Gründen wurde auf die Testung mittels t-Test verzichtet und lediglich eine deskriptive Analyse durchgeführt. Bezüglich des Kriteriums Berufsabschluss ließ sich ein Trend derart ableiten, dass Personen, die über einen geringeren Berufsabschluss (Bankkaufmann, Fachwirt) verfügen, i. d. R. höhere Valenzeinschätzungen abgaben als diejenigen, die höhere Berufsabschlüsse besaßen (Betriebswirt, Fachhochschule).

Auch beim Merkmal Berufserfahrung lagen Überschneidungen der Teilstichproben vor. Einige Probanden besaßen sowohl Markt- als auch Staberfahrung und in aller Regel besaßen auch die Personen, die Führungserfahrung angaben, entweder Markt- oder Staberfahrung bzw. beides. Hinzu kam die geringe

Stichprobengröße derjenigen Personen mit Führungserfahrung (N=14). Deshalb wurde die Auswertung auf die Teilstichproben mit Markt- bzw. Stabserfahrung beschränkt und jeweils mit der restlichen Gesamtstichprobe, die dieses Merkmal nicht aufwies, verglichen. Lag bei den Probanden Berufserfahrung im Markt vor (N=70), so wurden 19 der 28 Handlungsergebnisfolgen durchschnittlich höher bewertet. Jedoch wurde dieser Unterschied nur für das Item „im Kundenkontakt stehen“ signifikant. In Tabelle 5-37 sind die entsprechenden Kennwerte zusammengefasst.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Markt	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
im Kundenkontakt stehen	nein	28	0,11	1,618	-3,971	0,000
	ja	70	1,50	1,549		

Tabelle 5-37: Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Markt

Besaßen die Befragten Berufserfahrung im Stab, lag die Bewertung der Handlungsergebnisfolgen in 22 der 28 Fälle unter der Bewertung der anderen Probanden. In den in Tabelle 5-38 gezeigten sechs der 28 Fälle wurden diese Unterschiede signifikant.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Stab	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	nein	52	3,21	0,915	2,095	0,039
	ja	46	2,83	0,902		
Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	nein	52	3,21	0,915	2,762	0,007
	ja	46	2,83	0,902		
eigenes Einkommen erhöhen	nein	52	3,27	0,843	2,746	0,007
	ja	46	2,74	1,042		
im Kundenkontakt stehen	nein	52	1,96	1,267	6,378	0,000
	ja	46	0,13	1,572		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	nein	52	3,37	1,010	2,672	0,009
	ja	46	2,80	1,067		
Ansehen in der Sparkasse genießen	nein	52	2,04	1,414	2,083	0,040
	ja	46	1,48	1,225		

Tabelle 5-38: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Stab

Ähnliche Aussagen können für das Merkmal derzeitiger Einsatz getroffen werden. Auch in diesem Fall lagen die Bewertungen von im Marktbereich eingesetzten Personen im Trend höher als derjenigen Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung im Stab oder in Führungspositionen tätig waren. Um sinnvolle

Fallzahlen für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu generieren, wurden die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12). Die Unterschiede zwischen den drei Gruppen Führung (N=12), Markt (N=43) und Stab (N=43) bezüglich der 28 Handlungsergebnisfolgen wurden im paarweisen Einzelvergleich in fünf der 28 Items signifikant. Eine Zusammenfassung der signifikanten Ergebnisse stellt Tabelle 5-39 dar:

Handlungsergebnisfolge	Partielles Eta²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	0,069	0,034	„Markt“ > „Stab“
Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	0,065	0,040	„Markt“ > „Stab“
eigenes Einkommen erhöhen	0,100	0,007	„Markt“ > „Stab“
im Kundenkontakt stehen	0,292	0,000	„Markt“ > „Stab“
leistungsgerechtes Einkommen erhalten	0,074	0,025	„Führung“ > „Stab“

Tabelle 5-39: Signifikante Ergebnisse bei der unterschiedlichen Bewertung der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen ($V_{HEF_{k1}}$) auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nachzeitigem Einsatz

Am deutlichsten sind die Unterschiede im Item „im Kundenkontakt stehen“, hier klärte die Zugehörigkeit zu einer der drei Gruppen des derzeitigen Einsatzes knapp 30% der Gesamtvarianz auf, was nach dem Einzelvergleich über den Scheffé-Test auf den signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen „Markt“ und „Stab“ zurückzuführen ist.

Für das Kriterium angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) wurden die in Tabelle 5-7 dargestellten acht Antwortkategorien zur Schaffung sinnvoller Fallzahlen zu den drei Teilstichproben „Wunscheinsatz Führung“ (Antwortalternativen: Führungsposition allgemein, Führungsposition im Markt, Führungsposition im Stab, Marktbereich oder Führungsposition und Stabsbereich oder Führungsposition N=70), „Wunscheinsatz Markt“ (Marktbereich, Marktbereich oder Führungsposition N=42) und „Wunscheinsatz Stab“ (Stabsbereich, Stabsbereich oder Führungsposition N=16) zusammengefasst. Auf Grund der möglichen Mehrfachwahlantwort wiesen diese Teilstichproben zahlreiche Überschneidungen auf. Daher wurden die drei Gruppen jeweils mit allen anderen Probanden, die den jeweiligen Wunscheinsatz nicht genannt hatten verglichen. Wie aus Tabelle 5-

40 ersichtlich, wies die Gruppe mit dem Wunscheinsatz „Führung“ gegenüber der Gesamtstichprobe für vier Handlungsergebnisfolgen signifikant höhere Bewertungen der Valenz der Handlungsergebnisfolgen auf, in einem Fall zeigte diese Gruppe eine signifikant niedrigere Bewertung.

Handlungsergebnisfolge	Wunscheinsatz Führung	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
großen Entscheidungsspielraum besitzen	nein	28	1,39	1,499	-2,064	0,042
	ja	70	1,96	1,096		
eigenes Einkommen erhöhen	nein	28	2,71	0,854	-1,999	0,048
	ja	70	3,14	0,997		
eine Organisationseinheit leiten	nein	28	0,79	1,287	-4,531	0,000
	ja	70	2,19	1,417		
Karriere machen/beruflich weiterkommen	nein	28	2,25	0,844	-3,553	0,001
	ja	70	2,94	0,883		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	nein	28	3,46	0,793	2,510	0,014
	ja	70	2,96	1,135		

Tabelle 5-40: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Führung

Für die Personengruppe mit dem Wunscheinsatz „Markt“ zeigten sich signifikante Unterschiede nur für die zwei in Tabelle 5-41 gezeigten Items. Beide Items wurden von dieser Gruppe höher bewertet.

Handlungsergebnisfolge	Wunscheinsatz Markt	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
eigenes Einkommen erhöhen	nein	56	2,84	1,075	-2,271	0,025
	ja	42	3,26	0,767		
im Kundenkontakt stehen	nein	56	0,46	1,737	-5,064	0,000
	ja	42	1,95	1,168		

Tabelle 5-41: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt

Die Gruppe mit dem Wunscheinsatz im Stab wies für fünf Handlungsergebnisfolgen die in Tabelle 5-42 dargestellten signifikanten Unterschiede auf, wobei in allen Fällen niedrigere Bewertungen abgegeben wurden.

Handlungsergebnisfolge	Wunsch- einsatz Stab	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
Verantwortung tragen	nein	82	2,93	0,927	2,260	0,026
	ja	16	2,31	1,302		
Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	nein	82	1,13	1,245	2,502	0,014
	ja	16	0,25	1,528		
im Kundenkontakt stehen	nein	82	1,46	1,509	5,484	0,000
	ja	16	-0,75	1,291		
eine Organisationseinheit leiten	nein	82	1,94	1,426	2,319	0,023
	ja	16	1,00	1,751		
Karriere machen/beruflich weiterkommen	nein	82	2,87	0,899	3,061	0,003
	ja	16	2,13	0,806		

Tabelle 5-42: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab

Mit 21 Personen war bereits vor der PA3 der zukünftige Einsatz vereinbart worden. Eine nochmalige Teilung dieser Personengruppe nach der Art der vereinbarten Position zum Zweck der vergleichenden Betrachtung des Antwortverhaltens, erschien auf Grund der geringen Fallzahlen nicht sinnvoll. Daher wurde dieser Vergleich nur für die beiden Gruppen mit und ohne Vereinbarung über den zukünftigen Einsatz vorgenommen. Bis auf eine Ausnahme waren bei den beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der V_HEF_{k1} festzustellen. Wie aus Tabelle 5-43 ersichtlich wurde lediglich die Handlungsergebnisfolge "Verantwortung tragen" durch die Gruppe mit bereits vereinbartem Einsatz signifikant höher eingeschätzt.

Handlungsergebnisfolge	Vereinbarung über zukünftigen Einsatz	N	M V_HEF _{k1}	SD	t	p
Verantwortung tragen	ja	21	3,19	0,602	2,570	0,013
	nein	77	2,73	1,084		

Tabelle 5-43: Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der V_HEF_{k1} durch Teilnehmer mit einer Vereinbarung über den zukünftigen Einsatz

5.4.1.1.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Ein mittels t-Test vorgenommener Vergleich der Summen der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_HEF_k bezogen auf die Gesamtstichprobe zu beiden Befragungszeitpunkten zeigte einen signifikanten Unterschied. Der Mittelwert der Summe der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_HEF_k nahm

dabei zum zweiten Befragungszeitpunkt gegenüber der ersten Befragung von 65,25 auf 59,38 um einen Wert von 5,88 ab.

In Hypothese 1 wird vermutet, dass zwischen derartigen Veränderungen der Summen der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 (Eignungswerte für Führung und Beratung) kein signifikanter Zusammenhang besteht. Die Analyse des entsprechenden Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 zeigte das in Tabelle 5-44 dargestellte Ergebnis.

Korrelation		Eignung für Führung	Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der V_{HEF_k} ($V_{HEF_{k2}} - V_{HEF_{k1}}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,132	0,163
	p	0,193	0,109
	N	98	98

Tabelle 5-44: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 (Eignungswerte für Führung und Beratung) auf Basis aller sieben Ergebnisstufen

Eine signifikante Korrelation der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen mit den Eignungswerten der PA3 konnte nicht festgestellt werden. Aus Tabelle 5-45 wird ersichtlich, dass dies ebenso für die zweite Auswertungsvariante (unter Ausfilterung der Bewertungen „teilweise geeignet“ und „geeignet“) nicht der Fall war.

Korrelation		Eignung für Führung	Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der V_{HEF_k} ($V_{HEF_{k2}} - V_{HEF_{k1}}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,127	0,120
	p	0,348	0,398
	N	98	98

Tabelle 5-45: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) und den Ergebnissen der Potenzialanalyse PA3 (Eignungswerte für Führung und Beratung) unter Ausfilterung der Bewertungen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Auch bezüglich der Personenmerkmale Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitiger und angestrebter Einsatz zeigten sich zum zweiten gegenüber dem ersten Zeitpunkt mit einer Ausnahme keine signifikanten Zusammenhänge/Unterschiede mit den Differenzwerten der Summen

der Valenzen der Handlungsergebnisfolgen. Ein signifikanter Unterschied bestand lediglich bei Personen, die über den Abschluss Bankkaufmann verfügen und der relativ kleinen Gruppe derer, die diesen Abschluss nicht besaßen (Tabelle 46). Diese Gruppe, die sich aus Personen mit sonstigen, Hochschul- und Fachhochschulabschlüssen zusammensetzte, zeigte eine deutlich geringere Differenz der Valenz der Handlungsergebnisfolgen V_{HEF_k} .

	Berufsabschluss Bankkaufmann	N	M ΔV_{HEF_k}	SD	t	p
Differenz der Erwartungswerte der V_{HEF_k} ($V_{HEF_{k2}} - V_{HEF_{k1}}$)	nein	16	-0,56	6,345	2,333	0,022
	ja	82	-6,91	10,498		

Tabelle 5-46: Signifikanter Unterschied bzgl. der Veränderung der Einschätzung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (ΔV_{HEF_k}) bei Personen mit dem Berufsabschluss Bankkaufmann

Deskriptiv können folgende Aussagen getroffen werden:

- Von der Altersklasse „20-24 Jahre“ bis zur Altersklasse „30-34 Jahre“ verstärkten sich die Rückgänge der Bewertung der Valenz der Handlungsergebnisfolgen (Mittelwert der Summen V_{HEF_k}) leicht (-5,56 bis -7,38), während deren Rückgänge für beiden höchsten erfassten Altersklassen „35-39 Jahre“ und „40 Jahre und älter“ deutlich geringer ausfielen (-3,08 und -3,8).
- Bei weiblichen Probanden ging der Mittelwert der Summen V_{HEF_k} etwas stärker zurück als bei männlichen 6,21 gegenüber -5,71).
- Für die Teilstichproben mit den Berufsabschlüssen Bankkaufmann und Fachwirt waren deutlich stärkere Rückgänge der Mittelwerte der Summen der V_{HEF_k} zu beobachten (-6,91 und -7,02) als für die höheren Berufsabschlüsse Betriebswirt und Fachhochschule (-4,3 und -1,6).
- Die Teilnehmer mit den verschiedenen berufsbiografischen Hintergründen Markt-, Stabs- und Führungserfahrung zeigten ähnlich ausgeprägte Rückgänge der Mittelwerte der Summen V_{HEF_k} (-6,43, -6,93 und -6,36) während sich dieser Wert für die kleine Stichprobe der Befragten mit „Sonstiger“ Berufserfahrung (N=5) erhöhte.
- Bezogen auf den derzeitigen Einsatz war ein Unterschied zwischen den Personen, die zum Befragungszeitpunkt im Markt eingesetzt waren, und den übrigen Befragten dahingehend zu beobachten, dass der Rückgang des Mittelwertes der Summen V_{HEF_k} für diese Mitarbeiter deutlich geringer ausfällt als für andere. Bei den Personen, die zum Befragungszeitpunkt eine Führungsfunktion ausübten, war ein Rückgang dieses Wertes um bis zu 7,5 zu verzeichnen.
- Personen, die als zukünftige Tätigkeit eine Funktion im Marktbereich anstrebten, reagierten mit einer deutlicheren Absenkung des Mittelwertes der Summen V_{HEF_k} , als Personen mit dem Einsatzwunsch „Stab“ (-7,19 gegenüber -4,0); dies bezog sich auch auf angestrebte Führungspositionen in den jeweiligen Bereichen (Führung Markt: -8,3 gegenüber Führung Stab: -2,53).

5.4.1.2 Instrumentalitäten der alternativen Handlungsergebnisse

Die Instrumentalitäten der alternativen Handlungsergebnisse „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ entsprechen der Mittel-zum-Zweck-Beziehung, die die Probanden einer alternativen Führungslaufbahn beimessen, um bestimmte Folgen herbeizuführen oder zu vermeiden. Im Folgenden werden die Untersuchungsergebnisse für die beiden Handlungsergebnisse dargestellt.

5.4.1.2.1 Instrumentalität einer Führungsposition

Nachfolgend werden die direkt erfassten Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses „Führungsposition“ zu beiden Befragungszeitpunkten (I_{FK1} und I_{FK2}) abgebildet und die Korrelationen der Veränderung dieser Instrumentalitäten vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt mit den Ergebnissen der Potenzialanalyse berechnet. Die Korrelationsprüfung erfolgte, wie in zu Beginn des Abschnitts 5.4 beschrieben, in zwei Varianten:

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3,
- unter Ausfilterung der Bewertung „teilweise geeignet“ und „gut geeignet“.

5.4.1.2.1.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Auswertung hinsichtlich Mittelwert und Standardabweichung der Bewertung der Instrumentalitäten einer Führungsposition pro Handlungsergebnisfolge zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{FK1}) zeigt die Bedeutsamkeit, die die Probanden einer Führungsposition für die Erreichung einzelner beruflicher Ziele beimessen. Nach den Mittelwerten der I_{FK1} ergab sich zum ersten Befragungszeitpunkt die in Tabelle 5-47 gezeigte Rangreihe nach Mittelwerten.

Rang	I _{FK1}	Instrumentalität einer Führungsposition für Handlungsergebnisfolge	M I _{FK1}	SD
1	I _{FK1_3}	- Verantwortung tragen	3,13	0,99
2	I _{FK1_26}	- eine Organisationseinheit leiten	2,84	1,14
3	I _{FK1_27}	- Karriere machen/beruflich weiterkommen	2,83	0,96
4	I _{FK1_7}	- die Sparkasse erfolgreicher machen	2,48	1,10
5	I _{FK1_12}	- großen Entscheidungsspielraum besitzen	2,48	1,20
6	I _{FK1_8}	- eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	2,47	1,24
7	I _{FK1_4}	- sich persönlich weiterentwickeln	2,42	1,18
8	I _{FK1_17}	- eigenes Einkommen erhöhen	2,42	1,28
9	I _{FK1_18}	- anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	2,33	1,16
10	I _{FK1_15}	- immer auf neuestem Wissensstand sein	2,28	1,35
11	I _{FK1_2}	- finanziell abgesichert sein	2,13	1,29
12	I _{FK1_13}	- eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	2,12	1,29
13	I _{FK1_23}	- Ansehen in der Sparkasse genießen	1,87	1,32
14	I _{FK1_22}	- leistungsgerechtes Einkommen erhalten	1,84	1,29
15	I _{FK1_24}	- eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	1,71	1,44
16	I _{FK1_11}	- Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	1,70	1,41
17	I _{FK1_10}	- Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	1,44	1,39
18	I _{FK1_16}	- in gutem Arbeitsklima arbeiten	1,39	1,66
19	I _{FK1_28}	- in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	1,39	1,54
20	I _{FK1_6}	- sich selbst verwirklichen können	1,32	1,43
21	I _{FK1_21}	- einen sicheren Arbeitsplatz haben	1,22	1,45
22	I _{FK1_1}	- vielseitig einsetzbar sein	1,11	1,85
23	I _{FK1_9}	- trotz Erfolges menschlich bleiben	0,69	1,78
24	I _{FK1_14}	- an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	0,60	1,76
25	I _{FK1_20}	- im Kundenkontakt stehen	0,50	1,23
26	I _{FK1_25}	- frühzeitig in Ruhestand gehen	-0,15	1,54
27	I _{FK1_5}	- Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben	-0,76	1,66
28	I _{FK1_19}	- wenig Stress bei der Arbeit haben	-1,35	1,74

Tabelle 5-47: Rangreihe der Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses Führungsposition für die Handlungsergebnisfolgen zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{FK1})

Die Instrumentalität einer Führungsposition für einzelne Handlungsergebnisfolgen wurde durch die Probanden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Mittelwerte reichten von über 3 bis unter -1. Für die negativen Werte heißt das, dass eine Führungsposition für die Erreichung der Handlungsergebnisfolgen „frühzeitig in Ruhestand gehen“, „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“ sowie „wenig Stress bei der Arbeit haben“ als eher hinderlich angesehen wird. Die Standardabweichung betrug bei nahezu allen Items über 1 und war selbst bei höher bewerteten Items relativ hoch. Die höchste Standardabweichung war mit 1,85 für das Item „vielseitig einsetzbar sein“ zu verzeichnen.

Für die Gesamtstichprobe ergab sich in der Summe für die I_{FK1} ein Mittelwert von 44,45 bei einer Standardabweichung von 17,33.

Skalenausnutzung

Zur Bewertung der Instrumentalitäten einer Führungsposition für jede Handlungsergebnisfolge wurde die zur Verfügung stehende 9-stufige Skala mindestens im Wertebereich von 0 bis +4 bewertet. Für 24 Handlungsergebnisfolgen wurden auch negative Instrumentalitäten angegeben. In sechs Fällen wurde der gesamte Skalenbereich von -4 bis +4 genutzt.⁷⁵⁴

Zusammenhänge der Bewertung der Instrumentalität einer Führungsposition mit Merkmalen der Person

Für vier Items ergaben sich niedrige signifikante Zusammenhänge zwischen dem Alter der Probanden und der Bewertung der Instrumentalitäten. Dabei rechneten ältere Personen einer Führungsposition eine signifikant höhere Instrumentalität zur Erreichung der jeweiligen Handlungsergebnisfolge zu.

- sich persönlich weiterentwickeln ($r_s=0,226$, $p=0,025$)
- eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern ($r_s=0,210$, $p=0,038$)
- eigenes Wissen an Kollegen weitergeben ($r_s=0,201$, $p=0,047$)
- anspruchsvolle und interessante Tätigkeit haben ($r_s=0,208$, $p=0,040$)

Bezogen auf das Merkmal Geschlecht, wurde die Instrumentalität einer Führungsposition von Frauen nahezu generell höher bewertet als von Männern. Die signifikant gewordenen Unterschiede werden in Tabelle 5-48 aufgezeigt.

Handlungsergebnisfolge	Geschlecht	N	M I_{FK1}	SD	t	p
die Sparkasse erfolgreicher machen	weiblich	33	2,94	1,144	3,087	0,003
	männlich	65	2,25	1,000		
eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	weiblich	33	2,61	1,197	2,721	0,008
	männlich	65	1,88	1,281		
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	weiblich	33	1,30	1,723	2,911	0,004
	männlich	65	0,25	1,687		
immer auf neuestem Wissensstand sein	weiblich	33	2,73	1,306	2,428	0,017
	männlich	65	2,05	1,316		
wenig Stress bei der Arbeit haben	weiblich	33	-0,82	1,862	2,183	0,031
	männlich	65	-1,62	1,627		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	weiblich	33	1,70	1,357	2,345	0,021
	männlich	65	0,98	1,452		
Ansehen in der Sparkasse genießen	weiblich	33	2,24	1,251	2,035	0,045
	männlich	65	1,68	1,324		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	weiblich	33	1,97	1,630	2,747	0,007
	männlich	65	1,09	1,422		

Tabelle 5-48: Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der I_{FK1}

⁷⁵⁴ Zur Bewertung der Skalenausnutzung vgl. Abschnitt 4.2.2.3

Betrachtet man jedoch die Ranglisten der Instrumentalitäten in Bezug auf Führungspositionen im Vergleich zwischen Frauen und Männern (Tabelle 5-49), so stellt man fest, dass hier große Übereinstimmungen vorlagen. Acht der zehn am höchsten bewerteten Instrumentalitäten waren bei beiden Geschlechtern gleich.

	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
1	Verantwortung tragen	Verantwortung tragen
2	eine Organisationseinheit leiten	Karriere machen/beruflich weiterkommen
3	Karriere machen/beruflich weiterkommen	eine Organisationseinheit leiten
4	die Sparkasse erfolgreicher machen	großen Entscheidungsspielraum besitzen
5	immer auf neuestem Wissensstand sein	sich persönlich weiterentwickeln
6	eigenes Einkommen erhöhen	eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern
7	eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	eigenes Einkommen erhöhen
8	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	die Sparkasse erfolgreicher machen
9	großen Entscheidungsspielraum besitzen	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben
10	eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	finanziell abgesichert sein

Tabelle 5-49: Ranglisten der zehn am höchsten bewerteten I_{FK1} (Mittelwerte) von Männern und Frauen im Vergleich

Der Schulabschluss besaß nahezu keinen Einfluss auf die Bewertung der Instrumentalität einer Führungsposition. Tendenziell gaben die Probanden mit Realschulabschluss höhere Bewertungen ab, wobei sich lediglich der in Tabelle 5-50 dargestellte signifikante Zusammenhang ergab.

Handlungsergebnisfolge	Schulabschluss	N	M I_{FK1}	SD	t	p
sich persönlich weiterentwickeln	Realschule	44	2,70	1,112	2,162	0,033
	Abitur	49	2,18	1,202		

Tabelle 5-50: Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen

Wie bereits in Abschnitt 5.4.1.1.1 erläutert, lagen für das Merkmal Berufsabschluss in hohem Maße Überschneidungen der Zielgruppen vor. Daher und auf Grund geringer Fallzahlen in einigen Teilstichproben wurde auch für die Variable Instrumentalität auf die Durchführung von t-Tests verzichtet. Die deskriptive Analyse ergab keinen Bewertungstrend für einzelne Berufsabschlüsse. Es kann von einem geringen Einfluss des Merkmals Berufsabschluss auf die Bewertung der Instrumentalität einer Führungslaufbahn ausgegangen werden.

Analog zur Auswertung des Merkmals Berufserfahrung für die Valenz der Handlungsergebnisfolgen⁷⁵⁵ wurde auch die Auswertung der Instrumentalität einer Führungsposition auf die Teilstichproben Berufserfahrung Markt und Berufserfahrung Stab (N=46) beschränkt und ein Vergleich mit jeweils allen anderen Probanden vorgenommen, die das entsprechende Merkmal nicht aufwiesen. Personen mit Berufserfahrung im Markt (N=70) maßen einer Führungsposition in 19 von 28 Fällen eine höhere Instrumentalität zu als andere Probanden. Die in Tabelle 5-51 zusammengefassten Unterschiede wurden dabei signifikant.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Markt	N	M I _{Fk1}	SD	t	p
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	nein	28	-0,07	1,698	-2,453	0,016
	ja	70	0,87	1,727		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	28	0,54	1,688	-3,382	0,001
	ja	70	1,73	1,532		
im Kundenkontakt stehen	nein	28	-0,14	1,044	-3,680	0,001
	ja	70	0,76	1,209		
leistungsgerechtes Einkommen erhalten	nein	28	1,36	1,521	-2,111	0,041
	ja	70	2,03	1,142		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	nein	28	0,79	1,572	-2,507	0,014
	ja	70	1,63	1,476		

Tabelle 5-51: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Fk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung Markt

Hingegen bewerteten Personen mit Berufserfahrung im Stab die Instrumentalität von Führungspositionen in 22 von 28 Fällen geringer als andere. Tabelle 5-52 fasst die signifikanten Unterschiede zusammen.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Stab	N	M I _{Fk1}	SD	t	p
immer auf neuestem Wissensstand sein	nein	52	2,63	1,103	2,916	0,004
	ja	46	1,87	1,485		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	52	1,87	1,534	3,166	0,002
	ja	46	0,85	1,646		
im Kundenkontakt stehen	nein	52	0,90	1,257	3,719	0,000
	ja	46	0,04	1,032		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	nein	52	1,52	1,502	2,174	0,032
	ja	46	0,89	1,337		
leistungsgerechtes Einkommen erhalten	nein	52	2,21	1,126	3,166	0,002
	ja	46	1,41	1,343		

Tabelle 5-52: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Fk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung Stab

⁷⁵⁵ Vgl. Abschnitt 5.4.1.1.1.

Zur Überprüfung des Einflusses des derzeitigen Einsatzes auf die Einschätzung der Instrumentalitäten einer Führungsposition wurden die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12), um eine höhere Fallzahl für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu erreichen (Markt N=43, Stab N=43). Auf dieser Basis wurden für die 28 Handlungsergebnisfolgen Varianzanalysen durchgeführt. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden, so dass der Einfluss des derzeitigen Einsatzes auf die Instrumentalitätseinschätzung einer Führungsposition als nicht relevant gelten kann.

Personen, die eine Führungsposition als Wunscheinsatz anstreben, schätzten deren Instrumentalität in 16 der 28 Items als höher ein als andere Probanden, jedoch wurde nur der Unterschied für das Item „leistungsgerechtes Einkommen erhalten“ signifikant (Tabelle 5-53).⁷⁵⁶

Handlungsergebnisfolge	Wunscheinsatz Führung	N	M I _{FK1}	SD	t	p
leistungsgerechtes Einkommen erhalten	nein	28	1,21	1,258	-3,158	0,002
	ja	70	2,09	1,225		

Tabelle 5-53: Signifikanter Unterschied bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Führung

Für Probanden mit dem Wunscheinsatz Markt war kein eindeutiger Trend in eine Richtung erkennbar. Die Instrumentalität für das Item „Verantwortung tragen“ wurde für Führungslaufbahnen signifikant niedriger eingeschätzt, während für drei weitere signifikant gewordene Unterschiede eine höhere Einschätzung vorlag (vgl. Tabelle 5-54).

⁷⁵⁶ Zur Schaffung sinnvoller Fallzahlen wurden für das Kriterium angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) folgende Antwortkategorien zu den Teilstichproben „Wunscheinsatz Führung“ (Antwortalternativen: Führungsposition allgemein, Führungsposition im Markt, Führungsposition im Stab, Marktbereich oder Führungsposition und Stabsbereich oder Führungsposition N=70), „Wunscheinsatz Markt“ (Marktbereich, Marktbereich oder Führungsposition N=42) und „Wunscheinsatz Stab“ (Stabsbereich, Stabsbereich oder Führungsposition N=16) zusammengefasst. Auf Grund der möglichen Mehrfachwahlantwort wiesen diese Teilstichproben zahlreiche Überschneidungen auf. Daher wurden die drei Gruppen jeweils mit allen anderen Probanden, die den jeweiligen Wunscheinsatz nicht genannt hatten verglichen.

Handlungsergebnisfolge	Wunsch- einsatz Markt	N	M I _{FK1}	SD	t	p
Verantwortung tragen	nein	56	3,34	0,769	2,444	0,016
	ja	42	2,86	1,181		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	56	0,91	1,541	-3,467	0,001
	ja	42	2,02	1,615		
eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	nein	56	1,46	1,361	-3,467	0,047
	ja	42	2,05	1,497		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	nein	56	1,07	1,548	-2,398	0,018
	ja	42	1,81	1,452		

Tabelle 5-54: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt

Diejenigen Befragten, die im Stab tätig werden wollten, schätzten zwar eine Führungslaufbahn in 16 der 28 Items als zur Erreichung beruflicher Ziele geeigneter ein als andere, signifikante Unterschiede gab es jedoch nur in Fällen, in denen einer Führungslaufbahn geringere Instrumentalität als durch andere Probanden zugesprochen wurde (Tabelle 5-55):

Handlungsergebnisfolge	Wunsch- einsatz Stab	N	M I _{FK1}	SD	t	p
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	nein	82	0,82	1,751	2,831	0,006
	ja	16	-0,50	1,414		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	82	1,54	1,589	2,042	0,044
	ja	16	0,63	1,857		
leistungsgerechtet Einkommen erhalten	nein	82	2,00	1,237	2,947	0,004
	ja	16	1,00	1,265		

Tabelle 5-55: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab

Die Anzahl derjenigen, für die bereits vor der PA3 der zukünftige Einsatz vereinbart wurde, war relativ gering (N=21). Um sinnvolle Auswertungen anzustellen, konnte daher keine Unterscheidung der Einsatzarten vorgenommen werden. Eine Auswertung war somit nur für zwei Gruppen (mit und ohne Vereinbarung über den zukünftigen Einsatz) sinnvoll. Im Ergebnis dessen waren keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der I_{FK1} festzustellen.

5.4.1.2.1.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Summen der Instrumentalitäten einer Führungsposition für die 28 Handlungsergebnisfolgen zu beiden Befragungszeitpunkten korrelierten signifikant

miteinander ($p=0,000$, $r=0,610$), wobei der Mittelwert der Summe Instrumentalitäten einer Führungsposition zum zweiten Befragungszeitpunkt gegenüber der ersten Befragung von 44,45 auf 46,10 um einen Wert von 1,65 stieg.

Zur Überprüfung der Hypothese 2 wurde der Zusammenhang zwischen der Veränderung der Instrumentalitätseinschätzung für eine Führungsposition (I_{FK}) und dem durch die Potenzialanalyse PA3 generiertem Eignungswert für Führungstätigkeiten untersucht. Wie in Hypothese 2 vermutet, bestand zwischen diesen beiden Variablen ein signifikanter Zusammenhang derart, dass die Rückmeldung der Eignung für Führung zur Erhöhung der Einschätzung der I_{FK} führte - die Rückmeldung der Nichteignung hingegen zu deren Senkung (vgl. Tabelle 5-56).

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der I_{FK} ($I_{FK2} - I_{FK1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,324
	p	0,001
	N	98

Tabelle 5-56: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Führungsposition (ΔI_{FK}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Die für die gleichen Variablen vorgenommene Korrelationsprüfung unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ ergab die in Tabelle 5-57 dargestellten Ergebnisse. Demnach konnte auch hier ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, wobei der Korrelationskoeffizient r_s gegenüber der ersten Auswertungsvariante leicht anstieg.

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der I_{FK} ($I_{FK2} - I_{FK1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,365
	p	0,005
	N	57

Tabelle 5-57: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Führungsposition (ΔI_{FK}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Differenzwerte der Instrumentalitäten einer Führungsposition für die 28 Handlungsergebnisfolgen zum zweiten gegenüber dem ersten Zeitpunkt zeigten

keine signifikanten Zusammenhänge/Unterschiede zu den Merkmalen der Person, wie Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz. Im Einzelnen können über die Veränderungen der I_{FK} und deren Zusammenhang zu Merkmalen der Person dennoch folgende Aussagen getroffen werden:

- Insbesondere die jüngste Altersklasse (20-24 Jahre) zeigte gegenüber den anderen Altersklassen einen erheblichen Anstieg der Instrumentalität einer Führungsposition I_{FK} (+6,72).
- Auch die Altersklasse „25-29 Jahre“ erhöhte ihre Instrumentalitätseinschätzungen für eine Führungsposition noch leicht (+1,69). Die Differenzwerte der älteren Altersklassen sanken hingegen um bis zu -12,6 in der Altersklasse „40 und älter“.
- Beide Geschlechter erhöhten die Einschätzung der Instrumentalität von Führung, wobei der Differenzwert der Männer (+2,0) über dem der Frauen (+0,97) lag.
- Bezogen auf den Berufsabschluss erhöhten nahezu alle Teilstichproben ihre Instrumentalitätseinschätzung für eine Führungsposition zwischen +1,27 bei Bankkaufleuten und +10,00 bei Hochschulabsolventen. Ausnahmen bildeten die Personen mit dem Abschluss „Betriebswirt“ und Personen mit „sonstiger kaufmännischer Ausbildung“ (-1,96 und -1,4).
- Betrachtet man die Stichprobe nach ihrer Berufserfahrung, so war mit Ausnahme der Personen mit „sonstiger Berufserfahrung“ (N=5) in allen Fällen eine leichte Zunahme der Instrumentalität einer Führungsposition zu beobachten.
- Gemessen am „derzeitigen Einsatz“, war für alle Teilstichproben ein Anstieg der Instrumentalität einer Führungsposition zu verzeichnen.
- Bezogen auf den Wunscheinsatz zeigte sich nur bei Personen mit dem Wunscheinsatz „Führungsposition“ bzw. „Führungsposition oder eine Tätigkeit im Markt“ eine Senkung der Instrumentalitätseinschätzung einer Führungsposition (-4,2 bzw. -0,9).

5.4.1.2.2 Instrumentalität einer Beratungsposition

Nachfolgend werden die direkt erfassten Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses „Beratungsposition“ zu beiden Befragungszeitpunkten (I_{BK1} und I_{BK2}) dargestellt und die Korrelationen der Veränderung dieser Instrumentalitäten vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt mit den Ergebnissen der Potenzialanalyse berechnet. Die Korrelationsprüfung erfolgte, wie zu Beginn des Abschnitts 5.4 beschrieben, zum einen auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der PA3 sowie für die gefilterte Variante der PA3-Ergebnisse.

5.4.1.2.2.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Auswertung hinsichtlich Mittelwert und Standardabweichung der Bewertung der Instrumentalitäten einer Beratungsposition pro Handlungsergebnisfolge zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{BK1}) zeigt die Bedeutsamkeit, die die Probanden einer Beratungsposition für die Erreichung einzelner beruflicher Ziele beimessen. Geordnet nach den Mittelwerten der angegebenen Instrumentalitäten ergibt sich zum ersten Befragungszeitpunkt die in Tabelle 5-58 dargestellte Rangreihe nach Mittelwerten.

Rang	I_{BK1}	Instrumentalität einer Beratungsposition für Handlungsergebnisfolge	Mittelwert	Standardabweichung
1	I_{BK1_20}	- im Kundenkontakt stehen	3,08	1,52
2	I_{BK1_7}	- die Sparkasse erfolgreicher machen	2,56	1,01
3	I_{BK1_15}	- immer auf neuestem Wissensstand sein	2,45	1,07
4	I_{BK1_18}	- anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	2,42	1,10
5	I_{BK1_4}	- sich persönlich weiterentwickeln	2,36	1,11
6	I_{BK1_3}	- Verantwortung tragen	2,35	1,12
7	I_{BK1_8}	- eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	2,30	1,01
8	I_{BK1_27}	- Karriere machen/beruflich weiterkommen	2,27	1,14
9	I_{BK1_17}	- eigenes Einkommen erhöhen	2,15	1,31
10	I_{BK1_24}	- eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	1,99	1,37
11	I_{BK1_22}	- leistungsgerechtes Einkommen erhalten	1,97	1,44
12	I_{BK1_2}	- finanziell abgesichert sein	1,80	1,19
13	I_{BK1_10}	- Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben	1,78	1,44
14	I_{BK1_23}	- Ansehen in der Sparkasse genießen	1,69	1,15
15	I_{BK1_12}	- großen Entscheidungsspielraum besitzen	1,56	1,41
16	I_{BK1_11}	- Ansehen in der Öffentlichkeit genießen	1,54	1,30
17	I_{BK1_21}	- einen sicheren Arbeitsplatz haben	1,49	1,29
18	I_{BK1_28}	- in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	1,45	1,43
19	I_{BK1_13}	- eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	1,44	1,32
20	I_{BK1_6}	- sich selbst verwirklichen können	1,23	1,50
21	I_{BK1_16}	- in gutem Arbeitsklima arbeiten	1,21	1,53
22	I_{BK1_9}	- trotz Erfolges menschlich bleiben	1,12	1,46
23	I_{BK1_1}	- vielseitig einsetzbar sein	1,04	2,15
24	I_{BK1_14}	- an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	0,66	1,67
25	I_{BK1_26}	- eine Organisationseinheit leiten	0,58	1,64
26	I_{BK1_25}	- frühzeitig in Ruhestand gehen	-0,15	1,35
27	I_{BK1_5}	- Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben	-,038	1,47
28	I_{BK1_19}	- wenig Stress bei der Arbeit haben	-0,99	1,68

Tabelle 5-58: Rangreihe der Instrumentalitäten des Handlungsergebnisses Beratungsposition für die Handlungsergebnisfolgen zum ersten Befragungszeitpunkt (I_{B1})

Die Instrumentalität einer Beratungsposition wurde über die 28 Handlungsergebnisfolgen in einem Korridor zwischen 3,08 und -0,99 bewertet. Die Bandbreite der Instrumentalitätseinschätzung war damit etwas schmaler als für eine

Führungsposition⁷⁵⁷. Ähnlich wie dort wurde auch eine Beratungsposition für die Handlungsergebnisfolgen „frühzeitig in Ruhestand gehen“, „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“ sowie „wenig Stress bei der Arbeit haben“ als eher hinderlich angesehen. Die höchste Instrumentalität wurde für die Handlungsergebnisfolge „im Kundenkontakt stehen“ angegeben. Die Standardabweichung lag bei allen Items über 1 und ist selbst bei besser bewerteten Items relativ hoch. Die höchste Standardabweichung gab es auch hier beim Item „vielseitig einsetzbar sein“ mit 2,15.

Für die Gesamtstichprobe ergab sich in der Summe für die I_{Bk1} ein Mittelwert von 42,97 bei einer Standardabweichung von 18,15.

Skalenausnutzung

Zur Bewertung der Instrumentalitäten einer Beratungsposition für jede Handlungsergebnisfolge wurde die zur Verfügung stehende 9-stufige Skala mindestens im Wertebereich von 0 bis +4 bewertet. Für 23 Items wurden auch negative Instrumentalitäten angegeben. In sieben Fällen wurde der gesamte Skalbereich von -4 bis +4 genutzt.⁷⁵⁸

Zusammenhänge der Bewertung der Instrumentalität einer Beratungsposition mit Merkmalen der Person

In lediglich zwei Fällen war signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter der Probanden und der Bewertung der Instrumentalitäten zu verzeichnen. Ältere Personen rechneten einer Beratungsposition eine höhere Instrumentalität zur Erreichung folgender Handlungsergebnisfolgen zu:

- Ansehen in der Öffentlichkeit genießen ($r_s=0,203$, $p=0,045$)
- anspruchsvolle und interessante Tätigkeit haben ($r_s=0,214$, $p=0,035$)

Frauen schätzen die Instrumentalität einer Beratungsposition nahezu immer höher ein als Männer. Diese Unterschiede sind den in Tabelle 5-59 aufgeführten Fällen signifikant.

⁷⁵⁷ Vgl. Abschnitt 5.4.1.2.1.1.

⁷⁵⁸ Zur Bewertung der Skalenausnutzung vgl. Abschnitt 4.2.2.3

Handlungsergebnisfolge	Geschlecht	N	M I _{BK1}	SD	t	p
sich persönlich weiterentwickeln	weiblich	33	2,85	0,834	3,260	0,002
	männlich	65	2,11	1,161		
sich selbst verwirklichen können	weiblich	33	1,76	1,521	2,530	0,013
	männlich	65	0,97	1,425		
die Sparkasse erfolgreicher machen	weiblich	33	2,91	0,805	2,734	0,008
	männlich	65	2,38	1,056		
eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	weiblich	33	2,76	0,867	3,405	0,001
	männlich	65	2,06	0,998		
trotz Erfolges menschlich bleiben	weiblich	33	1,55	1,502	2,080	0,040
	männlich	65	0,91	1,400		
eigenes Wissen an Kollegen weitergeben	weiblich	33	1,82	1,590	2,054	0,043
	männlich	65	1,25	1,132		
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	weiblich	33	1,30	1,776	2,799	0,006
	männlich	65	0,34	1,524		
immer auf neuestem Wissensstand sein	weiblich	33	2,85	1,034	2,730	0,008
	männlich	65	2,25	1,031		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	weiblich	33	1,76	1,751	2,568	0,012
	männlich	65	0,94	1,345		
anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	weiblich	33	2,82	0,683	3,136	0,002
	männlich	65	2,22	1,218		
wenig Stress bei der Arbeit haben	weiblich	33	-0,36	1,674	2,718	0,008
	männlich	65	-1,31	1,600		
im Kundenkontakt stehen	weiblich	33	3,48	0,795	2,365	0,020
	männlich	65	2,88	1,746		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	weiblich	33	1,88	1,317	2,174	0,032
	männlich	65	1,29	1,234		
Ansehen in der Sparkasse genießen	weiblich	33	2,09	1,234	2,495	0,014
	männlich	65	1,49	1,062		
eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	weiblich	33	2,42	1,275	2,292	0,024
	männlich	65	1,77	1,367		
Karriere machen/beruflich weiterkommen	weiblich	33	2,70	1,015	2,772	0,007
	männlich	65	2,05	1,138		

Tabelle 5-59: Signifikante Geschlechtsunterschiede bei der Bewertung der I_{BK1}

Im Ranglistenvergleich waren jedoch große Übereinstimmungen zwischen den Geschlechtern zu erkennen. Wie aus Tabelle 5-60 ersichtlich, waren acht von zehn Items der jeweils am höchsten bewerteten Instrumentalitäten I_{BK1} gleich.

	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
1	im Kundenkontakt stehen	im Kundenkontakt stehen
2	die Sparkasse erfolgreicher machen	die Sparkasse erfolgreicher machen
3	sich persönlich weiterentwickeln	immer auf neuestem Wissensstand sein
4	immer auf neuestem Wissensstand sein	Verantwortung tragen
5	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben
6	eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern	sich persönlich weiterentwickeln
7	Karriere machen/beruflich weiterkommen	eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern
8	Verantwortung tragen	Karriere machen/beruflich weiterkommen
9	eigenes Einkommen erhöhen	eigenes Einkommen erhöhen
10	eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	leistungsgerechtes Einkommen erhalten

Tabelle 5-60: Ranglisten der zehn am höchsten bewerteten I_{BK1} (Mittelwerte) von Männern und Frauen im Vergleich

Der Schulabschluss besaß nur geringen Einfluss auf die Bewertung der Instrumentalität einer Beratungsposition. Tendenziell gaben die Probanden mit Realschulabschluss höhere Bewertungen ab. Signifikante Zusammenhänge waren jedoch nur für die zwei in Tabelle 5-61 gezeigten Items festzustellen, wobei die Probanden mit Realschulabschluss in einem der beiden Fälle die niedrigeren Bewertungen abgaben.

Handlungsergebnisfolge	Schulabschluss	N	M I _{BK1}	SD	t	p
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	Realschule	44	1,23	1,764	2,831	0,006
	Abitur	49	0,29	1,399		
leistungsgerechtes Einkommen erhalten	Realschule	44	1,61	1,543	-2,219	0,029
	Abitur	49	2,27	1,287		

Tabelle 5-61: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{BK1} durch Teilnehmer mit unterschiedlichen Schulabschlüssen

Analog zu den Abschnitten 5.4.1.1.1 und 5.4.1.2.1.1 wurde auf Grund der starken Überschneidungen der Teilstichproben und der teilweise geringen Fallzahl auf die Durchführung von t-Tests verzichtet. Nach deskriptiver Analyse konnte festgestellt werden, dass Personen mit den niedrigeren Berufsabschlüssen „Bankkaufmann“ und „Fachwirt“ die Instrumentalität von Beratungspositionen höher einschätzten als die übrigen Probanden. Personen mit den höheren Berufsabschlüssen „Betriebswirt“ und „Fachhochschule“ gaben für die Mehrzahl der Items geringere Bewertungen der I_{BK1} ab.

Hinsichtlich des Merkmals „Berufserfahrung“ wurde die Auswertung (wie bereits bei den Untersuchungsergebnissen für die Variablen V_HEF_{K1} und I_{FK1}) auf Grund der geringen Fallzahlen für Berufserfahrung „Führung“ (N=14) und „Sonstiges“ (N=5) auf die Ausprägungen Berufserfahrung „Markt“ und „Stab“ beschränkt und jeweils ein Vergleich mit allen anderen Probanden durchgeführt, die dieses Merkmal nicht angegeben hatten. Dabei schätzten Probanden mit Berufserfahrung im Markt die Instrumentalität einer Beratungsposition in 22 von 28 Fällen höher ein als andere. Diese Unterschiede wurden in den drei in Tabelle 5-62 zusammengefassten Fällen signifikant.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Markt	N	M I _{Bk1}	SD	t	p
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	nein	28	0,14	1,239	-2,305	0,024
	ja	70	0,87	1,777		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	28	0,79	1,101	-2,091	0,040
	ja	70	1,39	1,653		
in klar geregelten Zuständigkeiten arbeiten	nein	28	1,00	1,440	-1,996	0,049
	ja	70	1,63	1,395		

Tabelle 5-62: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Markt

Mitarbeiter mit Staberfahrung bewerteten Beratungspositionen bis auf eine Ausnahme generell als zur Erreichung von Handlungsergebnisfolgen weniger geeignet ein als andere Probanden. Dabei wurden die Unterschiede für die in Tabelle 5-63 dargestellten Items signifikant.

Handlungsergebnisfolge	Berufserfahrung im Stab	N	M I _{Bk1}	SD	t	p
trotz Erfolges menschlich bleiben	nein	52	1,42	1,637	2,258	0,026
	ja	46	0,78	1,153		
an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein	nein	52	1,04	1,793	2,426	0,017
	ja	46	0,24	1,417		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	52	1,56	1,731	2,468	0,015
	ja	46	0,83	1,180		
einen sicheren Arbeitsplatz haben	nein	52	1,79	1,377	2,510	0,014
	ja	46	1,15	1,095		

Tabelle 5-63: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit Berufserfahrung im Stab

Zur Überprüfung des Einflusses des derzeitigen Einsatzes auf die Einschätzung der Instrumentalitäten einer Beratungsposition wurden die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12), um eine höhere Fallzahl für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu erreichen (Markt N=43, Stab N=43). Auf dieser Basis wurden für die 28 Handlungsergebnisfolgen Varianzanalysen durchgeführt. Dabei konnten nur in zwei Fällen signifikante Einflüsse nachgewiesen werden (vgl. Tabelle 5-64).

Handlungsergebnisfolge	Partielles Eta ²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
finanziell abgesichert sein	0,098	0,008	„Führung“ > „Stab“
trotz Erfolges menschlich bleiben	0,099	0,007	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-64: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Bewertung der I_{Bk1} auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nachzeitigem Einsatz

Bei Personen, deren Wunscheinsatz eine Tätigkeit als Führungskraft war, war im Unterschied zu anderen Befragten kein eindeutiger Trend der Instrumentalitätseinschätzung von Beratungspositionen zu erkennen und keine signifikanten Differenzen zu beobachten. Probanden, die eine Position im Markt übernehmen wollten, zeigten eine eindeutig positivere Einschätzung der Instrumentalität von Beratungspositionen. In 26 der 28 Items schätzten sie diese höher ein. Jedoch wurden diese Bewertungsunterschiede nur in den drei in Tabelle 5-65 gezeigten Fällen signifikant.⁷⁵⁹

Handlungsergebnisfolge	Wunscheinsatz Markt	N	M I _{Bk1}	SD	t	p
sich selbst verwirklichen können	nein	56	0,84	1,535	-3,154	0,002
	ja	42	1,76	1,284		
in gutem Arbeitsklima arbeiten	nein	56	0,82	1,309	-2,945	0,004
	ja	42	1,74	1,668		
eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen	nein	56	1,66	1,339	-2,853	0,005
	ja	42	2,43	1,291		

Tabelle 5-65: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Markt

Befragte, die eine Stabstätigkeit zum Ziel hatten, sahen in 23 der 28 Items eine geringere Instrumentalität von Beratungslaufbahnen, wobei die drei in Tabelle 5-66 aufgeführten Unterschiede signifikant wurden.

Handlungsergebnisfolge	Wunscheinsatz Stab	N	M I _{Bk1}	SD	t	p
sich selbst verwirklichen können	nein	82	1,39	1,403	2,383	0,019
	ja	16	0,44	1,750		
Ansehen in der Sparkasse genießen	nein	82	1,80	1,159	2,201	0,030
	ja	16	1,13	0,957		
Karriere machen/beruflich weiterkommen	nein	82	2,37	1,128	2,015	0,047
	ja	16	1,75	1,065		

Tabelle 5-66: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der I_{Bk1} durch Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab

⁷⁵⁹ Zur Schaffung sinnvoller Fallzahlen wurden für das Kriterium angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) folgende Antwortkategorien zu den Teilstichproben „Wunscheinsatz Führung“ (Antwortalternativen: Führungsposition allgemein, Führungsposition im Markt, Führungsposition im Stab, Marktbereich oder Führungsposition und Stabsbereich oder Führungsposition N=70), „Wunscheinsatz Markt“ (Marktbereich, Marktbereich oder Führungsposition N=42) und „Wunscheinsatz Stab“ (Stabsbereich, Stabsbereich oder Führungsposition N=16) zusammengefasst. Auf Grund der möglichen Mehrfachwahlantwort wiesen diese Teilstichproben zahlreiche Überschneidungen auf. Daher wurden die drei Gruppen jeweils mit allen anderen Probanden, die den jeweiligen Wunscheinsatz nicht genannt hatten verglichen.

Die Anzahl derjenigen, für die bereits vor der PA3 der zukünftige Einsatz vereinbart wurde, war mit 21 Probanden relativ gering, weshalb keine Unterscheidung der Einsatzarten vorgenommen wurde, um sinnvolle Auswertungen zu erzielen. Eine Auswertung ist somit nur für zwei Gruppen – mit und ohne Vereinbarung über den zukünftigen Einsatz sinnvoll. Im Ergebnis dessen sind keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der I_{BK1} festzustellen.

5.4.1.2.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Summen der Instrumentalitäten einer Beratungsposition für die 28 Handlungsergebnisfolgen zu beiden Befragungszeitpunkten korrelierten signifikant miteinander ($p=0,000$, $r=0,714$), wobei der Mittelwert der Summe Instrumentalitäten einer Beratungsposition zum zweiten Befragungszeitpunkt gegenüber der ersten Befragung von 42,97 auf 44,71 um einen Wert von 1,74 stieg.

Zur Überprüfung der Hypothese 2 wurde der Zusammenhang zwischen der Veränderung der Instrumentalitätseinschätzung für eine Beratungsposition (I_{BK}) und dem durch die Potenzialanalyse PA3 generiertem Eignungswert für Beratung untersucht. Wie Tabelle 5-67 zeigt, bestand zwischen den beiden Variablen ein signifikanter Zusammenhang. Konform zu Hypothese 2, führte die Rückmeldung der Eignung für Beratung zur Erhöhung der Einschätzung der I_{BK} ; die Rückmeldung der Nichteignung hingegen zu deren Senkung.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der I_{BK} ($I_{BK2} - I_{BK1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,316
	p	0,002
	N	98

Tabelle 5-67: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Beratungsposition (ΔI_{BK}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Die für die gleichen Variablen vorgenommene Korrelationsprüfung unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ ergab den in Ta-

belle 5-68 dargestellten - gegenüber der ersten Auswertungsvariante leicht erhöhten - signifikanten Zusammenhang.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der I_{BK} ($I_{BK2} - I_{BK1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,415
	p	0,002
	N	52

Tabelle 5-68: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität einer Beratungsposition (ΔI_{BK}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Differenzwerte der Instrumentalitäten einer Führungsposition für die 28 Handlungsergebnisfolgen zum zweiten gegenüber dem ersten Zeitpunkt zeigten keine signifikanten Zusammenhänge/Unterschiede zu den Merkmalen der Person, wie Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz. Deskriptiv können über die Veränderungen der I_{BK} und deren Zusammenhang zu Merkmalen der Person folgende Aussagen getroffen werden:

- Alle Altersklassen mit Ausnahme der Altersklasse „40 und älter“ erhöhten ihre Einschätzung der Instrumentalität einer Beratungsposition I_{BK} . Für die Altersklasse „40 und älter“ war hingegen ein relativ starker Rückgang um -7,00 zu beobachten.
- Männer erhöhten die Einschätzung der Instrumentalität von Beratung um +3,45, während Frauen einen Rückgang um -1,61 zeigten.
- Bezogen auf den Berufsabschluss erhöhten nahezu alle Teilstichproben die Instrumentalitätseinschätzung zwischen +1,3 und +11,0. Eine Ausnahme bildeten Personen mit „sonstigen Berufsabschlüssen“ (-3,5).
- Bezogen auf das Merkmal Berufserfahrung, stieg die Instrumentalität von Beratung für alle Teilstichproben zwischen +1,3 und +4,57 an.
- Gemessen am derzeitigen Einsatz der Befragten, war zwischen Personen mit und ohne Führungsposition zu unterscheiden. Während für die Probanden, die zum Befragungszeitpunkt keine Führungsaufgabe ausübten, der Differenzwert der Instrumentalität von Beratung stieg, sank er für diejenigen, die zum Befragungszeitpunkt eine Führungstätigkeit ausübten.
- Bezogen auf den Wunscheinsatz gab es größere Unterschiede in der veränderten Einschätzung der Instrumentalität von Beratungspositionen. Probanden, die eine Stabstätigkeit bzw. eine Tätigkeit als Führungskraft im Stab anstrebten, schätzten zum zweiten Befragungszeitpunkt die Instrumentalität einer Beratungsposition höher ein (+5,08 bzw. +1,87). Diejenigen, die eine „Tätigkeit im Markt“ bzw. eine „Führungsposition“ als Wunsch angaben, senkten ihre Einschätzung (-0,56 bzw. -7,2).

5.4.1.3 Erwartungen über Handlungserfolg

Die dritte direkt erfasste Variable der VIE-Theorie ist die Erwartung über den Erfolg einer Handlung, die gemeinsam mit der Valenz des Handlungsergebnisses die Motivationstendenz zur Ausführung dieser Handlung bestimmt. Die hier erfassten Angaben zu den Erwartungen sind als diskret intervallskaliert zu betrachten, da die Stufen als geschätzte Wahrscheinlichkeiten aufgefasst werden können. Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zu den Erfolgserwartungen pro Handlungsalternative jeweils vor und nach Potenzialanalyse beschrieben. Die den Teilnehmern zur Verfügung stehende Skale reichte von 0 (mit Sicherheit nicht) bis 1 (absolut sicher).

5.4.1.3.1 Erwartung bei Bewerbung um eine Führungsposition

Die Probanden wurden gefragt, wie sicher sie sich bei einer Bewerbung um eine Führungsposition wären, diese auch zu bekommen. Diese Befragung fand in gleicher Form jeweils vor und nach der Potenzialanalyse PA3 statt. Für den Zeitpunkt vor der PA3 werden die Befragungsergebnisse mittels deskriptiver Statistik dargestellt und Zusammenhänge mit Merkmalen der Person verdeutlicht. Für den zweiten Befragungszeitpunkt erfolgt die Darstellung der Veränderung, deren Beziehungen zu Merkmalen der Person sowie die Überprüfung von Korrelationsbeziehungen zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition und den Eignungswerten der Potenzialanalyse.

5.4.1.3.1.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Erwartung der Probanden, eine Führungsposition übernehmen zu können, wenn sie sich um eine solche bewerben würden, war in der Gesamtstichprobe wie in Tabelle 5-69 dargestellt verteilt.

Erwartung bei Bewerbung um eine Führungsposition	Häufigkeit	Prozent
sicher nicht (0,0)	2	2,0
eher unsicher (0,25)	17	17,3
Vielleicht (0,5)	51	52,0
ziemlich sicher (0,75)	25	25,5
absolut sicher (1,0)	3	3,1
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-69: Erwartung, bei der Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich zu sein (E_{F+})

Nur fünf Befragte äußerten eine sichere Erwartung über den Erfolg bzw. Misserfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition. Insgesamt hielten 80,6% der Befragten hielten den Erfolg für möglich bzw. waren sich (ziemlich) sicher.

Zusammenhänge der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition mit Merkmalen der Person

Für die Erwartung, bei der Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich zu sein, bestanden keine signifikanten Zusammenhänge/Unterschiede zu Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem Einsatz und Wunscheinsatz. Deskriptiv sollen folgende Ergebnisse hervorgehoben werden:

- Männer wiesen eine leicht höhere Erwartung (Mittelwert: 0,53) gegenüber Frauen (Mittelwert: 0,51) auf.
- Vom Berufsabschluss „Bankkaufmann“ über den Abschluss „Fachwirt“ bis zum „Betriebswirt“ nahm die Erfolgserwartungen zu (Mittelwerte: 0,52; 0,53; 0,56). Dieser Trend setzte sich jedoch bei Fachhochschulabschlüssen nicht fort.
- Bezogen auf die Berufserfahrung, hatten die Befragten mit Berufserfahrung im Stab im Mittel die relativ geringste Erfolgserwartung, eine Führungsposition zu bekommen. Auch Personen mit Führungserfahrung zeigten im Mittel eine relativ geringere Erwartung gegenüber der übrigen Stichprobe.
- Die Personen, die angaben, eine Führungstätigkeit anzustreben, hatten bezogen auf das Merkmal Wunscheinsatz auch die relativ höchste Erwartung, eine diesbezügliche Bewerbung zum Erfolg zu führen (Mittelwert: 0,54).

5.4.1.3.1.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Der Mittelwert der abgegebenen Erwartungseinschätzungen für den Bewerbungserfolg hinsichtlich einer Führungsposition sank um 0,02, was einer Ver-

änderung von rund 2% entspricht. Eine Veränderung der Erwartungseinschätzung für Bewerbungen um Führungspositionen vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt ist bei 50% der Befragten zu verzeichnen. Wie aus Tabelle 5-70 ersichtlich, handelt es sich dabei in 41 Fällen um eine Skalenstufe (+/-0,25). In nur acht Fällen betrug die Veränderung mehr als eine Skalenstufe.

Veränderung der Erwartung bei Bewerbung um eine Führungsposition	Häufigkeit	Prozent
-0,50	4	4,1
-0,25	25	25,5
0,00	49	50,0
+0,25	16	16,3
+0,50	3	3,1
+0,75	1	1,0
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-70: Veränderungen der Erwartung, bei der Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich zu sein, vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt

In Hypothese 4 wurde angenommen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Erwartung über den Handlungserfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition in dem Sinne besteht, dass die Rückmeldung der Eignung die Erwartung erhöht und die Rückmeldung der Nichteignung zur einer Senkung der Erwartung führt. Wie in Tabelle 5-71 gezeigt, waren keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Veränderung der Erwartungseinschätzung hinsichtlich des Erfolges einer Bewerbung um eine Führungsposition und den Eignungswerten der Potenzialanalysen festzustellen.

Korrelation	Eignung für Führung	
Differenz der Summenwerte der E_F ($E_{F2} - E_{F1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,122
	p	0,231
	N	98

Tabelle 5-71: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Wie in Tabelle 5-72 dargestellt, galt dies ebenso für eine Auswertung unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der PA3.

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der E_F ($E_{F2} - E_{F1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,075
	p	0,579
	N	57

Tabelle 5-72: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderungen der Erwartungseinschätzung hinsichtlich des Erfolges bei einer Bewerbung um eine Führungsposition zeigten keine signifikanten Zusammenhänge/Unterschiede mit Merkmalen der Person, wie Alter, Geschlecht, Berufsabschluss, derzeitigem Einsatz und angestrebtem Einsatz. In Bezug auf die Berufserfahrung im Führungsbereich ergab sich ein in Tabelle 5-73 dargestellter signifikanter Zusammenhang derart, dass Personen, die bereits Führungserfahrung besaßen, in der zweiten Befragung den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition höher einschätzten als andere Befragte.

	Berufserfahrung Führung	N	M ΔE_F	SD	t	p
Differenz der Erwartungswerte der E_F ($E_{F2} - E_{F1}$)	nein	84	-0,039	0,203	-2,017	0,046
	ja	14	0,089	0,304		

Tabelle 5-73: Signifikanter Unterschied bzgl. der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition (ΔE_F) bei Personen mit Führungserfahrung

Deskriptiv können die folgenden weiteren Aussagen ergänzt werden:

- Die Erwartung, eine Führungsposition zu bekommen, ging bei Frauen im Mittel etwas stärker zurück (-0,050) als bei Männern (-0,004).
- In Bezug auf den Berufsabschluss zeigten die Personen mit dem Abschluss Betriebswirt die größten Veränderungen (-0,076).
- Neben dem o. g. signifikanten Zusammenhang bei vorliegender Berufserfahrung in Führungstätigkeiten zeigten Personen mit Stabserfahrung einen Rückgang der Erwartungen um -0,033 Skalenstufen.
- Unter Berücksichtigung der angestrebten Tätigkeit waren bei Probanden, die eine Tätigkeit im Markt/in der Beratung anstrebten die relativ größten Veränderungen zu beobachten (-0,048).

5.4.1.3.2 Erwartung bei Bewerbung um eine Beratungsposition

Die Probanden wurden gefragt, wie sicher sie sich bei einer Bewerbung um eine Beratungsposition wären, diese auch zu bekommen. Diese Befragung fand

in gleicher Form jeweils vor und nach der Potenzialanalyse PA3 statt. Für den Zeitpunkt vor der PA3 werden die Befragungsergebnisse mittels deskriptiver Statistik dargestellt und Zusammenhänge mit Merkmalen der Person verdeutlicht. Für den zweiten Befragungszeitpunkt erfolgt die Darstellung der Veränderung, deren Beziehungen zu Merkmalen der Person sowie die Überprüfung von Korrelationsbeziehungen zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition und den Eignungswerten der Potenzialanalyse.

5.4.1.3.2.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Erwartung, eine Beratungsposition übernehmen zu können, wenn man sich um eine solche bewerben würde, war in der Gesamtstichprobe wie in Tabelle 5-74 veranschaulicht verteilt. Je neun Probanden waren sich eines Erfolgs bzw. Misserfolgs einer Bewerbung um eine Beratungsposition sicher. Insgesamt hielten 77,6% den Erfolg für möglich bzw. waren sich seiner (ziemlich) sicher.

Erwartung (Beratung)	Häufigkeit	Prozent
sicher nicht (0,0)	9	9,2
eher unsicher (0,25)	13	13,3
Vielleicht (0,5)	43	43,9
ziemlich sicher (0,75)	24	24,5
absolut sicher (1,0)	9	9,2
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-74: Erwartung, bei der Bewerbung um eine Beratungsposition erfolgreich zu sein (E_{B1})

Zusammenhänge der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition mit Merkmalen der Person

Für die Erwartung, bei der Bewerbung um eine Beratungsposition erfolgreich zu sein, bestanden keine signifikanten Unterschiede bzgl. der Merkmale Geschlecht und Berufsabschluss.

Zum Alter der Befragten bestand für die Erwartung, eine Beratungsposition zu bekommen der in Tabelle 5-75 gezeigte signifikante, negative Zusammenhang.

Korrelation		Alter
Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition E_{B1}	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	-0,217
	p	0,031
	N	98

Tabelle 5-75: Korrelationsanalyse zwischen der Einschätzung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) und dem Alter der Probanden

Personen mit Berufserfahrung im Markt hatten eine signifikant höhere Erwartung, eine Beratungsposition zu bekommen (Tabelle 5-76).

	Berufserfahrung Markt	N	M E_{B1}	SD	t	p
Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition E_{B1}	nein	28	0,429	0,279	-2,422	0,017
	ja	70	0,568	0,248		

Tabelle 5-76: Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Personen mit Berufserfahrung im Markt

Bei Berufserfahrung im Stab bestand hingegen ein signifikanter, negativer Zusammenhang mit der Erwartung, eine Beratungsposition übernehmen zu können (Tabelle 5-77).

	Berufserfahrung Stab	N	M E_{B1}	SD	t	p
Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition E_{B1}	nein	52	0,620	0,240	3,935	0,000
	ja	46	0,424	0,252		

Tabelle 5-77: Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Personen mit Berufserfahrung im Stab

Nach paarweisen Einzelvergleichen im Anschluss an die Varianzanalyse war der in Tabelle 5-78 gezeigte signifikante Unterschied zwischen derzeitigem Einsatz im Markt und derzeitigem Einsatz im Stab zu beobachten, wobei die Probanden, die zum Zeitpunkt der Befragung im Markt eingesetzt waren, die höhere Erwartung zeigten.⁷⁶⁰

⁷⁶⁰ Um sinnvolle Fallzahlen für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu generieren, wurden für diese Auswertung die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12).

	Partielles Eta ²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition E _{B1}	0,170	0,001	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-78: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Bewertung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung auf eine Beratungsposition (E_{B1}) auf Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz

Im Bezug auf das Merkmal „angestrebte Tätigkeit“ („Wunscheinsatz“)⁷⁶¹ war für Personen mit dem Einsatzwunsch „Stab“ gegenüber allen anderen Probanden ein signifikanter Unterschied bei der Bewertung der Erwartung, eine Beratungsposition zu bekommen, zu verzeichnen (vgl. Tabelle 5-79).

	Wunscheinsatz Stab	N	M E _{B1}	SD	t	p
Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition E _{B1}	nein	82	0,559	0,257	2,055	0,043
	ja	16	0,406	0,272		

Tabelle 5-79: Signifikanter Unterschied bzgl. der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (E_{B1}) bei Teilnehmer mit dem Wunscheinsatz Stab

Die Erfolgserwartung von Probanden mit dem Wunscheinsatz Beratung war zwar deutlich höher als die der anderen Probanden, wurde jedoch nicht signifikant.

Darüber hinaus können folgende Ergebnisse auf der Basis deskriptiver Statistik hervorgehoben werden:

- Männer wiesen eine leicht erhöhte Erwartung (Mittelwert: 0,535) gegenüber den Frauen (Mittelwert: 0,515) auf.
- Vom Berufsabschluss „Bankkaufmann“ über den Abschluss „Fachwirt“ bis zum „Betriebswirt“ nahm die Erfolgserwartungen deutlich zu (Mittelwerte: 0,533; 0,553; 0,598). Dieser Trend setzte sich jedoch bei Fachhochschulabschlüssen nicht fort.

⁷⁶¹ Zur Schaffung sinnvoller Fallzahlen wurden für das Kriterium angestrebter Einsatz (Wunscheinsatz) folgende Antwortkategorien zu den Teilstichproben „Wunscheinsatz Führung“ (Antwortalternativen: Führungsposition allgemein, Führungsposition im Markt, Führungsposition im Stab, Marktbereich oder Führungsposition und Stabsbereich oder Führungsposition N=70), „Wunscheinsatz Markt“ (Marktbereich, Marktbereich oder Führungsposition N=42) und „Wunscheinsatz Stab“ (Stabsbereich, Stabsbereich oder Führungsposition N=16) zusammengefasst. Auf Grund der möglichen Mehrfachwahlantwort wiesen diese Teilstichproben zahlreiche Überschneidungen auf. Daher wurden die drei Gruppen jeweils mit allen anderen Probanden, die den jeweiligen Wunscheinsatz nicht genannt hatten verglichen.

5.4.1.3.2.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Der Mittelwert der abgegebenen Erwartungseinschätzungen für den Bewerbungserfolg hinsichtlich einer Beratungsposition sank um 0,008 Skalenstufen bzw. 0,77%. Bei nahezu 60% der Befragten war vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt keine Veränderung der Erwartungseinschätzung für Bewerbungen um Beratungspositionen zu verzeichnen. In 34 Fällen veränderte sich die Einschätzung um eine Skalenstufe (+/-0,25). In nur sechs Fällen betrug die Veränderung mehr als eine Skalenstufe.

Veränderung der Erwartung bei Bewerbung um eine Beratungsposition	Häufigkeit	Prozent
-0,50	2	2,0
-0,25	21	21,4
0,00	58	59,2
+0,25	13	13,3
+0,50	3	3,1
+0,75	1	1,0
Gesamt	98	100,0

Tabelle 5-80: Veränderungen der Erwartung, bei der Bewerbung um eine Beratungsposition erfolgreich zu sein, vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt

In Hypothese 4 wurde angenommen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Erwartung über den Handlungserfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition in dem Sinne besteht, dass die Rückmeldung der Eignung die Erwartung erhöht und die Rückmeldung der Nichteignung zur einer Senkung der Erwartung führt. Wie in Tabelle 5-81 gezeigt, waren keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Veränderung der Erwartungseinschätzung hinsichtlich des Erfolges einer Bewerbung um eine Beratungsposition und den Eignungswerten der Potenzialanalysen festzustellen.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der E_B ($E_{B2} - E_{B1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,156
	p	0,124
	N	98

Tabelle 5-81: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔE_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Wie in Tabelle 5-82 dargestellt, war dies bei einer Auswertung unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der PA3 ebenso der Fall.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der E_B ($E_{B2} - E_{B1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,187
	p	0,183
	N	52

Tabelle 5-82: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Erwartung über den Erfolg einer Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔE_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderungen der Erwartungseinschätzung zeigten keine signifikanten Zusammenhänge mit Merkmalen der Person, wie Alter, Geschlecht, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem Einsatz und angestrebtem Einsatz. Deskriptiv können die folgenden weiteren Aussagen gemacht werden:

- Die Erwartung, eine Beratungsposition zu bekommen, ging bei Frauen stärker zurück (-0,030) als bei Männern (-0,004).
- In Bezug auf den Berufsabschluss zeigten Personen mit dem Abschluss Betriebswirt die größten Veränderungen (-0,043).
- Unter Beachtung der Berufserfahrung sanken bei den Probanden Berufserfahrung im Markt die Erwartungseinschätzungen (-0,029), während sie für die beiden anderen Gruppen mit Stabs- bzw. Führungserfahrung leicht anstiegen (+0,022 bzw. +0,018)
- Unter Berücksichtigung der angestrebten Tätigkeit waren bei Probanden, die eine Tätigkeit im Markt anstrebten, die relativ größten Veränderungen zu beobachten (-0,030), während Personen mit Wunscheinsatz Stab ihre Erwartungen hinsichtlich einer Beratungsposition sogar etwas erhöhten (+0,016).

5.4.2 Berechnete Variablen der VIE-Theorie

Auf der Basis der im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen direkt erfassten Variablen können nun anhand der Rechenmodelle der VIE-Theorie die Valenz der Handlungsergebnisse V_{HE} und die Psychologische Kraft F (resultierenden Motivationstendenz) errechnet werden. Die errechneten Werte können als eindeutig intervallskaliert angesehen werden. Die so berechneten Variablen tragen in der vorliegenden Untersuchung die in Tabelle 5-83 systematisierten Kurzbezeichnungen.

Variable	Allgemeine Kurzbezeichnung in der VIE-Theorie	Spezifizierte Bezeichnung in der vorliegenden Untersuchung zum 1. Befragungszeitpunkt	Spezifizierte Bezeichnung in der vorliegenden Untersuchung zum 2. Befragungszeitpunkt
Valenz des Handlungsergebnisses (Innehaben einer Führungsposition)	V_HE _j	V_HE _{F1}	V_HE _{F2}
Valenz des Handlungsergebnisses (Innehaben einer Beratungsposition)	V_HE _j	V_HE _{B1}	V_HE _{B2}
Psychologische Kraft (resultierende Motivationstendenz) zur Bewerbung um eine Führungsposition	F _i	F _{F1}	F _{F2}
Psychologische Kraft (resultierende Motivationstendenz) zur Bewerbung um eine Beratungsposition	F _i	F _{B1}	F _{B2}

Tabelle 5-83: Kurzbezeichnungen der berechneten Variablen der VIE-Theorie, Quelle: eigene Darstellung

5.4.2.1 Valenzen der Handlungsergebnisse

Gemäß VIE-Theorie werden die Valenzen der Handlungsergebnisse nach folgendem Modell errechnet:

$$V_{HE_j} = \sum_{k=1}^n (V_{HEF_k} \cdot I_{jk})^{762}$$

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zum ersten und zweiten Befragungszeitpunkt für die alternativen Handlungsergebnisse „Innehaben einer Führungsposition“ und „Innehaben einer Beratungsposition“ dargelegt.

5.4.2.1.1 Handlungsergebnis „Innehaben einer Führungsposition“

Angewandt auf den Untersuchungszusammenhang und die hier verwendeten Kurzbezeichnungen lautet die Formel für das Handlungsergebnis „Innehaben einer Führungsposition“ zum ersten Befragungszeitpunkt wie folgt:

⁷⁶² Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006), S. 137; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 17.

28

$$V_{HE_{F1}} = \sum_{k=1} (V_{HE_{F_{k1}}} \cdot I_{F_{k1}})$$

$$k = 1$$

Für die Beurteilung der Veränderungen zum zweiten Befragungszeitpunkt erfolgte die Berechnung und Korrelationsprüfung für die Alternative „Führungsposition“ in zwei Varianten:⁷⁶³

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3
- unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der Potenzialanalyse PA3

5.4.2.1.1.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (V_{HE_F}) betrug zum Zeitpunkt 1 der Befragung für die Gesamtstichprobe im Mittel 127,27 bei einer Standardabweichung von 65,45. Die Häufigkeitsverteilung der $V_{HE_{F1}}$ in der Gesamtstichprobe ergab das in Abbildung 5-1 veranschaulichte Bild. Der dargestellte Wertebereich ergab sich durch die Berechnung der Variable $V_{HE_{F1}}$ auf Basis der mit Hilfe der neunstufigen bipolaren Skala von -4 bis +4 erfassten Werte für die Variablen V_{HE_F} und I_F .

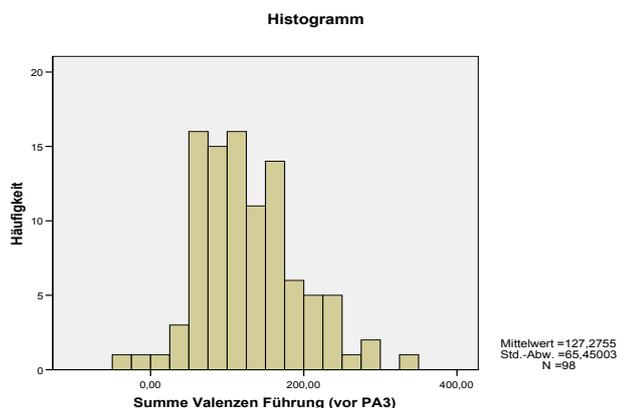


Abbildung 5-1: Häufigkeitsverteilung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ zum ersten Befragungszeitpunkt ($V_{HE_{F1}}$) in der Gesamtstichprobe

⁷⁶³ Vgl. Abschnitt 5.4.

In zwei Fällen ergab sich eine negative Valenz der Führungsposition, während die größte Häufung der $V_{HE_{F1}}$ zwischen 50 und 175 lag.

Zusammenhänge der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ mit Merkmalen der Person

Die Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ zeigte den in Tabelle 5-84 gezeigten signifikanten Zusammenhang zum Geschlecht der Befragten, wobei weibliche Probanden ihr eine wesentlich höhere Bewertung beimaßen als männliche.

	Ge- schlecht	N	M $V_{HE_{F1}}$	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ $V_{HE_{F1}}$	weiblich	33	162,21	73,12	4,054	0,000
	männlich	65	109,54	53,57		

Tabelle 5-84: Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ($V_{HE_{F1}}$)

Im Fall des Merkmals Berufserfahrung wiesen die Probanden mit Berufserfahrung im Stabsbereich signifikant niedrigere Bewertungen der $V_{HE_{F1}}$ auf als alle anderen Befragten (Tabelle 5-85).

	Berufser- fahrung Stab	N	M $V_{HE_{F1}}$	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ $V_{HE_{F1}}$	nein	52	145,44	66,57	3,043	0,003
	ja	46	106,74	58,29		

Tabelle 5-85: Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ($V_{HE_{F1}}$) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab

Die geringere $V_{HE_{F1}}$ für die Gruppe „Stab“ wurde auch beim Merkmal „derzeitiger Einsatz“ deutlich.⁷⁶⁴ Wie aus Tabelle 5-86 ersichtlich, wiesen die Probanden mit einem derzeitigen Einsatz im Stab eine niedrigere $V_{HE_{F1}}$ gegenüber Probanden mit derzeitigem Einsatz in der Beratung auf.

⁷⁶⁴ Um sinnvolle Fallzahlen für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu generieren, wurden für diese Auswertung die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12).

	Partielles Eta ²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ V_HE _{F1}	0,106	0,005	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-86: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (V_HE_{F1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz

Für das Merkmal „zukünftiger Einsatz“ gab es lediglich durch diejenigen Probanden eine signifikant höhere Einschätzung der V_HE_{F1}, mit denen bereits vor der PA3 ein Einsatz als Individualkundenberater vereinbart wurde, jedoch war diese Gruppe mit vier Personen zu klein, um tatsächlich von einer belastbaren Signifikanzaussage auszugehen.

Keine signifikanten Zusammenhänge der V_HE_{F1} zeigten sich auch zu den Merkmalen Alter, Schulabschluss, Berufsabschluss und Wunscheinsatz.

5.4.2.1.1.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ ging im Mittel der Gesamtstichprobe um 6,09 auf 121,18 zurück.

In Hypothese 3 war angenommen worden, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (V_HE_F) derart besteht, dass die Rückmeldung der Eignung für Führungstätigkeiten diese Valenz erhöht und die Rückmeldung der Nichteignung zu einer Senkung der V_HE_F führt. Diese Annahme konnte, wie nachfolgend in Tabelle 5-87 dargestellt, bestätigt werden.

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der V_HE _F (V_HE _{F2} – V_HE _{F1})	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r _s	0,278
	p	0,006
	N	98

Tabelle 5-87: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (ΔV_{HE_F}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Wie aus Tabelle 5-88 ersichtlich, verstärkte sich dieser Zusammenhang in der zweiten Auswertungsvariante (unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“) gegenüber der ersten Auswertungsvariante.

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der V_{HE_F} ($V_{HE_{F2}} - V_{HE_{F1}}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,347
	p	0,008
	N	57

Tabelle 5-88: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (ΔV_{HE_F}) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer von Führungspositionen“ vom erstem zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigte keine signifikanten Zusammenhänge mit den Merkmalen Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz.

5.4.2.1.2 Handlungsergebnis „Innehaben einer Beratungsposition“

Angewandt auf den Untersuchungszusammenhang und die hier verwendeten Kurzbezeichnungen lautete die Formel für das Handlungsergebnis „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_{HE_B}) zum ersten Befragungszeitpunkt wie folgt:

28

$$V_{HE_{B1}} = \sum_{k=1} (V_{HE_{F_{k1}}} \cdot I_{Bk1})$$

$k = 1$

Die Korrelationsprüfung für die Alternative „Beratungsposition“ erfolgte in zwei Varianten:⁷⁶⁵

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3
- unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der Potenzialanalyse PA3

⁷⁶⁵ Vgl. Abschnitt 5.4.

5.4.2.1.2.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_{HE_B}) betrug zum Zeitpunkt 1 der Befragung in der Gesamtstichprobe im Mittel 121,27 bei einer Standardabweichung von 67,75. Die Verteilung der Valenzen des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ in der Gesamtstichprobe ergab das in Abbildung 5-2 gezeigte Bild. Wie bereits für die Variable V_{HE_F} beschrieben, basiert der gezeigte Wertebereich auf einer Berechnung der Variable V_{HE_B} auf Basis der mit Hilfe der neunstufigen bipolaren Skala von -4 bis +4 erfassten Werte für die Variablen V_{HE_F} und I_B .

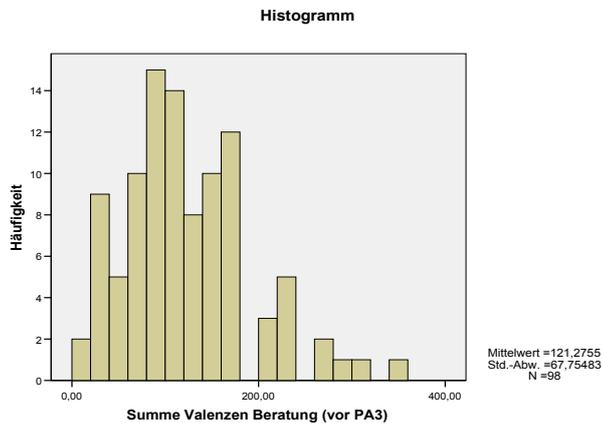


Abbildung 5-2: Häufigkeitsverteilung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$) in der Gesamtstichprobe

Die größte Häufung der $V_{HE_{B1}}$ lag zwischen 60 und 180. Für keinen Probanden ergab sich eine negative Valenz des Innehabens einer Beratungsposition.

Zusammenhänge der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ mit Merkmalen der Person

Weibliche Probanden schätzten die $V_{HE_{B1}}$ signifikant positiver ein, als männliche (vgl. Tabelle 5-89).

	Ge- schlecht	N	M $V_{HE_{B1}}$	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ $V_{HE_{B1}}$	weiblich	33	159,15	76,48	3,831	0,000
	männlich	65	102,05	54,02		

Tabelle 5-89: Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ ($V_{HE_{B1}}$)

Im Bezug auf den Berufsabschluss wurde auf Grund der Überschneidung der Teilstichproben auf die Durchführung von Signifikanzprüfungen verzichtet.⁷⁶⁶ Deskriptiv zeigten Personen, die über den Abschluss „Fachwirt“ verfügten und Personen, die den Abschluss „Betriebswirt“ besaßen jeweils höhere Valenzen für das Innehaben einer Beratungsposition als die Probanden die diesen jeweiligen Abschluss nicht besaßen.

Im Bezug auf das Merkmal Berufserfahrung wies das Innehaben einer Beratungsposition wie aus Tabelle 5-90 ersichtlich für Personen mit Erfahrung in Stabsbereichen eine signifikant geringere Valenz auf, als für andere.

	Berufserfahrung Stab	N	M V_HE _{B1}	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ V_HE _{B1}	nein	52	144,11	72,24	3,859	0,000
	ja	46	95,46	51,92		

Tabelle 5-90: Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_HE_{B1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab

Dieser Trend wurde auch im Fall des Merkmals „derzeitiger Einsatz“ deutlich, wobei im Stab eingesetzte Personen, gegenüber Personen die zum Zeitpunkt der Befragung im Markt tätig waren, eine signifikant geringere Einschätzung der V_HE_{B1} aufwiesen (Tabelle 5-91).⁷⁶⁷

	Partielles Eta ²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ V_HE _{B1}	0,139	0,001	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-91: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_HE_{B1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz

Eine ähnliche Tendenz zeigte sich für das Merkmal „Wunscheinsatz“, wobei Personen mit Wunscheinsatz „Markt“ (vgl. Tabelle 5-92) signifikant höhere und Personen mit Wunscheinsatz im „Stab“ (vgl. Tabelle 5-93) signifikant geringere V_HE_{B1} aufwiesen.

⁷⁶⁶ Vgl. Abschnitt 5.4.1.1.1.

⁷⁶⁷ Um sinnvolle Fallzahlen für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu generieren, wurden für diese Auswertung die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst (N=12).

	Wunsch- einsatz Markt	N	M V_HE _{B1}	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Inne- haben einer Beratungsposition“ V_HE _{B1}	nein	56	105,93	61,98	-2,670	0,009
	ja	42	141,74	70,41		

Tabelle 5-92: Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_HE_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Markt

	Wunsch- einsatz Stab	N	M V_HE _{B1}	SD	t	p
Valenz des Handlungsergebnisses „Inne- haben einer Beratungsposition“ V_HE _{B1}	nein	82	128,22	68,54	2,350	0,021
	ja	16	85,69	51,99		

Tabelle 5-93: Signifikanter Unterschied bei der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_HE_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Stab

Personen, mit denen bereits vor dem Besuch der PA3 Vereinbarungen über deren zukünftigen Einsatz geschlossen worden waren (N=21), zeigten in ihrer Gesamtheit keine signifikanten Unterschiede bei der Höhe der V_HE_{B1}. Jedoch ergab sich für Personen, mit denen speziell der Einsatz als Individualkundenberater vereinbart worden war (N=4), eine deutlich höhere V_HE_{B1} als bei den Personen, mit denen keine oder andere Vereinbarungen getroffen wurden (210,75 gegenüber 117,47). Im Fall der Vereinbarung von Stabspositionen (N=8) zeigte sich hingegen eine deutlich niedrigere V_HE_{B1} (64,50 gegenüber 126,32). Jedoch waren beide Teilstichproben zu klein, um eine Überprüfung der Signifikanz vorzunehmen.

Keine signifikanten Zusammenhänge zeigten sich für die Merkmale Alter und Schulabschluss.

5.4.2.1.2.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Valenz des Handlungsergebnisses Beratungsposition ging im Mittel der Gesamtstichprobe um 5,81 auf 115,47 zurück.

Hypothese 3 beinhaltet die Annahme eines signifikanten Zusammenhangs zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_HE_B) in der Art, dass die Rückmeldung der Eignung für Beratungstätigkeiten diese Valenz erhöht und

die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der V_{HE_B} führt. Dieser Zusammenhang konnte, wie in Tabelle 5-94 gezeigt, bestätigt werden.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der V_{HE_B} ($V_{HE_{B2}} - V_{HE_{B1}}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,249
	p	0,014
	N	98

Tabelle 5-94: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (ΔV_{HE_B}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Gegenüber dieser ersten Auswertungsstufe verstärkte sich dieser Zusammenhang in der zweiten Auswertungsvariante bei Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ leicht (Tabelle 5-95).

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der V_{HE_B} ($V_{HE_{B2}} - V_{HE_{B1}}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,291
	p	0,036
	N	52

Tabelle 5-95: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (ΔV_{HE_B}) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ vom erstem zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigte keine signifikanten Zusammenhänge mit den Merkmalen Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz.

5.4.2.2 Psychologische Kraft (resultierende Motivationstendenz)

Die Berechnung der Psychologischen Kraft F als resultierende Motivationstendenz erfolgte nach der Formel:

$$F_i = \sum_{j=1}^n (E_{ij} \cdot V_{HE_j})^{768}$$

⁷⁶⁸ Vgl. Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006), S. 138; vgl. auch Vroom, V. (1964), S. 18

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zum ersten und zweiten Befragungszeitpunkt für die beiden Alternativen „Bewerbung um eine Führungsposition“ und „Bewerbung um eine Beratungsposition“ dargelegt.

5.4.2.2.1 Bewerbung um eine Führungsposition

Angewandt auf den Untersuchungszusammenhang und die hier verwendeten Kurzbezeichnungen lautete die Formel für die Psychologische Kraft zur Bewerbung um eine Führungsposition zum ersten Befragungszeitpunkt wie folgt:

$$F_{F1} = \sum_{j=1}^1 (E_{F1} \cdot V_{HE_{F1}})$$

Für die Beurteilung der Veränderungen zum zweiten Befragungszeitpunkt erfolgte die Korrelationsprüfung für die Alternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ in zwei Varianten:⁷⁶⁹

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3
- unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der Potenzialanalyse PA3

5.4.2.2.1.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Psychologische Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) betrug zum Zeitpunkt 1 der Befragung im Mittel der Gesamtstichprobe 68,57. Die Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ in der Gesamtstichprobe ergab das in Abbildung 5-3 dargestellte Bild. In zwei Fällen ergab sich eine negative Motivationsstendenz, während für die meisten Probanden eine F_{F1} zwischen 15 und 90 errechnet wurde.

⁷⁶⁹ Vgl. Abschnitt 5.4.

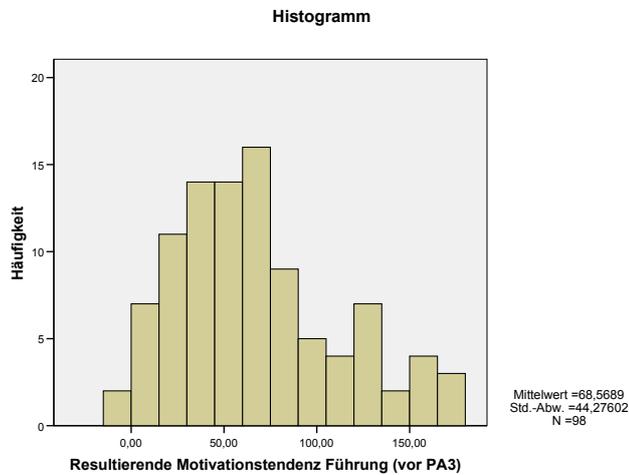


Abbildung 5-3: Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) in der Gesamtstichprobe

Zusammenhänge der resultierenden Motivationstendenz für eine Bewerbung um eine Führungsposition mit Merkmalen der Person

Tabelle 5-96 zeigt den signifikanten Geschlechterunterschied bei der Motivationstendenz für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“, wobei Frauen eine deutlich höhere F_{F1} aufweisen als Männer.

	Ge- schlecht	N	M F_{F1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ F_{F1}	weiblich	33	83,11	43,92	2,372	0,020
	männlich	65	61,18	42,92		

Tabelle 5-96: Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1})

Personen mit Berufserfahrung im Stab zeigten eine signifikant geringe Motivationstendenz für Führung als bei anderen den Probanden, die dieses Merkmal nicht aufzeigen (Tabelle 5-97).

	Berufser- fahrung Stab	N	M F_{F1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ F_{F1}	nein	52	81,21	46,78	3,187	0,002
	ja	46	54,27	36,76		

Tabelle 5-97: Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab

Ein ähnlicher Trend ergab sich auch im Fall des Merkmals „derzeitiger Einsatz“. Wie in Tabelle 5-98 dargestellt, wiesen im Stab eingesetzte Personen, gegen-

über Personen die zum Zeitpunkt der Befragung im Markt tätig waren, eine signifikant geringere Einschätzung der F_{F1} auf.⁷⁷⁰

	Partielles Eta ²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ F_{F1}	0,087	0,013	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-98: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_{F1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz

Probanden, mit denen bereits vor der Potenzialanalyse der Einsatz als Führungskraft vereinbart worden war, zeigten eine deutlich höhere Motivationstendenz in dieser Richtung als alle anderen Probanden (116,12 gegenüber 66,54), jedoch war hier die Fallzahl mit $N=4$ zu gering, um eine sinnvolle Signifikanzprüfung vorzunehmen.

Für die Merkmale Alter, Schulabschluss, Berufsabschluss und Wunscheinsatz ergaben sich keine signifikanten Zusammenhänge mit der resultierenden Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition.

5.4.2.2.1.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Psychologische Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Führungsposition“ ging im Mittel der Gesamtstichprobe um 1,76 auf 66,81 zurück.

In Hypothese 5 wird vermutet, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition F_F in dem Sinne gibt, dass die Rückmeldung der Eignung für Führungstätigkeiten diese Motivationstendenz erhöht und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der F_F führt. Wie Tabelle 5-99 zu entnehmen ist, konnte diese Annahme bestätigt werden.

⁷⁷⁰ Um sinnvolle Fallzahlen für den derzeitigen Einsatz in Führungspositionen zu generieren, wurden für diese Auswertung die Antworten „Führungspositionen im Markt“ und „Führungspositionen im Stab“ zusammengefasst ($N=12$).

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der F_F ($F_{F2} - F_{F1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,227
	p	0,025
	N	98

Tabelle 5-99: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition (ΔF_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Durch die Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ in der zweiten Auswertungsvariante verstärkte sich dieser Zusammenhang leicht gegenüber der ersten Auswertungsvariante (Tabelle 5-100).

Korrelation		Eignung für Führung
Differenz der Summenwerte der F_F ($F_{F2} - F_{F1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,266
	p	0,045
	N	57

Tabelle 5-100: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Führungsposition (ΔF_F) und dem PA3-Eignungswert für Führung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderung der psychologischen Kraft für die Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ vom erstem zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigte keine signifikanten Zusammenhänge mit den Merkmalen Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz.

5.4.2.2.2 Bewerbung um eine Beratungsposition

Angewandt auf den Untersuchungszusammenhang und die hier verwendeten Kurzbezeichnungen lautete die Formel für die Psychologische Kraft zur Bewerbung um eine Beratungsposition zum ersten Befragungszeitpunkt (F_{B1}) wie folgt:

$$F_{B1} = \sum_{j=1}^1 (E_{B1} \cdot V_{HE_{B1}})$$

Die Berechnung und Korrelationsprüfung für die Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ erfolgte in zwei Varianten:⁷⁷¹

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3
- unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der Potenzialanalyse PA3

5.4.2.2.1 Ausgangssituation vor Potenzialanalyse

Die Psychologische Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ betrug zum ersten Befragungszeitpunkt im Mittel der Gesamtstichprobe 67,13. Die Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ in der Gesamtstichprobe ergab das in Abbildung 5-4 gezeigte Bild. Zwar ergab sich für keinen Probanden eine negative Motivationstendenz für die Bewerbung um eine Beratungsposition, jedoch war eine Häufung der Ergebnisse im unteren Wertebereich zu beobachten. Insgesamt war die Streuung der Ergebnisse höher als bei der Alternative „Bewerbung um eine Führungsposition“. Über zwei Drittel der Ergebnisse lagen im Wertebereich zwischen 0 und 90.

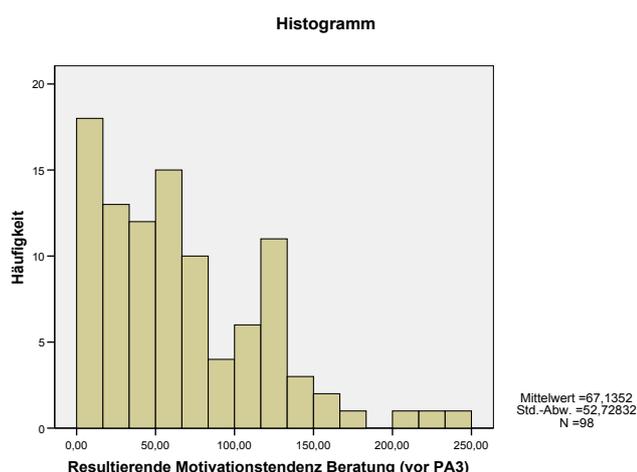


Abbildung 5-4: Häufigkeitsverteilung der Psychologischen Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) in der Gesamtstichprobe

⁷⁷¹ Vgl. Abschnitt 5.4.

Zusammenhänge der resultierenden Motivationstendenz für eine Bewerbung um eine Beratungsposition mit Merkmalen der Person

Weibliche Probanden wiesen eine signifikant höhere Motivationstendenz für eine Bewerbung um eine Beratungsposition, als männliche (Tabelle 5-101).

	Ge- schlecht	N	M F_{B1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	weiblich	33	83,62	61,07	2,251	0,027
	männlich	65	58,76	46,23		

Tabelle 5-101: Signifikanter Geschlechtsunterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1})

Personen mit Berufserfahrung im Markt zeigten eine signifikant höhere Motivationstendenz für die Bewerbung um eine Beratungsposition als andere Probanden (vgl. Tabelle 5-102), während diese für Probanden mit Berufserfahrung im Stab signifikant geringer ausfiel (vgl. Tabelle 5-103).

	Berufser- fahrung Markt	N	M F_{B1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	nein	28	46,83	49,98	-2,474	0,015
	ja	70	75,26	51,93		

Tabelle 5-102: Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Markt

	Berufser- fahrung Stab	N	M F_{B1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	nein	52	88,73	55,48	4,884	0,000
	ja	46	42,73	36,83		

Tabelle 5-103: Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit Berufserfahrung im Stab

Aus Tabelle 5-104 kann entnommen werden, dass auch im Bezug auf das Merkmal „derzeitiger Einsatz“, im Stab eingesetzte Personen eine deutlich geringere Motivationstendenz aufwiesen als Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung in der Beratung eingesetzt waren.

	Partielles Eta²	p	Paarweise Einzelvergleiche (Scheffé-Test) und Richtungsaussage aus deskriptiver Statistik
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	0,226	0,000	„Markt“ > „Stab“

Tabelle 5-104: Signifikantes Ergebnis bei der unterschiedlichen Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) auf der Basis von Varianzanalysen und paarweisen Einzelvergleichen nach derzeitigem Einsatz

Probanden die einen Einsatz im Beratungsbereich anstrebten, zeigten für Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ eine signifikant höhere Motivationstendenz (vgl. Tabelle 5-105), während Personen, die eine Position in Stabsbereichen zum Ziel hatten, eine signifikant niedrigere F_{B1} aufwiesen (vgl. Tabelle 5-106).

	Wunsch- einsatz Markt	N	M F_{B1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	nein	56	53,80	46,31	-3,008	0,003
	ja	42	84,91	55,98		

Tabelle 5-105: Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Markt

	Wunsch- einsatz Stab	N	M F_{B1}	SD	t	p
Motivationstendenz zur Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ F_{B1}	nein	82	72,91	53,27	2,523	0,013
	ja	16	37,51	39,16		

Tabelle 5-106: Signifikanter Unterschied bei der Motivationstendenz zur Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (F_{B1}) bei Teilnehmern mit dem Wunscheinsatz Stab

Für die Gruppe der Personen, mit denen bereits vor dem Besuch der PA3 Vereinbarungen über deren zukünftigen Einsatz geschlossen worden waren (N=21), konnte gegenüber den anderen Probanden ohne diese Vereinbarung kein signifikanter Unterschied bei der Höhe der F_{B1} festgestellt werden. Jedoch wurde bei Personen, mit denen speziell der Einsatz als Individualkundenberater vereinbart worden war (N=4), eine deutlich höhere F_{B1} errechnet als bei den Personen, mit denen keine oder andere Vereinbarungen getroffen wurden (181,94 gegenüber 62,25). Im Fall der Vereinbarung von Stabspositionen (N=8) zeigte sich hingegen eine deutlich niedrigere F_{B1} (31,56 gegenüber 70,30). Auf Grund der geringen Stichprobengröße wurde hier jedoch auf die Signifikanzprüfung verzichtet.

Für die Merkmale Alter, Schulabschluss und Berufsabschluss und ergaben sich keine signifikanten Zusammenhänge mit der resultierenden Motivationstendenz, sich um eine Beratungsposition zu bewerben.

5.4.2.2.2 Veränderungen nach Potenzialanalyse

Die Psychologische Kraft für die Handlung „Bewerbung um eine Beratungsposition“ ging im Mittel der Gesamtstichprobe um 1,61 auf 65,53 zurück.

In Hypothese 5 wird ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Beratungsposition F_B vermutet. Dieser Zusammenhang soll sich in der Hinsicht ergeben, dass die Rückmeldung der Eignung für Beratungstätigkeiten diese Motivationstendenz erhöht und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der F_B führt. Wie Tabelle 5-107 zu entnehmen ist, konnte diese Annahme bestätigt werden.

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der F_B ($F_{B2} - F_{B1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,264
	p	0,008
	N	98

Tabelle 5-107: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔF_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Einbeziehung aller sieben Ergebnisstufen der PA3

Durch die Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ in der zweiten Auswertungsvariante wurde dieser Zusammenhang etwas deutlicher (vgl. Tabelle 5-108).

Korrelation		Eignung für Beratung
Differenz der Summenwerte der F_B ($F_{B2} - F_{B1}$)	Korrelationskoeffizient Spearman's-Rho r_s	0,294
	p	0,034
	N	52

Tabelle 5-108: Korrelationsanalyse zwischen der Veränderung der Motivationstendenz zur Bewerbung um eine Beratungsposition (ΔF_B) und dem PA3-Eignungswert für Beratung, unter Ausfilterung der Ergebnisstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“

Die Veränderung der Psychologischen Kraft für die Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ vom erstem zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigte keine signifikanten Zusammenhänge mit den Merkmalen Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Berufsabschluss, Berufserfahrung, derzeitigem und angestrebtem Einsatz.

6 Zusammenfassung und Diskussion

In Kapitel 6 werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse bezüglich der erfassten Merkmale der Personen sowie der individuellen, betrieblichen und partizipativen Karriereplanung als situative Rahmenbedingungen der Untersuchung zusammengefasst.

Danach erfolgt die komprimierte Darstellung der deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse der Messung der einzelnen Variablen der VIE-Theorie und deren hypothesenrelevanter Korrelationsbeziehungen zwischen den an die Probanden zurückgemeldeten Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3 für die Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Beratung“ und der Veränderung dieser Variablen bzw. der Motivation der Probanden zur Wahl einer Führungslaufbahn bzw. einer Beratungslaufbahn. Auf dieser Basis wird die Überprüfung der in Abschnitt 3 aufgestellten Hypothesen vorgenommen. Zur Unterstützung der Interpretation dieser Ergebnisse und der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für das Karrieremanagement werden anschließend Merkmale von Probandengruppen verglichen, die hinsichtlich der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie zum zweiten Messzeitpunkt gegensätzlich (hypothesenkonform bzw. hypothesenkonträr) reagieren.

Unter Berücksichtigung der in Abschnitt 2 dieser Arbeit gelegten theoretischen Grundlagen erfolgt danach die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf das Erkenntnisziel der Arbeit. Zur Erreichung des Gestaltungsziels werden schlussfolgernd Empfehlungen für das Karrieremanagement und den Einsatz der Potenzialanalyse PA3 gegeben.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und dem Ausblick auf den sich ableitenden Forschungsbedarf.

6.1 Determinanten der Person und des Unternehmens

Auf die individuelle Karriereplanung einer Person wirken verschiedenste Einflüsse. Dies sind zum einen Determinanten der Person, wie z. B. ihre berufli-

chen Ziele, die Lebensphase, in der sie sich befindet, und ihre bisherige berufliche Entwicklung. Auf der anderen Seite spielen die Bedingungen des Karrieremanagements eines Unternehmens, wie Art und Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten, eine große Rolle.⁷⁷² Daher sei nachfolgend zusammenfassend auf Ergebnisse eingegangen, die die individuelle und partizipative Karriereplanung betreffen.

6.1.1 Merkmale der Stichprobe und individuelle Karriereplanung

Fast 83% der befragten Personen befanden sich mit einem Alter zwischen 20 und 35 Jahren⁷⁷³ in ihrer frühen Phase der Karriere, die unter anderem durch die Ausprägung von Karriereorientierung geprägt ist.⁷⁷⁴ Ca. zwei Drittel der Stichprobe war männlich. Bei der Berufserfahrung der Personen überwog mit über 70% die Beratungstätigkeit, wobei nur 54% auch zum Befragungszeitpunkt in diesem Bereich tätig waren. Nur 14% der Personen verfügten bereits über Führungserfahrung und zum Befragungszeitpunkt übten nur rund 12% eine Führungsposition aus.⁷⁷⁵ 71,4% der befragten Potenzialanalyseteilnehmer strebten für die Zukunft eine Führungstätigkeit an. Rund 43% hatten eine Beratungstätigkeit zum Ziel.⁷⁷⁶ Über 60% der Teilnehmer sahen für sich eine klare berufliche Perspektive in ihrem Unternehmen und hatten den Eindruck, ihre berufliche Entwicklung in der Sparkasse frei wählen zu können.⁷⁷⁷

⁷⁷² Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung der Einflussgrößen auf die Motivationstendenz zur Laufbahnwahl in Abschnitt 2.5.

⁷⁷³ Nahezu drei Viertel der Befragten waren dabei unter 30 und ein Viertel unter 25 Jahre alt.

⁷⁷⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

⁷⁷⁵ Vgl. Abschnitt 5.1.

⁷⁷⁶ Dabei konnten sich 26,5% der Befragten eine Führungs- oder Beratungstätigkeiten vorstellen, wodurch es hier zu Mehrfachzählungen kam. Vgl. Abschnitt 5.2.1.

⁷⁷⁷ Vgl. Abschnitt 5.2.2.

6.1.2 Betriebliche und partizipative Karriereplanung

Im Rahmen der Personalentwicklung der entsendenden Sparkassen stellten regelmäßige Beurteilungen und Feedback durch den Vorgesetzten mit 70% bzw. 87% weit verbreitete Instrumente dar.⁷⁷⁸ Auf diesem Wege erhalten die betroffenen Mitarbeiter demnach regelmäßige Rückmeldungen über ihr Verhalten. Über 68% der Befragten wussten, dass es in ihrem Hause eine Personalentwicklungskonzeption gibt, jedoch wurden nur mit knapp 39% der Befragten regelmäßige Personalentwicklungsgespräche geführt. Nur 20,4% der Befragten nahmen an einem Nachwuchsförderprogramm teil.⁷⁷⁹ Die beiden letztgenannten Befragungsergebnisse sind als sehr niedrig anzusehen - insbesondere wenn man berücksichtigt, dass es sich bei den Befragten um eine durch die Entsendung zur Potenzialanalyse PA3 vorselektierte Zielgruppe handelt.

Die Initiative zum Besuch der Potenzialanalyse PA3 ging in fast 80% der Fälle vom Unternehmen aus. Auf Grund dieses hohen Anteils kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Probanden aus Sicht der Unternehmen mehrheitlich um Mitarbeiter handelt, die für weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen und Karriereschritte in Frage kommen. So sollte in jeweils 30,6% der Fälle sollte die Potenzialanalyse zur Unterstützung der Entscheidung über den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen bzw. von Stellenbesetzungen dienen. Zum Teil wurde mit den Teilnehmern bereits vor der Potenzialanalyse eine Vereinbarung über eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme (35,7%)⁷⁸⁰ oder über den konkreten zukünftigen Einsatz (21,4%) getroffen. Zudem haben 6,1% bzw. 5,1% der Probanden zwischen den beiden Messzeitpunkten (also ebenfalls vor Erhalt der PA3 Ergebnisse) Personalentwicklungsmaßnahmen besucht bzw. neue Positionen übernommen. Diese vor dem Erhalt der Ergebnisse der PA3 getroffenen Vereinbarungen bzw. geschaffenen Fakten kommen dem Mitarbeiter gegenüber einem Feedback/einer Potenzialeinschätzung gleich

⁷⁷⁸ Jeweils über 70% der Probanden geben an, regelmäßig beurteilt zu werden und Beurteilungsgespräche mit ihrem Vorgesetzten zu führen. Ein day-to-day-Feedback erhalten sogar knapp 87%, knapp 37% davon häufig.

⁷⁷⁹ Vgl. Abschnitt 5.3.1 und 5.3.2.

⁷⁸⁰ Zumeist handelt es sich hier um die Aufstiegsqualifizierung zum Sparkassenbetriebswirt.

und lassen einen großen Einfluss auf seine Motivation zu einer entsprechenden Laufbahnwahl (insbesondere auf die Erwartung, bei einer entsprechenden Bewerbung Erfolg zu haben) vermuten.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse wurden mit den Teilnehmern in einem Rückmeldegespräch besprochen, welches zumeist eine Länge zwischen 45 und 90 Minuten hatte. An den meisten Gesprächen nahmen der direkte Vorgesetzte und der Personalentwickler teil. Rund 15% der Befragten gaben an, dass die Ergebnisse der Potenzialanalyse in ihrem Rückmeldegespräch nicht erörtert wurden. Mit nur knapp 60% der Befragten wurden die Ergebnisse des Interessentests erörtert und bei nur rund 40% spielten die eigenen beruflichen Pläne eine Rolle.⁷⁸¹ In 26,5% der Fälle wurden im Gespräch keinerlei Vereinbarungen getroffen. Aus diesen Befragungsergebnissen kann geschlossen werden, dass insbesondere bei der inhaltlichen Gestaltung der Rückmeldegespräche erhebliche Potenziale bestehen, deren Ausschöpfung die Nutzung des Feedbacks aus der Potenzialanalyse PA3 als Instrument der partizipativen Karriereplanung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen für beide Seiten verbessern könnte. Die durch die 98 Teilnehmer erreichten Eignungswerte der PA3 für die Tätigkeitsbereiche Führung und komplexe Beratung näherten sich der Normalverteilung.

6.2 Einfluss der Potenzialanalyseergebnisse auf die Motivation zur Wahl alternativer Laufbahnen

Zunächst soll kurz auf die Entwicklung der einzelnen Variablen der VIE-Theorie eingegangen werden. Zur besseren Übersicht werden nachfolgend die auf der Grundlage der empirischen Daten hypothesenrelevanten Korrelationsbeziehungen zwischen den an die Probanden zurückgemeldeten Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3 für die Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Bera-

⁷⁸¹ Auch andere für die Akzeptanz der Potenzialanalyse wichtige Gesprächsthemen, wie bisherige Beurteilungsergebnisse und die bisherige berufliche Entwicklung wurden nur einem Viertel der Fälle bzw. noch seltener angesprochen. Vgl. Abschnitt 5.3.4.3, Tabelle 5-25.

tung“ und der Veränderung dieser Variablen tabellarisch dargestellt. Danach erfolgt die Prüfung der in Abschnitt 3 dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen. Zur Vorbereitung der Ergebnisinterpretation werden zum Abschluss Teilnehmergruppen verglichen, die in Bezug auf die Veränderung der Variablen der VIE-Theorie hypothesenkonform bzw. hypothesenkonträr auf die Potenzialanalyseergebnisse reagiert haben.

6.2.1 Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie

Nachfolgend sollen kurz die wichtigsten Ergebnisse hinsichtlich der Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie in der Gesamtstichprobe und ihrer Verteilung in soziodemografischen und berufsbiografischen Teilstichproben zusammengefasst und erste Interpretationen mit Blick auf das Gestaltungsziel der Arbeit (Empfehlungen zur Gestaltung des Karrieremanagements) vorgenommen werden.

*Valenzen der Handlungsergebnisfolgen*⁷⁸²

In der Voruntersuchung sind die durch die Zielgruppe angestrebten beruflichen Ziele (Handlungsergebnisfolgen) erhoben worden.⁷⁸³ Aus den zahlreichen Rückmeldungen konnten 28 Handlungsergebnisfolgen abgeleitet werden, welchen die Probanden der Hauptuntersuchung einen Wert beimaßen. Auf diese Weise wurde für die Teilnehmer dieser Studie eine Rangreihe beruflicher Ziele deutlich und eine Grundlage für die Messung der motivationalen Tendenz geschaffen. Beispielhaft werden in Tabelle 6-1 die 10 am höchsten bewerteten Handlungsergebnisfolgen zusammengefasst.

⁷⁸² Die in der Untersuchung erhobenen Handlungsergebnisfolgen und deren Bewertung geben Aufschluss darüber, was die Zielgruppe der PA3-Teilnehmer im Zuge ihrer Karriere erreichen oder ggf. eher vermeiden möchte. Die Bewertung dieser Folgen bleibt dabei unabhängig von der Laufbahn, die ein Mitarbeiter beschreitet oder anstrebt. Vgl. Abschnitt 5.4.1.1.

⁷⁸³ Es handelt sich hierbei um übergeordnete berufliche Ziele, das heißt, um Folgen beruflicher Entwicklung. Vgl. Abschnitt 4.1.3.

Rang	Handlungsergebnisfolge
1	finanziell abgesichert sein
2	sich persönlich weiterentwickeln
3	trotz Erfolges menschlich bleiben
4	in gutem Arbeitsklima arbeiten
5	eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen
6	einen sicheren Arbeitsplatz haben
7	Abwechslung und Spaß bei der Arbeit haben
8	anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben
9	eigenes Einkommen erhöhen
10	Verantwortung tragen

Tabelle 6-1: Rangreihe der 10 am höchsten bewerteten Handlungsergebnisfolgen zum Zeitpunkt 1 (Gesamtstichprobe)

Die Teilnehmer der Untersuchung bewerteten im Durchschnitt ihre finanzielle Absicherung als die wichtigste Folge ihrer beruflichen Tätigkeit. Bei einem maximal möglichen Wert von vier Punkten, maßen die Teilnehmer diesem Ziel mit großer Einigkeit im Durchschnitt einen Wert von 3,51 bei. Ein weiteres Sicherheitsziel wird mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes auf Rang 6 (3,1 Punkte) genannt. Dies kann als deutliches Signal für ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis der Zielgruppe gewertet werden, die zu drei Vierteln aus Personen im Alter unter 30 Jahren und zu zwei Dritteln aus männlichen Probanden bestand. Auffällig ist auch die hohe Wertschätzung persönlicher Entwicklungsziele. So wird das Ziel, sich persönlich weiterzuentwickeln, auf Rang 2 mit 3,41 Punkten bewertet, gefolgt von dem Bestreben, trotz beruflichen Erfolges menschlich zu bleiben (3,38 Punkte). Im Durchschnitt der Gesamtstichprobe kommt ebenso die große Wertschätzung der Zielgruppe für direkt arbeitsbezogene Ziele, wie in gutem Arbeitsklima zu arbeiten (3,26 Punkte), die eigene Arbeit in hoher Qualität zu bewältigen (3,17 Punkte) sowie Abwechslung und Spaß bei der Arbeit zu haben und eine anspruchsvolle und interessante Tätigkeit auszuüben (je 3,03 Punkte) zum Ausdruck. In Bezug auf die Bedeutung einer qualitativ hochwertigen Kundenberatung für Sparkassen, sei auf die relativ geringe Wertigkeit hingewiesen, die die Zielgruppe im Durchschnitt dem Kundenkontakt beimisst.⁷⁸⁴ Weibliche Befragte schätzten die Items tendenziell etwas höher ein. Die zehn wichtigsten Items von Frauen und Männern glichen sich jedoch stark. Tenden-

⁷⁸⁴ Obwohl 70% der Befragten über Erfahrungen im Marktbereich/in der Beratung verfügten, war das Item „im Kundenkontakt stehen“ mit nur 1,1 Punkten bewertet und erst auf Rang 25 zu finden. Dieses Item wies gleichzeitig die größte Streuung aller Items auf.

ziell höhere Bewertungen gaben auch Personen mit Berufserfahrung in Beratungstätigkeiten und Führung ab. Die Bewertungen von Personen mit Berufserfahrung im Stab lagen in der Regel etwas niedriger als der Durchschnitt.

Aus dieser Bewertung lassen sich Hinweise für die Gestaltung eines auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichteten betrieblichen Karrieresystems und insbesondere für das Karrieremanagement ableiten. So wird eine Laufbahn in den Augen der Mitarbeiter dann erstrebenswert sein, wenn sie ihr einen hohen Nutzen zur Erreichung hoch bewerteter Ziele beimessen (Instrumentalität).

*Instrumentalitäten der Handlungsergebnisse*⁷⁸⁵

Die Führungslaufbahn sahen die Probanden als geeignet an, Ziele, wie z. B. „Verantwortung tragen“, „Karriere machen/beruflich weiterkommen“, „eigenen Wert am Arbeitsmarkt steigern“ oder „eigenes Einkommen erhöhen“, zu verwirklichen. Eher weniger geeignet schien ihnen die Führungslaufbahn, wenn es um Ziele, wie z. B. „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“, „wenig Stress bei der Arbeit haben“ oder „an einem festen Arbeitsort eingesetzt sein“, ging. Vergleicht man die zehn am höchsten bewerteten Instrumentalitätsitems für eine Führungsposition mit den zehn wichtigsten Handlungsergebnisfolgen der Gesamtstichprobe, so sind nur vier Übereinstimmungen festzustellen.⁷⁸⁶ Eine höhere Übereinstimmung wäre hier im Sinne des Karrieremanagement eines Unternehmens i. d. R. ein erstrebenswertes Ziel, da sie nach dem Valenzmodell der VIE-Theorie zu einer höheren Valenz der Führungslaufbahn führen würde. Frauen bewerteten die Instrumentalität einer Führungslaufbahn generell höher als Männer, wobei ein Vergleich der jeweils zehn am höchsten eingeschätzten Items eine große Übereinstimmung zwischen den Geschlechtern zeigt. Eher positiver bewerteten auch Probanden mit den Merkmalen Berufsabschluss Bankkaufmann, Berufserfahrung im Marktbereich und Personen mit dem Wunscheinsatz Führung die Instrumentalität einer Führungslaufbahn, während

⁷⁸⁵ Vgl. Abschnitt 5.4.1.2.

⁷⁸⁶ Dabei handelt es sich um die Items „Verantwortung tragen“, „sich persönlich weiterentwickeln“, „eigenes Einkommen erhöhen“ sowie „anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben“.

Personen mit Berufserfahrung im Stabsbereich die Instrumentalität einer Führungsposition fast generell schlechter einschätzten als die restliche Stichprobe. Zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigten insbesondere Probanden der beiden jüngsten Altersgruppen (insgesamt 74,5% der Stichprobe) durchschnittlich einen Anstieg der Instrumentalitätseinschätzung der Führungslaufbahn, während die Einschätzung durch ältere Probanden im Durchschnitt sank. Auch Personen mit dem Einsatzwunsch „Führungsposition“ senkten durchschnittlich ihre Instrumentalitätseinschätzung für diese Laufbahn. Diese Tendenzen sprechen für eine Abhängigkeit der Wirkung des Feedbacks aus der Potenzialanalyse von der individuellen beruflichen Entwicklungsphase. So hatten insbesondere jüngere Altersgruppen in Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung i. d. R. noch nicht die Gelegenheit, Feedback zum eigenen Potenzial für Führungsaufgaben zu erlangen. Signifikante Zusammenhänge der Instrumentalitätseinschätzung für Führungslaufbahnen zu Merkmalen der Person festzustellen waren jedoch nicht festzustellen.

Der Beratungslaufbahn wurde hohe Instrumentalität für Ziele, wie z. B. „immer auf dem neuesten Wissenstand sein“ und „anspruchsvolle, interessante Tätigkeit haben“, beigemessen. Aber auch ihre Instrumentalität für Ziele, wie „Verantwortung tragen“ oder „Karriere machen/berufliche weiterkommen“, wurde, gemessen an den Rangplätzen der Items, relativ hoch eingeschätzt. Einen negativen Zusammenhang sahen die Probanden zwischen der Ausübung einer Beratungslaufbahn und den Zielen „wenig Stress bei der Arbeit haben“, „Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben“ und „frühzeitig in den Ruhestand gehen“. Stellt man auch hier einen Vergleich der zehn durch die Gesamtstichprobe am höchsten eingeschätzten Handlungsergebnisfolgen mit den zehn am höchsten bewerteten Instrumentalitätsitems an, so lassen sich fünf Übereinstimmungen feststellen, die zur Attraktivität (Valenz) einer Beratungslaufbahn beitragen.⁷⁸⁷

⁷⁸⁷ Namentlich sind dies die Items: „anspruchsvoll, interessante Tätigkeit haben“, „sich persönlich weiterentwickeln“, „Verantwortung tragen“, „eigenes Einkommen erhöhen“ und „eigene Arbeit in hoher Qualität bewältigen“.

Die Instrumentalität der Beratungslaufbahn wurde von Frauen tendenziell höher bewertet als von Männern, wobei sich bei einem Vergleich der zehn höchsten Instrumentalitäten große Übereinstimmungen zwischen den Geschlechtern zeigen. Eine tendenziell höhere Instrumentalität wurde auch von Personen Berufserfahrung im Marktbereich bzw. dem Wunsch, dort tätig zu werden, gegenüber Mitarbeitern mit Berufserfahrung in Stabsbereichen bzw. dem Wunsch, derartige Aufgaben zu übernehmen, eingeschätzt. Diese Bewertungsunterschiede könnten zum einen berufsbiografisch begründet sein und sich auf die erworbenen Erfahrungen der Mitarbeiter des Marktbereichs bzw. die fehlenden Erfahrungen der Stabsmitarbeiter zurückführen lassen. Zum anderen sind kognitive Prozesse zu vermuten, die bei den Stabsmitarbeitern zu einer geringeren Einschätzung der Instrumentalität von Beratungslaufbahnen führen.⁷⁸⁸

Zum zweiten Befragungszeitpunkt stieg die Bewertung der Instrumentalität einer Beratungslaufbahn in der Gesamtstichprobe leicht an. Diese Tendenz konnte auch für die Teilstichproben derjenigen Probanden mit Berufserfahrung in Stabsbereichen bzw. derer, die eine Tätigkeit in Stabsbereichen anstrebten, festgestellt werden. Diese Entwicklung kann zum einen auf die Feedbackwirkung aus der Potenzialanalyse PA3 zurückgeführt werden (81,6% der Gesamtstichprobe zeigten eine zumindest durchschnittliche Eignung für Beratung). Zum anderen erhielten im Rahmen der PA3 auch Probanden ohne Markterfahrung die Gelegenheit, sich mit Beratungssituationen auseinander zu setzen und die eigenen Fähigkeiten auf diesem Gebiet zu erproben.

Erwartungen über den Handlungserfolg⁷⁸⁹

Den Erfolg einer Bewerbung um eine Führungsposition hielten 80,6% der Befragten zum ersten Befragungszeitpunkt für möglich, bzw. waren sich dessen (ziemlich) sicher. Dabei hatten Männer eine etwas höhere Erfolgserwartung als Frauen. Betriebswirte waren gegenüber Bankkaufleuten und Fachwirten sicherer über den Erfolg, und beim Kriterium „Wunscheinsatz“ zeigten Personen mit

⁷⁸⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.4.4.3.

⁷⁸⁹ Vgl. Abschnitt 5.4.1.3.

dem Wunscheinsatz Führung die höchste Erfolgsgewissheit. Bezogen auf das Kriterium „Berufserfahrung“ zeigten Stabsmitarbeiter und Personen mit Führungserfahrung die relativ geringste Erfolgserwartung, ohne dass signifikante Zusammenhänge feststellbar waren.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt sank die Erwartungseinschätzung nur leicht um ca. 2%. Die Hälfte der Befragten änderte ihre Erwartungseinschätzung nicht. Rund 20% erhöhten die Erwartung, knapp 30% senkten sie. Personen mit Führungserfahrung hoben ihre Erwartungen signifikant stärker an als andere, was sich jedoch nicht mit den Ergebnissen der PA3 in Zusammenhang bringen ließ, da sechs der 14 Probanden mit Führungserfahrung nur eine unterdurchschnittliche Führungseignung zeigten; die anderen acht Probanden erzielten durchschnittliche Eignungswerte.

Über den Erfolg der Bewerbung um eine Beratungsposition waren sich 77,6% der Probanden (ziemlich) sicher bzw. hielten ihn für möglich. Dabei bestand ein negativer Zusammenhang zum Alter der Personen. Personen mit Berufserfahrung im Marktbereich hatten eine signifikant höhere Erwartung über den Erfolg, eine Beratungsposition zu bekommen, während Personen mit Berufserfahrung im Stabsbereich eine signifikant niedrigere Erwartung zeigten. Die Erwartung von Männern lag leicht über der der Frauen und Betriebswirte waren gegenüber Bankkaufleuten und Fachwirten sicherer über den Erfolg.

Die Erwartung blieb zum zweiten Befragungszeitpunkt nahezu konstant. Fast 60% der Befragten änderten ihre Erwartungseinschätzung nicht, 23,4% senkten sie, bei 17,4% war sie erhöht. Frauen senkten ihre Erwartung etwas stärker als Männer, Personen mit dem Berufsabschluss Betriebswirt etwas stärker Personen mit anderen Abschlüssen. Während für Personen mit dem Einsatzwunsch und Berufserfahrung im Stab die Erwartungen stiegen, eine Beratungsposition zu bekommen, sanken sie für Probanden mit Einsatzwunsch und Berufserfahrung im Markt. Auch wenn diese Zusammenhänge nicht signifikant wurden, lassen sie dennoch Erklärungsansätze erkennen. Wie bei der Variable Instrumentalität kann auch hier die Einflussnahme der Ergebnisse der PA3 sowie -

insbesondere bei den Stabmitarbeitern - die Auseinandersetzung mit dem Thema Beratung angenommen werden.

*Valenzen der Handlungsergebnisse*⁷⁹⁰

Die Valenz des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ errechnet sich aus der Bewertung der Handlungsergebnisfolgen und der Instrumentalität, die die Probanden einer Führungsposition zur Erreichung der jeweiligen Folge zuschreiben. Aus diesem Zusammenhang ergab sich zum ersten Zeitpunkt der Befragung bei zwei Befragten eine negative Valenz, was mit einer Vermeidungshaltung gleichzusetzen ist. Für alle anderen Teilnehmer wurden positive Valenzen errechnet.

Trotzdem zum zweiten Befragungszeitpunkt die Instrumentalität einer Führungslaufbahn im Durchschnitt leicht angestiegen war, ging die Valenz einer Führungsposition im Mittel etwas zurück. Dieses Ergebnis stellt keinen Widerspruch dar, da es auf die Eigenschaft dieser Variable als Summe der itemgebundenen Produkte aus Valenz der Handlungsergebnisfolge und der Instrumentalität zurückzuführen ist. Signifikante Zusammenhänge zu Merkmalen der Person konnten nicht festgestellt werden.

Das Handlungsergebnis „Innehaben einer Beratungsposition“ besaß zum ersten Befragungszeitpunkt für keinen der Probanden eine negative Valenz, jedoch wurde diese Handlungsalternative im Mittel etwas niedriger bewertet als eine Führungsposition.

Trotz eines leichten durchschnittlichen Anstiegs des Summenmittelwerts der Instrumentalität, ging der Valenzwert für Beratung zum zweiten Befragungszeitpunkt im Mittel etwas zurück, wobei die oben stehende Erklärung für diesen scheinbaren Widerspruch auch hier gilt. Signifikante Zusammenhänge zu Merkmalen der Person ergaben sich nicht.

⁷⁹⁰ Vgl. Abschnitt 5.4.2.1.

Die Bewertung der Valenz des Handlungsergebnisses V_{HE} für die alternativen Laufbahnen Führung und Beratung zeigte eine (wenn auch nur leicht) geringere Bewertung der Beratungslaufbahn.

Psychologische Kraft (resultierende Motivationstendenz)⁷⁹¹

Durch die Multiplikation der Valenz eines Handlungsergebnisses mit der Erwartung über den Erfolg der vorausgehenden Handlung wird die resultierende Motivationstendenz berechnet. Für die Handlungsalternative „Bewerbung um eine Führungsposition“ ergab sich auf diese Weise (begründet durch die vorgenannten zwei Probanden mit einer negativen Valenz für das Handlungsergebnis „Innehaben einer Führungsposition“) in zwei Fällen eine negative Motivationstendenz. Für die betreffenden Probanden würde diese Handlungsalternative demnach nicht in Frage kommen.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt blieb die Motivationstendenz zur Bewerbung um Führungspositionen im Mittel der Gesamtstichprobe nahezu konstant und zeigte keine Zusammenhänge zu Merkmalen der Person.

Im Fall der Handlungsalternative „Bewerbung um eine Beratungsposition“ wurde aus zuvor genannten Gründen für keinen der Probanden eine negative Motivationstendenz errechnet. Im Vergleich zu Führungspositionen lag sie, bezogen auf die Gesamtstichprobe, im Mittel etwas niedriger, wies aber eine deutlich größere Streuung auf.

Die Motivationstendenz hinsichtlich der „Bewerbung um eine Beratungsposition“ blieb zum zweiten Befragungszeitpunkt im Durchschnitt der Gesamtstichprobe ebenfalls nahezu konstant und zeigte keine Zusammenhänge zu Merkmalen der Person.

⁷⁹¹ Vgl. Abschnitt 5.4.2.2.

6.2.2 Zusammenfassung der Korrelationsbeziehungen

In der empirischen Studie wurde, entsprechend dem Erkenntnisziel der Arbeit, der Einfluss der an die Probanden zurückgemeldeten Eignungswerte der Potenzialanalyse PA3 für die Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Beratung“ auf die individuelle Motivation dieser Probanden zur Wahl einer Führungslaufbahn bzw. einer Beratungslaufbahn untersucht.⁷⁹² Gemessen wurde der Einfluss dieser Eignungsrückmeldungen anhand der Veränderung der Variablen der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartung-Theorie nach VROOM⁷⁹³ vom Befragungszeitpunkt 1 (vor Besuch der Potenzialanalyse PA3) zum Befragungszeitpunkt 2 (nach Besuch der Potenzialanalyse PA3). Angewandt auf den Untersuchungszusammenhang handelte es sich um die Veränderung folgender abhängiger Variablen:

- die durch direkte Befragung erfasste Valenz der in der Voruntersuchung⁷⁹⁴ erhobenen zielgruppenrelevanten Handlungsergebnisfolgen (V_{HEF_k}),
- die durch direkte Befragung erfasste Instrumentalität I einer Führungslaufbahn bzw. einer Beratungslaufbahn für die Erreichung dieser Handlungsergebnisfolgen (I_{Fk} und I_{Bk}),
- die durch direkte Befragung erfasste Erwartung E über den Erfolg der Handlungen „Bewerbung um eine Führungsposition“ und „Bewerbung um eine Beratungsposition“ (E_F und E_B),
- die als jeweilige Summe der Produkte aus V_{HEF_k} und I berechnete Valenz V_{HE} der Handlungsergebnisse „Innehaben einer Führungsposition“ bzw. „Innehaben einer Beratungsposition“ (V_{HE_F} und V_{HE_B}) und
- die als jeweiliges Produkt aus E und V_{HE} berechnete psychologische Kraft F als resultierende Motivationstendenz zur Ausführung der o. g. Handlungen (F_F und F_B).

Die Kurzbezeichnungen dieser Variablen sind der ersten Spalte von Tabelle 6-2 zu entnehmen. In Tabelle 6-2 werden weiterhin die Ergebnisse aller hypothesenrelevanten Korrelationen überblicksartig dargestellt.

⁷⁹² Die Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 verfügten dabei über ein Spektrum von sieben Stufen der Eignungsaussage von „noch nicht geeignet“ bis „hervorragend geeignet“. Eine ausführliche Darstellung des Instruments PA3 findet sich in Abschnitt 3.1.

⁷⁹³ Vgl. Vroom, V. (1964), S. 14 ff.; ausführlich dargestellt in Abschnitt 2.4.

⁷⁹⁴ Vgl. Abschnitt 4.1.

Variable: (Erfassung bzw. Be- rechnung)	Auswertungsvariante 1 (alle PA3-Ergebnisstufen)		Auswertungsvariante 2 (PA3-Ergebnisse ohne die Bewertungsstufen „teilweise geeignet“ und „geeignet“)	
	Eignungsaussage Führung (N=98)	Eignungsaussage Beratung (N=98)	Eignungsaussage Führung (N=57)	Eignungsaussage Beratung (N=52)
ΔV_{HEF_k} (direkt erfasst)	nicht signifikant $p = 0.193$	nicht signifikant $p = 0.109$	nicht signifikant $p = 0.348$	nicht signifikant $p = 0.398$
ΔI_F (direkt erfasst)	signifikant $p = 0.001$, $r_s = 0.324$	/	signifikant $p = 0.005$, $r_s = 0.365$	/
ΔI_B (direkt erfasst)	/	signifikant $p = 0.002$, $r_s = 0.316$	/	signifikant $p = 0.002$, $r_s = 0.415$
ΔE_F (direkt erfasst)	nicht signifikant $p = 0.231$	/	nicht signifikant $p = 0.579$	/
ΔE_B (direkt erfasst)	/	nicht signifikant $p = 0.124$	/	nicht signifikant $p = 0.183$
ΔV_{HEF} (berechnet)	signifikant $p = 0.006$, $r_s = 0.278$	/	signifikant $p = 0.008$, $r_s = 0.347$	/
ΔV_{HEB} (berechnet)	/	signifikant $p = 0.014$, $r_s = 0.249$	/	signifikant $p = 0.036$, $r_s = 0.291$
ΔF_F (berechnet)	signifikant $p = 0.025$, $r_s = 0.227$	/	signifikant $p = 0.045$, $r_s = 0.266$	/
ΔF_B (berechnet)	/	signifikant $p = 0.008$, $r_s = 0.264$	/	signifikant $p = 0.034$, $r_s = 0.294$

Tabelle 6-2: Hypothesenrelevante Korrelationsbeziehungen zwischen den Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3 und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie

Die Prüfung der Korrelationen der Veränderung dieser Variablen mit den Eignungswerten der PA3 wurde bzgl. der berücksichtigten Stufen der PA3-Eignungsaussage in zwei Auswertungsvarianten vorgenommen:

- auf der Basis aller sieben Ergebnisstufen der Potenzialanalyse PA3 (vgl. Tabelle 6-2, Spalten 2 und 3),⁷⁹⁵
- unter Ausfilterung der Bewertung „teilweise geeignet“ und „gut geeignet“ (vgl. Tabelle 6-2, Spalten 4 und 5)⁷⁹⁶

⁷⁹⁵ Alle sieben Stufen der Eignungsaussage der PA3 wurden in die Korrelationsprüfung einbezogen (N=98).

Bezogen auf das Erkenntnisziel der Arbeit konnte festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 einen signifikanten Einfluss auf die Variablen I_{FK} , I_{BK} , V_{HE_F} , V_{HE_B} sowie F_F und F_B besaßen. Für die Variablen $V_{HE_{F_k}}$, E_F und E_B wurden keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt. Die festgestellten Zusammenhänge weisen für die Variable Instrumentalität mittlere Stärken auf, wobei der engste Zusammenhang zwischen den Eignungswerten für Beratung und der PA3 und der Instrumentalität für die Variable I_B in der Auswertungsvariante 2 auftrat. Die Stärke der Zusammenhänge nahm von der Instrumentalität (direkt erfasste Variable) zur Valenz des Handlungsergebnisses (berechnete Variable) jeweils ab ($I > V_{HE}$). Dieser Trend setzte sich im Fall der Eignungsaussage Führung auch für die ebenfalls berechnete Variable F fort ($I_F > V_{HE_F} > F_F$). Mit Ausnahme der Variable V_{HE_F} werden für alle berechneten Variablen (V_{HE} und F) nur noch geringe Zusammenhänge festgestellt.

6.2.3 Prüfung der Hypothesen

Ausgehend von den o. g. Ergebnissen können folgende Aussagen über die der empirischen Studie zu Grunde liegenden Hypothesen getroffen werden:

Hypothese 1

Hypothese 1 (H 1) – Valenzen der Handlungsergebnisfolgen V_k

Die Valenzen der Handlungsergebnisfolgen zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zu den Ergebnissen der Potenzialanalyse.

Die Korrelationsprüfung der Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 und der Valenz der Handlungsergebnisfolgen ($V_{HE_{F_k}}$) ergaben im Fall der Eignungswert-

⁷⁹⁶ Um ggf. deutlichere Zusammenhänge zwischen den PA3-Ergebnissen und den Variablen der VIE-Theorie zu prüfen,⁷⁹⁶ wurden in einer zweiten Auswertungsvariante die Bewertungen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der PA3 als unabhängige Variable herausgefiltert und lediglich die in ihrer Eignungsaussage deutlicher negativ formulierten Ergebnisstufen „noch nicht geeignet“ und „ansatzweise geeignet“ bzw. die entsprechend positiver formulierten Ergebnisstufen „gut geeignet“, „sehr gut geeignet“ und „hervorragend geeignet“ in die Berechnung einbezogen. Für die Handlungsalternative „Führung“ ergab sich somit eine Stichprobengröße von $N=57$. Für die Handlungsalternative „Beratung“ verblieb eine Stichprobe mit einer Größe von $N=52$. Zur Begründung dieses Vorgehens vgl. auch Abschnitt 5.4.

te für „Führung“ einen p-Wert von $p=0.193$ und im Fall der Eignungswerte für „Beratung“ einen p-Wert von $p=0.109$. Es war damit in beiden Fällen kein signifikanter Zusammenhang festzustellen. Dies galt ebenso für die Auswertungsvariante 2 unter Herausfilterung der Bewertungen „teilweise geeignet“ und „geeignet“ der PA3 (p-Wert für die Eignungsaussage Führung: $p=0.348$; p-Wert für die Eignungsaussage Beratung: $p=0.398$). Die Hypothese H 1 kann damit bestätigt werden.

Hypothese 2

Hypothese 2 (H 2) – Instrumentalitäten der Handlungsergebnisse I_{jk}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Instrumentalität der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Instrumentalitätseinschätzung führt.

Bei der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Eignungsaussage Führung und der Veränderung der Instrumentalität des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Führungsposition“ (I_{Fk}) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war ein signifikanter Zusammenhang ($p=0.001$) festzustellen, wobei der Korrelationskoeffizient einen Wert von $r_s=0.324$ annahm, was einem Zusammenhang von mittlerer Stärke entspricht.⁷⁹⁷ In der zweiten Auswertungsvariante ergab sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang ($p=0.005$). Die Stärke des Zusammenhangs stieg gegenüber der ersten Auswertungsvariante leicht auf $r_s=0.365$.

Der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 bzgl. einer Eignung für „Beratung“ und der Veränderung der Instrumentalität des Handlungsergebnisses „Innehaben einer Beratungsposition“ (I_B) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war signifikant ($p=0.002$). Der Korrelationskoeffizient betrug $r_s=0.316$ und kennzeichnet damit einen Zusammenhang von mittlerer Stärke. Unter den Bedingungen der Auswertungsvariante 2 ergab sich ebenfalls ein

⁷⁹⁷ Vgl. Quatember, A. (2008), S. 66; vgl. auch Bortz, J./Döring, N. (2006), S. 606.

signifikanter Zusammenhang ($p=0.002$). Der Korrelationskoeffizient erhöhte sich auf $r_s=0.415$. Die Hypothese H 2 kann damit bestätigt werden.

Hypothese 3

Hypothese 3 (H 3) – Valenzen der Handlungsergebnisse V_{HE_j}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Valenzen V_{HE_j} der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Valenz des Handlungsergebnisses führt.

Die Korrelation zwischen der Eignungsaussage Führung und der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Führungsposition“ (V_{HE_F}) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war bei einem Korrelationskoeffizienten von $r_s=0.278$ signifikant ($p=0.006$). Für die Auswertungsvariante 2 zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang ($p=0.008$), welcher sich mit $r_s=0.347$ gegenüber der ersten Auswertungsvariante auf einen Zusammenhang mittlerer Stärke erhöhte.

Der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 bzgl. einer Eignung für „Beratung“ und der Veränderung der Valenz des Handlungsergebnisses „Beratungsposition“ (V_{HE_B}) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war signifikant ($p=0.014$) und von geringer Stärke ($r_s=0.249$). Für Auswertungsvariante 2 wurde ein ebenfalls signifikanter Zusammenhang ($p=0.036$) sichtbar. Der Korrelationskoeffizient stieg gegenüber der Auswertungsvariante 1 auf $r_s=0.291$. Die Hypothese H 3 kann damit bestätigt werden.

Hypothese 4

Hypothese 4 (H 4) – Erwartungen E_{ij}

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der Erwartungen E_{ij} über die Erreichbarkeit der beiden Handlungsergebnisalternativen „Führungsposition“ und „Beratungsposition“ zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der Erwartungseinschätzung führt.

Mit p-Werten zwischen $p=0.124$ und $p=0.579$ wurde keiner der Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der PA3 und den Erwartungen der Probanden über den Handlungserfolg bezüglich einer Bewerbung um eine „Führungsposition“ bzw. eine „Beratungsposition“ signifikant. Dies galt für beide Auswertungsvarianten. Die Hypothese H 4 kann damit nicht bestätigt werden.

Hypothese 5

Hypothese 5 (H 5) – Motivationstendenz F_i

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der PA3 und der Veränderung der Einschätzung der resultierenden Motivationstendenz (psychologische Kraft) F_i zur Bewerbung um eine Position innerhalb der beiden alternativen Laufbahnen zum Zeitpunkt 2 gegenüber dem Zeitpunkt 1 in dem Sinn, dass die Rückmeldung der Eignung zur Erhöhung und die Rückmeldung der Nichteignung zur Senkung der resultierenden Motivationstendenz führt.

Die Korrelation zwischen der Eignungsaussage für „Führung“ und der Veränderung der Psychologischen Kraft als resultierende Motivationstendenz in Richtung einer Bewerbung um eine Führungsposition“ (F_F) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war bei einem Korrelationskoeffizienten von $r_s=0.277$ signifikant ($p=0.025$). Für die Auswertungsvariante 2 zeigte sich ein leicht verringerter Zusammenhang ($p=0.045$, $r_s=0.266$).

Die Ergebnisse der PA3 bzgl. einer Eignung für „Beratung“ und der Veränderung der Psychologischen Kraft hinsichtlich einer Bewerbung um eine „Beratungsposition“ (F_B) vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt war signifikant ($p=0.008$). Bei einem Korrelationskoeffizienten von $r_s=0.264$ muss von einem Zusammenhang geringer Stärke ausgegangen werden. Der Zusammenhang in Auswertungsvariante 2 ist mit $p=0.034$ ebenfalls signifikant. Der Korrelationskoeffizient stieg gegenüber der Auswertungsvariante 1 leicht auf $r_s=0.294$. Die Hypothese H 5 kann damit bestätigt werden.

Zur besseren Übersicht erfolgt in Abbildung 6-1 die grafische Darstellung des Hypothesengebäudes. Die grau hinterlegten Felder stellen Hypothesen dar, die in der durchgeführten Untersuchung bestätigt werden konnten. Die Annahmen

1 die folgenden Besonderheiten der Hypothese H 4 müssen nach den vorliegenden Untersuchungsergebnissen verworfen werden (weiß dargestellt).

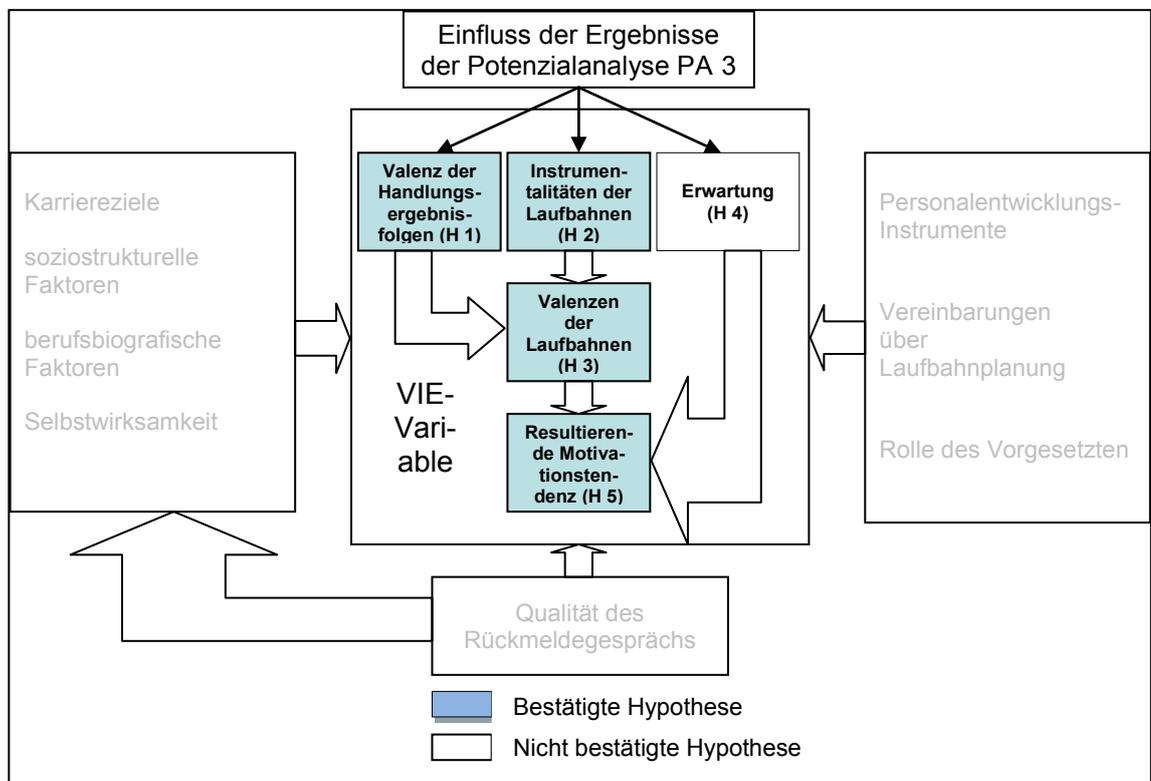


Abbildung 6-1: Überblick über die bestätigten und nicht bestätigten Hypothesen der Untersuchung, Quelle: eigene Darstellung

6.2.4 Merkmale verschiedener Reaktionsgruppen

Obwohl sich die oben gezeigten signifikanten Zusammenhänge zwischen den Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3 und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie ergaben, konnten Teilstichproben identifiziert werden, die in Bezug auf die Variablen der VIE-Theorie keine nennenswerte Reaktion zeigten oder sogar der Erwartung entgegengesetzt reagierten. Um mögliche Gründe für diese unterschiedlichen Reaktionen zu finden, sollen die Merkmale zweier entgegengesetzt reagierender Untergruppen bezüglich ihrer demografischen bzw. berufsbiografischen Merkmale und Merkmalen des betrieblichen bzw. partizipativen Karrieremanagements der jeweiligen Unternehmen analysiert und gegenübergestellt werden. Um diese Analyse durchzuführen, wurden innerhalb der

Gesamtstichprobe zwei Teilgruppen definiert. In Reaktionsgruppe 1 wurden die Personen zusammengefasst, die für beide Laufbahnformen (repräsentiert durch die jeweiligen Variablen Instrumentalität I_{jk} und Valenz V_{HE_j} ⁷⁹⁸) eine hypothesenkonforme⁷⁹⁹ Reaktion zeigten. Diese Gruppe wurde dann in direkten Vergleich zu der Untergruppe gestellt, die, ebenso für beide Laufbahnformen, eine zur Hypothese konträre Reaktion zeigte.

Reaktionsgruppe 1 - hypothesenkonform (N=32)

Probanden, die für die Variablen Instrumentalität (I_F und I_B) und Valenz der Handlungsergebnisse (V_{HE_F} , V_{HE_B}) für beide Alternativlaufbahnen hypothesenkonforme Reaktionen zeigten

Reaktionsgruppe 2 – hypothesenkonträr (N=15)

Probanden, die für die Variablen Instrumentalität (I_F und I_B) und Valenz der Handlungsergebnisse (V_{HE_F} , V_{HE_B}) für beide Alternativlaufbahnen hypothesenkonträre Reaktionen zeigten

Zunächst sollen die beiden Reaktionsgruppen hinsichtlich ihrer demografischen und berufsbiografischen Merkmale verglichen werden, wobei in der nachfolgenden gezeigten Tabelle 6-3 nur die Merkmale abgebildet werden, für die sich prozentual deutliche Unterschiede⁸⁰⁰ ergeben. Diese sind auch jeweils den Daten der Gesamtstichprobe gegenübergestellt.

⁷⁹⁸ Die Variablen V_{HEF_k} , E_{ij} und F_i werden für die Bildung der Gruppen nicht berücksichtigt. Für die Variable V_{HEF_k} konnte bei der Hypothesenprüfung kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, so dass die Unterscheidung in „hypothesenkonform“ und „-konträr“ nicht sinnvoll erscheint. Für die Variable E_{ij} ergaben sich ebenfalls für beide Laufbahnformen keine signifikanten Zusammenhänge, so dass auch hier keine sinnvolle Gruppenunterscheidung möglich ist. Durch den erheblichen rechnerischen Einfluss der Variable Erwartung auf die psychologische Kraft F_i , gilt gleiches auch hier. Eine für o. g. Analyseziel sinnvolle Gruppenunterscheidung wird daher nur auf der Grundlage der Variablen I_{jk} und V_{HE_j} vorgenommen.

⁷⁹⁹ Der Ausdruck „hypothesenkonform“ bedeutet dabei, dass deskriptiv festgestellt werden kann, dass der Proband auf die Rückmeldung eines PA3-Ergebnisses im Punktwertbereich zwischen 47 und 80 Punkten („geeignet“ bis „hervorragend geeignet“) mit einer Erhöhung der genannten Variablen reagiert bzw. diese im umgekehrten Fall senkt.

⁸⁰⁰ Mehr als 15% Unterschied für mindestens eine Ausprägung des jeweiligen Merkmals.

Merkmal und Ausprägung	Anteil in Gruppe 1 (hypothese-konform) in Prozent (N = 32)	Anteil in Gruppe 2 (hypothese-konträr) in Prozent (N = 15)	Anteil in der Gesamtstichprobe in Prozent (N = 98)
Geschlecht			
weiblich	34,4	60,0	33,7
männlich	65,2	40,0	66,3
Alter			
20-24	28,1	20,0	25,5
25-29	50,0	66,7	49,0
30-34	6,2	6,7	8,2
35-39	12,5	6,7	12,2
40 und älter	3,1	0,0	5,1
Berufserfahrung			
Markt (Beratung)	71,9	73,3	71,4
Stab	37,5	40,0	46,9
Führung	6,3	30,0	14,3
Derzeitiger Einsatz			
Markt (Beratung)	59,4	40,0	43,9
Stab	34,4	33,3	43,9
Führung im Markt	6,3	26,7	10,2
Führung im Stab	0,0	0,0	2,0
Wunscheinsatz			
Markt (Beratung)	15,6	6,7	16,3
Stab	12,5	6,7	12,2
Führung allg.	9,4	0,0	5,1
Führung im Markt	28,1	26,7	20,4
Führung im Stab	9,4	13,3	15,3
Führung oder Markt	21,9	40,0	26,5
Führung oder Stab	3,1	6,7	4,1

Tabelle 6-3: Vergleich der Reaktionsgruppen 1 und 2 und der Gesamtstichprobe in Bezug auf demografische und berufsbiografische Merkmale

Folgende Besonderheiten der Reaktionsgruppe 1 (hypothese-konform) gegenüber Reaktionsgruppe 2 werden augenfällig:

- Der Anteil der Männer überwiegt deutlich.
- Der Anteil über 30-Jähriger ist deutlich höher.
- Der Anteil der in Beratungstätigkeiten Beschäftigten ist deutlich höher.
- Sowohl bzgl. der bisherigen Berufserfahrung als auch dem derzeitigen Einsatz zeigt sich ein erheblich geringerer Anteil an Führungserfahrung.
- Es streben weniger Personen eine Führungsposition an.

Insgesamt kann für die in der obigen Tabelle zusammengefassten Merkmale (z. B. Geschlecht und Alter) eine höhere Übereinstimmung der Reaktionsgruppe 1 mit der Ausprägung in der Gesamtstichprobe festgestellt werden.

In Reaktionsgruppe 2 (hypothese-konträr) werden gegenüber Reaktionsgruppe 1 sichtbar:

- Der Anteil der Frauen überwiegt deutlich.
- Der Anteil der 20 bis 29-jährigen ist deutlich höher.
- Sowohl bzgl. der bisherigen Berufserfahrung als auch dem derzeitigen Einsatz zeigt sich ein erheblich höherer Anteil an Führungserfahrung.
- Ein größerer Personenanteil strebt eine Führungsposition an.

Für die Reaktionsgruppe 2 sind deutlich häufiger und z. T. starke Abweichungen zu den Merkmalsverteilungen in der Gesamtstichprobe zu erkennen. Da es sich bei Reaktionsgruppe 2 um eine sehr kleine Teilstichprobe handelt, wird an dieser Stelle auf eine Signifikanzprüfung verzichtet. Jedoch geben die deskriptiv festgestellten Unterschiede Hinweise auf mögliche soziodemografische Ursachen der unterschiedlichen Reaktionsweisen.

Ein Vergleich der beiden Reaktionsgruppen bezüglich der in der Untersuchung erfassten Merkmale des betrieblichen bzw. partizipativen Karrieremanagements ergibt die in Tabelle 6-4 aufgezeigten Unterschiede.⁸⁰¹ Die in Tabelle 6-4 genannten Merkmale des Karrieremanagements lassen sich dabei in Merkmale unterscheiden, die nicht direkt mit dem Besuch der PA3 in Zusammenhang stehen, wie Beurteilungen, die Bekanntheit von Personalentwicklungskonzeptionen und die berufliche Perspektive in der Sparkasse und in Merkmale, die direkt mit der Vor- und Nachbereitung der Potenzialanalyse zu tun haben, wie die Initiative und der Grund für den PA-Besuch, Vereinbarungen im Vorfeld und das Rückmeldegespräch.

⁸⁰¹ Auch hier wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die Darstellung von Merkmalen verzichtet, für die sich nur vergleichsweise geringe prozentuale Unterschiede feststellen lassen.

Merkmal und Ausprägung	Anteil in Gruppe 1 (hypothesenkonform) in Prozent (N = 32)	Anteil in Gruppe 2 (hypothesenkonträr) in Prozent (N = 15)	Anteil in der Gesamtstichprobe in Prozent (N = 98)
Beurteilung			
regelmäßige Beurteilung	68,7	93,0	73,5
Beurteilungsgespräche	68,7	86,0	72,4
häufiges Feedback	37,5	66,7	36,7
Personalentwicklungskonzeption bekannt	72,0	80,0	68,4
Klare berufliche Perspektive in der Sparkasse	53,0	73,3	62,2
Eigene Initiative zum Besuch der PA3			
	28,0	20,0	21,4
Grund für PA3-Besuch (nur ausgewählte Unterschiede)			
Lehrgangsbesuch	28,0	40,0	30,6
Stellenbesetzung	31,0	40,0	30,6
Bereits vor der PA3 vereinbarte Weiterbildungsmaßnahmen			
Betriebswirt	18,7	26,7	18,4
Führungskräftetraining	3,1	6,7	2,0
Verkaufstraining	6,2	0,0	3,1
Sonstiges	18,7	6,7	14,3
Bereits vor der PA3 vereinbarter zukünftiger Einsatz			
nein	78,0	86,0	78,6
Rückmeldegespräch nach PA3 – Länge			
bis zu einer Stunde	68,7	40,1	63,3
über eine Stunde	31,2	60,0	36,7
Rückmeldegespräch nach PA3 – Teilnehmer			
direkter Vorgesetzter	53,1	60,0	50,0
nächsthöherer Vorgesetzter	37,5	13,3	26,5
Vorstand	0,0	13,3	2,0
Personalentwickler	59,4	60,0	58,2
Personalleiter	28,1	40,0	37,8
Sonstige	18,7	6,7	11,2
Rückmeldegespräch nach PA3 - Themen (nur ausgewählte Unterschiede)			
Interessen	50,0	66,7	59,2
Selbsteinschätzung	87,5	73,3	73,5
Grund für PA3-Besuch	18,7	6,7	19,4
Berufliche Entwicklung	18,7	6,7	40,8
PE-Maßnahmen	37,5	53,3	37,8
Rückmeldegespräch nach PA3 - Vereinbarungen (nur ausgewählte Unterschiede)			
Keine Vereinbarungen	34,0	0,0	26,5
alles bleibt, wie es ist	15,6	53,3	22,4
konkrete PE-Maßnahmen	43,7	53,3	36,7
neuer Gesprächstermin	6,2	13,3	16,3

Tabelle 6-4: Vergleich der Reaktionsgruppen 1 und 2 und der Gesamtstichprobe in Bezug auf Merkmale des Karrieremanagements des Unternehmens

Die vom Besuch der PA3 unabhängigen Faktoren des Karrieremanagements werden zwar bei beiden Gruppen relativ häufig genannt, jedoch sagen die Probanden der Reaktionsgruppe 2 (hypothesenkonträr) deutlich öfter aus, dass sie regelmäßig beurteilt werden, ihnen dies auch in regelmäßigen Beurteilungsgesprächen zurück gemeldet wird und sie vor allem deutlich öfter Feedback zwischendurch bekommen. Ihnen ist auch häufiger die Existenz einer Personal-

entwicklungskonzeption bekannt. Damit liegt der jeweilige Anteil der hypothesenkonträren Gruppe auch erheblich über den Anteilen in der Gesamtstichprobe. Ebenso sehen Vertreter der Reaktionsgruppe 2 erheblich häufiger eine klare berufliche Perspektive in der Sparkasse. Dieser Anteil liegt damit sogar rund 11 Prozentpunkte höher als in der Gesamtstichprobe, während er für die Reaktionsgruppe 1 um ca. 9 Prozentpunkte niedriger ist.

Die vom Besuch der PA3 abhängigen Faktoren des betrieblichen Karrieremanagements stellen sich wie folgt dar: eigene Initiative zum Besuch der PA3 ergreifen häufiger Vertreter der Reaktionsgruppe 1. Diese liegen damit auch deutlich über dem Anteil in der Gesamtstichprobe. Unterschiede werden auch beim Grund des PA3-Einsatzes deutlich. Für Vertreter der Reaktionsgruppe 2 (hypothesenkonträr) wurde die PA3 deutlich häufiger für konkrete Fragestellungen, wie Lehrgangsbesuche und Stellenbesetzungen verwendet. Mit ihnen war bereits vor dem PA3-Besuch häufiger der Besuch des Studiengangs zum Sparkassenbetriebswirt und/oder der zukünftige Einsatz vereinbart worden. In Bezug auf das Rückmeldegespräch wird deutlich, dass die Gespräche mit den Vertretern der Reaktionsgruppe 2 (hypothesenkonträr) in der Regel länger dauerten. Gesprächsteilnehmer waren hier auch häufiger der direkte Vorgesetzte, der Vorstand und der Personalleiter – seltener jedoch sonstige Personen (z. B. Personalrat oder externe Berater), während an Gesprächen mit Probanden aus der Reaktionsgruppe 1 häufiger der nächsthöhere Vorgesetzte teilnahm. Besonders auffällig sind die Unterschiede bei den Aussagen über die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen. Während 34% der Reaktionsgruppe 1 (hypothesenkonform) angeben, keinerlei Vereinbarungen bekommen zu haben, so trifft dies bei Reaktionsgruppe 2 (hypothesenkonträr) in keinem Fall zu. Über die Hälfte der Probanden in Reaktionsgruppe 2 sagen dabei jedoch aus, dass bzgl. ihrer beruflichen Entwicklung „alles bleibt, wie es ist“. Dies sagen nur 16,6% der Personen aus der Reaktionsgruppe 1. Ebenso wurden bei Reaktionsgruppe 2 (hypothesenkonträr) deutlich häufiger Vereinbarungen über Personalentwick-

lungsmaßnahmen oder neue Gesprächstermine getroffen.⁸⁰² Dieser Befund lässt auf die Bedeutsamkeit der Instrumente des partizipativen Karrieremanagements für Art und Ausmaß einer Reaktion von Individuen auf zusätzliches Feedback zu den eigenen Fähigkeiten schließen.

Die hier - zum Teil sehr deutlich - sichtbar gewordenen Unterschiede zwischen den Reaktionsgruppen sind aufgrund der insbesondere bei Reaktionsgruppe 2 geringen Stichprobengröße jedoch lediglich als Erklärungsansätze zur nachfolgenden Interpretation der Ergebnisse anzusehen. Valide Aussagen über die Wirkung soziodemografischer Faktoren oder der Instrumente des Karrieremanagements sind jedoch auf Basis der vorliegenden Daten nicht möglich.

6.3 Ergebnisinterpretation und Diskussion

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 besitzen einen mit Hilfe der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nachgewiesenen Einfluss auf die Motivation zur Wahl der alternativer Laufbahnen Führung und Beratung im Rahmen der individuellen Karriereplanung. Sowohl im Valenz- als auch im Handlungsmodell der Theorie konnte ein signifikanter Zusammenhang sichtbar gemacht werden. Die Rückmeldung individueller Eignungsaussagen führte in der untersuchten Stichprobe überzufällig oft zu den in Tabelle 6-5 gezeigten Motivationsveränderungen.

Eignungsaussage	Veränderung der Motivation zur Wahl einer entsprechenden Laufbahn
Eignung für Führung hoch	Motivation steigt
Eignung für Führung gering	Motivation sinkt
Eignung für Beratung hoch	Motivation steigt
Eignung für Beratung gering	Motivation sinkt

Tabelle 6-5: Zusammenhang von Eignungsaussagen und der Motivation zur Laufbahnwahl, Quelle: eigene Darstellung

⁸⁰² Auch an dieser Stelle wird auf Grund der geringen Stichprobengröße von Reaktionsgruppe 2 auf eine Signifikanzprüfung verzichtet.

Bezogen auf die einzelnen Variablen der VIE-Theorie, besaßen die Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 einen signifikanten Einfluss auf die Instrumentalität (I) von Führungs- und Beratungslaufbahnen, die Valenz (V_HE) dieser beiden Alternativen und die jeweils resultierende Motivationstendenz (F). Die festgestellten Zusammenhänge sind jedoch nur von mittlerer Stärke und nehmen jeweils von der direkt erfassten Variable Instrumentalität zur berechneten Variable Valenz des Handlungsergebnisses ab. ($I > V_{HE}$). Diese Tendenz ist im Fall der ebenfalls berechneten Variable F nicht festzustellen. Verstärkte Zusammenhänge konnten mit der Auswertungsvariante 2, d. h. unter Ausfilterung der PA3-Eignungsaussagen „teilweise geeignet“ und „geeignet“, sichtbar gemacht werden. Unter diesen Bedingungen zeigt sich auch der deutlichste hypothesenkonforme Zusammenhang zwischen der Rückmeldung der PA3-Eignungswerte und der Veränderung der Variablen der VIE-Theorie im Fall der Variable Valenz einer Beratungslaufbahn (V_{HE_B}). Die schwächeren Zusammenhänge für die Valenzen der Handlungsergebnisse (V_{HE}) und die resultierenden Motivationstendenzen (F) können mit Hilfe der Modelle der VIE-Theorie erklärt werden: Da erwartungsgemäß (Hypothese 1) kein Zusammenhang zwischen den Bewertungen der Handlungsergebnisfolgen und den Ergebnissen der PA3 nachweisbar war, ist die Veränderung der Variable Valenz rechnerisch hauptsächlich auf die Veränderung der Variable Instrumentalität zurückzuführen (Valenzmodell). Ähnlich verhält es sich für die Variable resultierende Motivationstendenz, die als Produkt von Valenz und Erwartung ihre Korrelation mit den Eignungswerten ebenfalls letztendlich der Veränderung der Instrumentalität verdankt, da die Variable Erwartung in der Untersuchung relativ stabil geblieben war (Handlungsmodell).

Die hypothesengemäß nachweisbare signifikante Einflussnahme der PA3-Ergebnisse auf die Instrumentalitätseinschätzungen, die Valenzen der Handlungsergebnisse und die resultierende Motivationstendenz ist auf die Wirkung kognitiver Prozesse zurückzuführen.⁸⁰³ So besitzt Feedback neben einer Lern-

⁸⁰³ Vgl. Abschnitte 2.2.3.2.4 und 2.3.4.4.

auch immer eine motivationale Funktion. Weichen die im Feedback (Rückmeldegespräch) erhaltenen Informationen von der eigenen Eignungseinschätzung ab, werden kognitive Dissonanzen hervorgerufen. Im Untersuchungszusammenhang können diese Dissonanzen bei hypothesengemäßer Reaktion u. a. durch eine Umbewertung der Objekte – repräsentiert durch die Instrumentalitäten der Handlungsalternativen – reduziert werden, was die Veränderung der Valenz der fraglichen Laufbahn zur Folge hat (Aufwertung bei hoher Eignung, Abwertung bei geringer Eignung) und die resultierende Motivationstendenz entsprechend verändert. Dieser Prozess sollte umso stärker sein, je deutlicher das PA3-Ergebnis internal attribuiert wird.

Gründe für teilweise aufgetretene hypothesenkonträre Reaktionen können, insbesondere bei der Rückmeldung negativer Ergebnisse, u. a. ebenfalls im Zusammenspiel von kognitiver Dissonanz und Kausalattribution gesucht werden. So rufen negative Rückmeldungen zumeist kognitive Dissonanzen hervor. Um die Bedrohlichkeit der empfundenen Inkonsistenz zu reduzieren und das Selbstkonzept zu schützen, werden Abwehrreaktionen hervorgerufen. Über Attributionsverzerrungen kommt es zu externaler Attribuierung des negativen PA3-Ergebnisses. Personen mit unterschiedlich ausgeprägtem Selbstwertgefühl reagieren bzgl. der Stabilität des Selbstkonzepts unterschiedlich auf dissonante Informationen. Ggf. hätte die Messung und Berücksichtigung des Selbstwertgefühls der Probanden zu weiteren Erklärungsansätzen für die beobachtete Reaktion geführt.⁸⁰⁴

Weitere Gründe für hypothesenkonträre Reaktion können in der Ausprägung des Karrieremanagements der Sparkassen⁸⁰⁵ gesucht werden. Den betreffenden Teilnehmern ist in ihrem Berufsleben bereits ein hohes Maß an Feedback entgegengebracht worden. Die Ergebnisse der PA3 stellten daher keine wesentlich vom Selbstkonzept abweichenden Informationen dar und lösten demzufolge keine bzw. nur geringe kognitive Dissonanzen aus. Ebenso besaßen

⁸⁰⁴ Auch in früheren Untersuchungen auf Basis der VIE-Theorie wurden bei Personen mit höherer Selbsteinschätzung die besseren Vorhersagewerte erzielt - ebenso bei Männern. Vgl. Krampen, G. (1986), S. 71 f.

⁸⁰⁵ Vgl. Tabelle 6-4.

die Ergebnisse der PA3 auf Grund der vorangegangenen intensiven Personalentwicklungsarbeit des Unternehmens keine hohe subjektive Bedeutung für die Teilnehmer.

Für die Variable Erwartung ließ sich weder für Führungs- noch für Beratungslaufbahnen eine signifikante Korrelation mit den Ergebnissen der PA3 nachweisen. Für diesen Befund können folgende Erklärungsansätze gefunden werden: Bezüglich der Erwartung, eine bestimmte Position im Fall einer Bewerbung auch tatsächlich zu bekommen, haben die Probanden im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit bestimmte Erkenntnisse über die Verfügbarkeit und die Vergabe von Positionen im Unternehmen gesammelt und gelernt, dass die Vergabe z. T. relativ unabhängig von Eignung der Kandidaten erfolgt. So äußerten über ein Drittel der Befragten die Meinung, ihre berufliche Entwicklung in der Sparkasse nicht frei wählen zu können und nannten dafür Gründe, wie: fehlende Vakanzen durch geringe Unternehmensgröße, Umstrukturierungen und junge Stelleninhaber sowie pro-forma-Ausschreibungen, fehlende Leistungsorientierung bei Stellenbesetzung und starke Konkurrenz. Aber auch unabhängig von den betrieblichen Gegebenheiten besitzt ein Individuum eine bestimmte Erwartung darüber, ob das eigene Verhalten zum Erfolg führt oder nicht. Diese Selbstwirksamkeitserwartung und das eng damit in Zusammenhang stehende berufliche Selbstkonzept besitzen eine relativ stabile Ausprägung durch langjährige Erfahrungen, die vor dem Untersuchungszeitraum gemacht wurden. Die einmalig gegebene Information aus dem PA3-Verfahren und die relative kurze Untersuchungsfrist bilden keine ausreichenden Voraussetzungen zur Veränderung dieser Konstrukte. Zur Abbildung kleinerer Veränderungen war die 5-stufige Skale zur Messung der Erwartung nicht ausreichend geeignet, so dass angenommen werden kann, dass aus vorgenannten Gründen der Nachweis eines „reinen“ Effekts der PA3-Ergebnisse auf die Erwartung nicht nachweisbar war.

Einfluss situativer Faktoren auf die Untersuchungsergebnisse

Die nur mittleren bzw. geringen Zusammenhänge zwischen der Veränderung der Motivation (repräsentiert durch die Variablen der VIE-Theorie) und die hypothesenkonträren Reaktionen sprechen für die erhebliche Bedeutung situativer Faktoren im Untersuchungszusammenhang. Dies können sowohl Determinanten auf Seiten der Person, Determinanten auf Seiten des Unternehmens als auch „Filterprozesse“ bei der Rückmeldung und der kognitiven Verarbeitung der PA3-Ergebnisse sein.⁸⁰⁶ Nachfolgend soll auf die Ursachen innerhalb dieser drei Faktorengruppen eingegangen werden.

Ursachen auf Seiten der Person: Die Karrieremotivation eines Teilnehmers, seine beruflichen Werthaltungen und Karriereziele sowie seine bisherigen beruflichen Erfahrungen haben bei jedem Teilnehmer ein bestimmtes berufliches Selbstkonzept entstehen lassen, das über relative Stabilität verfügt. Hinzu kommt das Lebensalter bzw. die Lebens- und Karrierephase, in der sich ein Teilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung befand. Aus den in Abschnitt 5.1 dargestellten Merkmalen der Stichprobe wird die dahingehende Heterogenität der Stichprobe deutlich. Hinweise auf den Einfluss dieser Faktoren gibt der Vergleich der Reaktionsgruppen in Bezug auf demografische und berufsbiografische Faktoren. So reagierten Personen hypothesenkonträr, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet waren:

- mehrheitlich weiblich
- mehrheitlich im Alter zwischen 25 und 29 Jahren
- überdurchschnittlicher Anteil von Führungserfahrung
- überdurchschnittlich hoher Anteil des Einsatzwunsches Führung

Ursachen auf Seiten des Unternehmens: Die Gestaltung des Karrieresystems, die Gestaltung der Personalentwicklung und die Nutzung von Personalentwicklungsinstrumenten durch den direkten Vorgesetzten bilden eine Gruppe wichtiger situativer Faktoren, vor deren Hintergrund der Proband die Ergebnisse der Potenzialanalyse verarbeitet.⁸⁰⁷ So kann für einen Teil der Probanden die Rolle

⁸⁰⁶ Vgl. Abschnitt 2.5. und insbesondere Abb. 2-23.

⁸⁰⁷ Vgl. auch die oben getroffenen Aussagen zu hypothesenkonträren Reaktionen und zur Nichtkorrelation der Variable Erwartung.

der direkten Führungskraft als dauerhafter Interaktionspartner und Feedbackgeber von größerer Bedeutung gewesen sein, als die einmalige Aussage einer Potenzialanalyse. In diesem Fall treffen die Aussagen der PA3 auf ein relativ stabiles berufliches Selbstkonzept. Diese Vermutung wird durch den Vergleich der Reaktionsgruppen⁸⁰⁸ in Bezug auf Merkmale des betrieblichen und partizipativen Karrieremanagements gestützt. So kommen in der hypothesenkonträren Reaktionsgruppe folgende Merkmale überdurchschnittlich häufig vor:

- Nutzung regelmäßiger Beurteilungen
- Durchführung von Beurteilungsgesprächen
- Nutzung von Day-to-day-Feedback
- Nutzung der PA3 zur Entscheidung über Lehrgangsbesuch oder Stellenbesetzung
- Vereinbarungen von Fördermaßnahmen vor der PA3

Filterung durch den Rückmeldeprozess und die kognitive Verarbeitung der Eignungsaussagen: Eines der größten methodischen Probleme der Untersuchung ist die Rückmeldung der PA3-Ergebnisse. So muss, wie in Abschnitt 5.3.4 dargestellt, von einer qualitativ und quantitativ sehr unterschiedlichen Gestaltung der Rückmeldegespräche ausgegangen werden. Neben der Dauer und den teilnehmenden Gesprächspartnern sind hier vor allem die Auswahl der Themen und die Art der getroffenen Vereinbarungen zu nennen. Auch wenn die Qualifikation der Gesprächsführer nicht Gegenstand der Befragung war (da durch den Beantworter nur sehr eingeschränkt einschätzbar), kann von einer unterschiedlichen Ausprägung des Fachwissens der Rückmelder und damit der gegebenen Erläuterungen ausgegangen werden. Zusätzlich bestimmt die Art und Weise der Übermittlung des Feedbacks in hohem Maße auch die Akzeptanz des Feedbacks durch den Teilnehmer. Wird das Feedback in nicht akzeptabler Weise gegeben, kann dies die bereits oben beschriebenen Abwehrreaktionen hervorrufen und damit die hypothesenkonforme Wirkung der PA3-Ergebnisse behindern. Auch ggf. entgegengesetzte, relativierende Aussagen der Gesprächsführer haben solche Verzerrungen zur Folge. Ebenso hat der Fakt des Stattfindens eines solchen Gespräches an sich (und die damit dem Mitarbeiter

⁸⁰⁸ Vgl. Abschnitt 6.2.4.

entgegengebrachte Aufmerksamkeit) einen verzerrenden Effekt und möglicherweise sind die Informationen, die der Proband über die PA3-Ergebnisse hinaus erhält, für ihn von höherer subjektiver Bedeutung als die eigentlichen Eignungswerte. Bei der aktiven Teilnahme des Vorgesetzten am Rückmeldegespräch wird der von der PA3 unabhängige Feedbackprozess begleitend fortgesetzt. Die so im Feedbackgespräch über den Rahmen der reinen Ergebnisrückmeldung hinaus gegebenen Informationen können zur Verstärkung oder Relativierung der PA3-Ergebnisse führen. Im Vergleich der Reaktionsgruppen unterscheiden sich die Rückmeldegespräche derjenigen, die hypothesenkonträr reagieren, von anderen Gesprächen u. a. durch:

- eine längere Dauer
- die häufigere Teilnahme des direkten Vorgesetzten
- die häufigere Teilnahme des Personalleiters und des Vorstands
- eine häufigere Besprechung der Interessen des Mitarbeiters
- eine häufigere Besprechung und Vereinbarung von Personalentwicklungsmaßnahmen

In allen Fällen dieser Reaktionsgruppe wurde resultierend aus dem Gespräch eine Vereinbarung getroffen. Bei Personen, die hypothesenkonform reagierten, kam es hingegen in über einem Drittel der Fälle zu keiner Vereinbarung.

Die unterschiedliche Art und Weise der Wirkung von Feedback auf Teilnehmer und die dadurch ausgelösten und z. T. verzerrenden kognitiven Prozesse wurden bereits erörtert und sollen hier nicht wiederholt werden. Zusätzlich können folgende Fehlerquellen auftreten, die ggf. zur unterschiedlichen Wahrnehmung und Verarbeitung der PA3-Ergebnisse führen:

- unterschiedliche Interpretation (insbesondere bei den mittleren Bewertungen, wie z. B. „teilweise geeignet“)
- mangelndes Verständnis für die Einordnung der Eignungsaussagen (Interpretation des Wertebereiches von 20 bis 80 Punkten und des Mittelwerts 50)
- unterschiedliches eigenes Anspruchsniveau

So kann selbst die Rückmeldung einer guten Eignung zu kognitiver Dissonanz und damit zu einer hypothesenkonträren Variablenausprägung führen, wenn der Proband sich zuvor als hervorragend geeignet eingeschätzt hat.

Filterung durch Veränderung der beruflichen und/oder der persönlichen Situation im Untersuchungsverlauf: Für fünf Probanden veränderte sich die berufliche Situation zwischen den Befragungszeitpunkten derart, dass sie eine neue Stelle im Unternehmen antraten. In diesen Fällen kann es zum Obsoletwerden der PA3-Ergebnisse kommen. Veränderungen der persönlichen Situation der Probanden wurden nicht erfragt und können daher in die Interpretation nicht einbezogen werden.

Ergänzend kann für die vorliegende Untersuchung von folgenden methodischen Problemen ausgegangen werden:

- Die Wirkung weiterer intervenierender Variablen kann bei einem Untersuchungszeitraum von 4 bis 6 Wochen nicht ausgeschlossen werden.
- Feldstudien lassen die planmäßige Variation situativer Variablen nicht zu (hier insbesondere die gezielte und einheitliche Gestaltung des Rückmeldegesprächs).
- mangelnde Eindeutigkeit und Erklärungsbedürftigkeit der Ergebnisformulierung der PA3
- ggf. mangelnde Eindeutigkeit der in den Untersuchungsinstrumenten verwendeten Skalen mit verbalen Antwortverankerungen auf Grund unterschiedlichen Sprachverständnisses
- ggf. mangelnde Eindeutigkeit der Bezeichnung der im Untersuchungsinstrument bzgl. ihrer Nutzung erfragten Personalentwicklungsinstrumente
- hohe Anzahl der Handlungsergebnisfolgen, die ohne Priorisierung (z. B. durch Anzahl der Nennung in der Voruntersuchung) aus der Vorbefragung abgeleitet wurden
- Vorgabe der Handlungsergebnisfolgen und damit ggf. erzeugter Reaktivität bzw. der Nichtberücksichtigung anderer/weiterer beruflicher Ziele
- zu geringe Stichprobengröße, um z. B. die Unterscheidung der Reaktionsgruppen statistisch zu vertiefen
- keine zusätzliche Erfassung der mit der PA3 ebenfalls erhobenen Interessen der Probanden bzgl. Führung und Beratung, da dies die Bearbeitung des Fragebogens 2 fehleranfälliger gemacht und erschwert hätte.

6.4 Empfehlungen für das Karrieremanagement

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung sollen nachfolgende Hinweise für die Gestaltung des Karrieremanagements in Sparkassen abgeleitet werden. Sie beziehen sich auf die Gestaltung motivierender Arbeits- und Karrierebedingungen, die Nutzung von Personalentwicklungsin-

strumenten, den Einsatz der Potenzialanalyse PA3 und die Gestaltung der Rückmeldegespräche sowie die Führungsarbeit.

6.4.1 Gestaltung motivierender Arbeits- und Karrierebedingungen

Um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, ist für jedes Unternehmen – so auch für die Sparkassen – eine zielgerichtete, den Unternehmenszielen entsprechende Gestaltung der Arbeits- und Karrierebedingungen im Rahmen des betrieblichen Karrieresystems von erheblicher Bedeutung. Hierbei können zwei Perspektiven unterschieden werden. Zum einen handelt es sich um einen personenunabhängigen Ansatz, der z. B. die Laufbahngestaltung und die Entscheidungsprinzipien zum Vollzug von Karrieren betrifft. Zum anderen beeinflusst die Gestaltung der personenbezogenen, partizipativen Karriereplanung die Wirksamkeit der Bemühungen des Unternehmens, die eigenen Interessen und die des einzelnen Mitarbeiters in Einklang zu bringen.⁸⁰⁹ Für beide Perspektiven geben die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bzgl. der Ausprägung der Variablen der VIE-Theorie Hinweise auf die motivierende Gestaltung von Arbeits- und Karrierebedingungen in Sparkassen. Insbesondere die direkt erfassten Variablen „Valenz der Handlungsergebnisfolgen“ und die Instrumentalitätswerte der alternativen Laufbahnen Führung und Beratung sowie die aus diesen beiden Variablen berechnete Größe „Valenz des Handlungsergebnisses“ für Führungs- und Beratungslaufbahnen bieten konkrete Kriterien für Sparkassen, die Struktur des eigenen Karrieresystems zu überprüfen und individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.

Personenunabhängige Perspektive

Mit der Gestaltung des betrieblichen Karrieresystems schafft eine Sparkasse die Rahmenbedingungen bzgl. Bewegungsraum, -richtung, -anlass, -häufigkeit und -profil für Karrieren und Karriereplanung im Unternehmen.⁸¹⁰ Abgeleitet aus

⁸⁰⁹ Zum Doppelzielcharakter der Personalentwicklung vgl. Abschnitt 1.2.

⁸¹⁰ Vgl. auch Abschnitt 2.2.1.

geschäftsstrategischen Notwendigkeiten, kann es dabei beispielsweise ein konkretes Ziel sein, Führungs- und Fachkarrieren gleichermaßen attraktiv zu gestalten bzw. – im Fall einer Bank oder Sparkasse - die Attraktivität einer Beratungslaufbahn gezielt zu erhöhen. Nimmt man die Variable „Valenz des Handlungsergebnisses“ als Maß für die Attraktivität einer Laufbahn, so wirkt sich eine gezielte Einflussnahme auf die von den Karriereaspiranten wahrgenommene Instrumentalität dieser Laufbahn zur Erreichbarkeit hoch bewerteter Folgen valenzerhöhend aus. Durch die Gestaltung der konkreten Arbeits- und Karrierebedingungen in einem Unternehmen, kann relativ starker Einfluss auf die „objektive“ Instrumentalität von Laufbahnen genommen werden. Mit „objektiv“ sind hier die äußeren Bedingungen gemeint, die die Instrumentalitätseinschätzungen seitens der Mitarbeiter beeinflussen. Der Wirkmechanismus ist durch die multiplikative Verknüpfung der Variablen „Valenz der Handlungsergebnisfolgen“ und „Instrumentalität“ innerhalb der VIE-Theorie erklärt, in dessen Ergebnis sich die „Valenz des Handlungsergebnisses“ (in diesem Fall also die Attraktivität einer Laufbahnalternative) ergibt. Auf die tatsächliche subjektive Instrumentalitätseinschätzung wirkt sich die Modifikation der betrieblichen Bedingungen jedoch nur bedingt und tendenziell eher langfristig aus, da diese von weiteren Faktoren der individuellen Karriereplanung, wie beruflichen Werthaltungen und dem beruflichen Selbstkonzept, bestimmt wird.⁸¹¹

Die Einflussnahme auf die betrieblichen Bedingungen lassen sich an konkreten Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung verdeutlichen. Sucht man größere itembezogene Bewertungsdifferenzen (hier gemessen den Rangplätzen der durchschnittlichen Bewertungen durch die Gesamtstichprobe) zwischen der Valenz der Handlungsergebnisfolge und der entsprechenden Instrumentalitätseinschätzung für Beratungslaufbahnen, so ergeben sich die Ansatzpunkte mit einer möglichst großen zu erwartenden Hebelwirkung bzgl. einer Steigerung der Attraktivität von Beratungslaufbahnen. So werden beispielsweise die Items „trotz Erfolges menschlich bleiben“ und „in gutem Arbeitsklima arbeiten“ mit den Rangplätzen 3 und 4 relativ hoch bewertet. Gleichzeitig wird die Instrumentalität

⁸¹¹ Vgl. Abschnitt 2.3.

von Beratungslaufbahnen für diese Items relativ niedrig eingeschätzt (Rangplätze 22 und 21).⁸¹² Werden durch das Unternehmen nun Schritte eingeleitet, die beispielsweise das Arbeitsklima in den entsprechenden Unternehmensbereichen positiv beeinflussen, so ist über längere Sicht mit einer Erhöhung der Attraktivität einer Beratungslaufbahn zu rechnen.

In umgekehrter Wirkrichtung kann eine Erhöhung der Valenz von Handlungsergebnisfolgen, bzgl. derer eine bestimmte Laufbahn hohe Instrumentalität besitzt, zum gewünschten Ergebnis führen. Allerdings ist die Beeinflussung dieser Valenzform ungleich schwerer, da es sich bei der Valenzeinschätzung bzgl. der Handlungsergebnisfolgen um die individuelle und relativ zeitstabile Bewertung beruflicher Ziele handelt. Dennoch sei die antizipierte Wirkweise an einem Beispiel aus der Untersuchung verdeutlicht: Gemessen an den jeweiligen Rangplätzen der durchschnittlichen Bewertung, zeigt sich im Fall des Items, für das die Beratungslaufbahn in den Augen der Probanden die höchste Instrumentalität besitzt („im Kundenkontakt stehen“ – Rangplatz 1), die höchste Diskrepanz zur Einschätzung dieses Items bzgl. seiner Valenz als Handlungsergebnisfolge (hier auf Rangplatz 25). Gelänge es demnach, die Valenzeinschätzung bzgl. des Kundenkontakts durch entsprechende betriebliche Maßnahmen zu erhöhen, so hätte dies nach dem Valenzmodell der VIE-Theorie eine Erhöhung der Attraktivität der Beratungslaufbahn zur Folge.

Für beide Beispiele ist zu betonen, dass es sich bei den verwendeten Ergebnissen um durchschnittliche Bewertungen der Gesamtstichprobe dieser Untersuchung handelt, die lediglich als Hinweis dienen können. Um eine gezielte, unternehmensspezifische Beeinflussung der entsprechenden Variablen vornehmen zu können, ist eine unternehmensinterne Untersuchung der Variablenausprägung erforderlich.

Damit die angestrebte Wirkung der Gestaltung des betrieblichen Karrieresystems erzielt werden kann, kommt es neben der objektiven Veränderung der Rahmenbedingungen insbesondere auf die subjektive Wahrnehmung durch die

⁸¹² Vgl. Abschnitte 5.4.1.1 und 5.4.1.2.2.1.

Mitarbeiter an.⁸¹³ Der Information über das Karrieresystem in Unternehmen kommt somit hohe Bedeutung zu.⁸¹⁴ Instrument der Wahl ist dabei die individuelle Karriereberatung durch die Führungskraft und/oder interne Personalentwicklungsberater im Rahmen des Karrieremanagements. Dabei können sowohl die Wünsche des Mitarbeiters ermittelt, als auch die betrieblichen Möglichkeiten erläutert werden.

Personenbezogene Perspektive

Die Kenntnis der individuell angestrebten, beruflichen Ziele eines Mitarbeiters, deren Valenz sowie seine Einschätzung bzgl. der Attraktivität, die verschiedene Laufbahnalternativen für ihn besitzen, erleichtert es dem Unternehmen, eine gezielte partizipative Karriereplanung zu betreiben. Mit dem Ziel, leistungsstarke und engagierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie zu fördern, ist die Ermittlung dieser Variablen Voraussetzung, um Bedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, subjektiv hoch bewertete Folgen beruflichen Handelns zu erreichen. Die subjektiven Bewertungen der Variablen unterliegen im Laufe der persönlichen und beruflichen Entwicklung bestimmten Veränderungen,⁸¹⁵ weshalb die ihre Ermittlung zu verschiedenen Karrierezeitpunkten sinnvoll erscheint. Als Befragungsinstrument empfiehlt sich ein Fragebogen, der ähnlich dem Fragebogen 1 dieser Untersuchung der Erfassung der Variablen „Valenz der Handlungsergebnisfolgen“ und „Instrumentalität“ sowie der Einschätzung von Aspekten der betrieblichen und individuellen Karriereplanung dient. Eine Anpassung des Fragebogens an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens (z. B. zur Wahl stehende Laufbahnalternativen) und die zielgruppengerechte Formulierung der verwendeten Items (berufliche Ziele der Befragten) ist notwendig.

⁸¹³ Vgl. Rosenstiel, L. v. (2007), S. 416.

⁸¹⁴ In der Befragung gaben über 20% der Probanden an, nicht zu wissen, ob in ihrem Unternehmen eine Personalentwicklungskonzeption existiert. Vgl. Abschnitt 5.3.2.

⁸¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

6.4.2 Nutzung von Personalentwicklungsinstrumenten

Geht man davon aus, dass die PA3 insbesondere bei Personen angewendet wird, bei denen das Unternehmen förderungswürdiges Potenzial vermutet, und bedenkt man die erfolgsentscheidende Wirkung des Faktors Personalentwicklung,⁸¹⁶ so kann auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung auf Reserven bei der Nutzung von Personalentwicklungsinstrumenten, wie Mitarbeiterbeurteilungen und Förderprogrammen geschlossen werden.

Nur drei Viertel der Befragten wurden regelmäßig beurteilt. Nur etwas über ein Drittel erhielt zusätzlich häufiges Feedback zur eigenen Arbeit. Mit über 60% der Probanden wurden keine regelmäßigen Personalentwicklungsgespräche geführt und nur rund 20% nahmen an Nachwuchsförderprogrammen ihres Hauses teil. Alle vorgenannten Instrumente sind von hoher Bedeutung für die individuelle Karriereplanung und -entwicklung und besitzen vor dem Hintergrund der durch die Zielgruppe angestrebten Folgen beruflicher Entwicklung motivierende und bindende Wirkung.⁸¹⁷ Eine konsequente Nutzung der Instrumente der Personalentwicklung ist daher dringend zu empfehlen.

Auch der Nutzung der Potenzialanalyse PA3 als zusätzlicher Feedbackquelle und dem konstruktiven Umgang mit dem dort erhaltenen Rückmeldungen ist eine intensive Personalentwicklungsarbeit eher zuträglich.⁸¹⁸ Eine hypothesenkonforme Reaktion ist in diesem Zusammenhang nicht als Qualitätskriterium für die Nutzbarkeit der PA3-Ergebnisse für die partizipative Karriereplanung zu verstehen. Die Veränderung der Motivation zur Laufbahnwahl durch die PA3-Ergebnisse verdeutlicht jedoch deren Einfluss auf die individuelle Karriereplanung, der größer zu sein scheint, wenn der Proband zuvor seltener in den Genuss der Personalentwicklungsarbeit des Unternehmens gekommen ist. Dabei kann es durchaus zu auch Veränderungen der Motivation kommen, die den Un-

⁸¹⁶ Vgl. Abschnitt 1.2.

⁸¹⁷ Dies wird auch durch die Merkmale der hypothesenkonträren Reaktionsgruppe gestützt, bei denen eine stärkere Nutzung der PE-Instrumente mit einer erhöhten Quote derer einherging, die für sich eine klare berufliche Perspektive in der Sparkasse sahen. Vgl. Abschnitt 6.2.4.

⁸¹⁸ Zum Umgang mit Feedback vgl. auch Abschnitt 2.2.3.2.4.

ternehmensinteressen entgegenstehen. Personalentwicklungsarbeit im Vorfeld kann derartige unerwünschte Wirkungen mildern.

6.4.3 Führungsarbeit

In engem Zusammenhang dazu steht die Bedeutung der Führungsarbeit, da sie in dieser Untersuchung durch die Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten, wie z. B. Mitarbeiterbeurteilungen, repräsentiert wurde. Stützt man sich wiederum auf das Kriterium der Mitarbeiterbindung (Mitarbeiter, die für sich eine klare Perspektive in der Sparkasse sehen), kann abgeleitet werden, dass die regelmäßige Durchführung von Beurteilungen und Beurteilungsgesprächen, die Gabe von Day-to-day-Feedback und die Nutzung der PA3 aus konkretem Anlass zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an die Sparkasse führen. Ebenso war dieser Teilstichprobe häufiger die Existenz einer Personalentwicklungskonzeption bekannt.

Die hypothesenkonträre Reaktion der häufiger durch diese Merkmale gekennzeichneten Teilstichprobe lässt vermuten, dass der Mitarbeiter auf Grund der zuvor geleistete Führungs- und Personalentwicklungsarbeit durch die Rückmeldung aus der Potenzialanalyse nicht überrascht wird, das heißt, die Feedbackinformation keine oder nur geringe kognitive Dissonanzen auslöst. Die Ergebnisse der Potenzialanalyse können so – in Ergänzung zu den Aussagen aus Mitarbeiterbeurteilungen – leichter konstruktiv für Vereinbarungen über gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen oder Karriereschritte genutzt werden.⁸¹⁹ Die auch bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit angesprochene Rolle der Führungskraft für die Karriereplanung⁸²⁰ wird durch die Untersuchungsergebnisse bekräftigt.

⁸¹⁹ Das unter 6.4.2 Gesagte gilt entsprechend.

⁸²⁰ Vgl. insbesondere Abschnitte 2.2.3, 2.2.3.1 und 2.2.3.2.4.

6.4.4 Einsatz der Potenzialanalyse PA3 und Gestaltungsempfehlungen für Rückmeldegespräche

Der Einsatz der Potenzialanalyse PA3 im Rahmen des Karrieremanagements erfolgte in fast 80% der Fälle auf Initiative der Sparkasse. Mehrheitlich wurde sie zur allgemeinen Potenzialermittlung und im Rahmen von Personalentwicklungskonzeptionen genutzt. Die Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen oder Stellenbesetzungen spielte in je rund 30% der Fälle eine Rolle. Dabei wurden jedoch mit ca. 40% der Teilnehmer bereits vor der PA3 bzw. vor der Rückmeldung der Ergebnisse Vereinbarungen über Personalentwicklungsmaßnahmen und mit über 25% über die Art des zukünftigen Einsatzes getroffen. Die Gruppe der Personen, die auf die Rückmeldung der PA3-Ergebnisse nicht hypothesenkonform mit einer Veränderung ihrer Motivation reagiert haben, war stärker durch solche vorherigen Vereinbarungen gekennzeichnet, als andere Probanden.⁸²¹

Der Einsatz der PA3 als Ergänzung zur Mitarbeiterbeurteilung wird durch die Ergebnisse der Untersuchung nicht in Frage gestellt. Insbesondere die Möglichkeit der PA3, die individuelle Eignung der Teilnehmer über bisherige und gegenwärtige berufliche Einsatzfelder hinaus, festzustellen, macht ihren Nutzen für das Unternehmen und den Mitarbeiter aus.⁸²² Jedoch hängt der für die partizipative Karriereplanung zu erwartende Gewinn stark vom Umgang mit den Ergebnissen der Analyse ab, der in der vorliegenden Untersuchung durch die Fragen zur Gestaltung des Rückmeldegesprächs repräsentiert wird. Diese Gespräche waren in der Stichprobe sehr heterogen gestaltet.⁸²³ Zieht man den höheren Anteil derjenigen, die für sich eine klare berufliche Perspektive in der Sparkasse sehen, als Qualitätskriterium für erfolgreiche Führungs- und Perso-

⁸²¹ Bei den vorherigen Vereinbarungen über Weiterbildungsmaßnahmen waren hier vor allem die Aufstiegsqualifizierung zum Sparkassenbetriebswirt und Führungstrainings stärker vertreten. Vgl. Abschnitt 6.2.4.

⁸²² Die Aussagekraft der PA3 in Bezug auf die Eignung der Teilnehmer für Führungstätigkeiten oder Tätigkeiten in der komplexen Beratung ist in einer entsprechenden Evaluationsstudie nachgewiesen worden und war nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Vgl. Abschnitt 3.1.

⁸²³ Vgl. Abschnitte 5.3.4 und 6.1.2.

alentwicklungsarbeit heran, so können zusätzlich zu den im theoretischen Teil getroffenen Aussagen über die Gestaltung von Feedbackgesprächen⁸²⁴ die Schlussfolgerungen gezogen werden, dass folgende Kriterien für die optimale Gestaltung von Rückmeldegesprächen von Vorteil sind:⁸²⁵

- eine Länge von einer Stunde und mehr
- Teilnahme des direkten Vorgesetzten
- Teilnahme des Vorstands bzw. des Personalleiters
- die Berücksichtigung der Interessen des Teilnehmers
- die Besprechung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Von hoher Bedeutung scheint zusätzlich das Treffen von Vereinbarungen als Resultat des Gespräches zu sein, wobei es mehr auf den Fakt anzukommen scheint, eine konkrete Vereinbarung getroffen zu haben, als auf ihren Inhalt.⁸²⁶

6.5 Fazit und Ausblick

Der signifikante Einfluss, den die Ergebnisse der Potenzialanalyse PA3 auf Veränderung der Motivation zur Laufbahnwahl im Rahmen der individuellen Karriereplanung haben, konnte auf Basis der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie für Führungs- und Beratungslaufbahnen nachgewiesen werden.

Am deutlichsten trat ein solcher Zusammenhang im Fall der Variable „Instrumentalität“ hervor, die ausdrückt, welche Mittel-zum-Zweck Beziehung die Probanden einer Laufbahnform zur Erreichung bestimmter beruflicher Ziele zuschreiben. Durch die Rückmeldung der persönlichen Eignung (z. B. für Führungstätigkeiten) kam es signifikant häufig zu einer Höherbewertung der Instrumentalität der entsprechenden Laufbahn bzw. wurde im umgekehrten Fall die Instrumentalität dieser Laufbahn niedriger eingeschätzt. Dieser Zusammenhang galt ebenso für die Variable „Valenz des Handlungsergebnisses“, die die Bewertung des Innehabens einer entsprechenden Position durch die Probanden ausdrückt. Auch die Variable „Psychologische Kraft“ als resultierende Moti-

⁸²⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.4.

⁸²⁵ Abgeleitet aus dem Vergleich der Reaktionsgruppen in Abschnitt 6.2.4.

⁸²⁶ Vgl. Abschnitte 5.3.4.4 und 6.2.4.

vationstendenz der Probanden, sich um eine entsprechende Position zu bewerben, zeigte einen signifikanten, positiven Zusammenhang zu den Eignungswerten der Potenzialanalyse PA3.

Auf die Variable der „Erwartung“, im Fall einer Bewerbung um eine Führungs- oder Beratungsposition, eine solche Stelle tatsächlich zu bekommen, hatten die Ergebnisse der Potenzialanalyse keinen nachweisbaren Einfluss.

Grundlage der Untersuchung war die Erhebung der durch die Zielgruppe angestrebten Folgen beruflicher Entwicklung (Handlungsergebnisfolgen). Diese wurden im Rahmen der Hauptuntersuchung durch die Probanden bewertet (Variable: „Valenz der Handlungsergebnisfolgen“). Der Inhalt und die Bewertung dieser Handlungsergebnisfolgen sowie die Bewertung der Instrumentalität der Laufbahnformen bieten wichtige Anhaltspunkte für die motivierende Gestaltung des Karrieresystems von Sparkassen. Die Erfassung von Aspekten der Personalentwicklungsarbeit der Sparkassen ließ Rückschlüsse auf z. T. große Reserven bei der Nutzung von Instrumenten partizipativer Karriereplanung zu. Bei der Umsetzung von Instrumenten der partizipativen Karriereplanung ist die Rolle der Führungskraft hervorzuheben. Zusätzlich konnten resultierend aus den Untersuchungsergebnissen Hinweise zur Gestaltung der Rückmeldegespräche nach der Potenzialanalyse PA3 gegeben werden.

Aus dem Untersuchungszusammenhang heraus und insbesondere auf Grund der nur mittleren bzw. geringen Stärken der o. g. Zusammenhänge, ergibt sich weiterer Forschungsbedarf.

Es können die folgenden Forschungsschwerpunkte abgeleitet werden:

- 1) Die Gründe für die Ausprägung der Variable „Erwartung“ und die auf diese Variable einflussnehmenden Faktoren.
- 2) Die sich bei der Gabe von Feedback beim Feedbacknehmer vollziehenden kognitiven Prozesse. So ist die Rolle des beruflichen Selbstkonzepts bei der Verarbeitung von Potenzialanalyseergebnissen zu klären. Ebenso sollte der Zusammenhang der Motivationsveränderung mit der individuellen Art der Attribuierung niedriger und hoher Eignungswerte untersucht werden.
- 3) Der Einfluss soziodemografischer Faktoren (wie z. B. Geschlecht und Alter der Probanden) auf die Art und Weise der kognitiven Verarbeitung von Feedback.

- 4) Der Einfluss der Führungsarbeit der direkten Führungskraft auf die Bewertung der PA3-Ergebnisse durch den Probanden.
- 5) Der Einfluss der Gestaltung des betrieblichen Karrieresystems auf die wahrgenommene Instrumentalität und Valenz von Laufbahnen.
- 6) Der Einfluss der Gestaltung des Rückmeldegesprächs durch planmäßige Variation der Gestaltungskriterien.
- 7) Der Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen und deren Veränderung auf die Valenz von Handlungsergebnisfolgen.

Anhang A: Fragebogen „Berufliche Ziele“

Sehr geehrte Damen und Herren,

der folgende Fragebogen dient der Ermittlung von beruflichen Zielen. Er ist Teil einer wissenschaftlichen Studie zur persönlichen Karriereplanung von Sparkassenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern.

Die mit Hilfe dieses Fragebogens ermittelten beruflichen Ziele bilden die Grundlage für eine weitergehende Untersuchung zur Motivation von Sparkassenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern für verschiedene Laufbahnen.

Zur Erläuterung:

Jeder Mensch versucht mit seiner beruflichen Karriere bestimmte, ganz individuelle Dinge zu erreichen oder zu vermeiden. Diese Motive und Wünsche sind für unser Leben oft von noch größerer Bedeutung, als das Erreichen einer bestimmten Position im Organigramm eines Unternehmens. Solche Positionen, wie z. B. Geschäftsstellenleiter oder Firmenkundenberater, helfen uns dabei, diese Wünsche zu verwirklichen.

Beispiele für solche individuellen Ziele könnten sein:

Ich will erreichen:	Ich will vermeiden:
- ein höheres Einkommen	- keine Freizeit mehr zu haben
- hohes Ansehen im Freundeskreis	- überlastet zu sein

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit über die Dinge nachzudenken, die Sie mit Hilfe Ihrer beruflichen Karriere erreichen oder auch vermeiden wollen und notieren Sie sie in der folgenden Tabelle. Bitte schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt. Nehmen Sie dabei bitte keine Rücksicht darauf, ob Ihnen Ihre Motive angemessen oder erwünscht erscheinen.

Zur Untersuchung statistischer Zusammenhänge möchte ich Sie bitten, die für Sie zutreffenden Angaben am Ende des Fragebogens anzukreuzen.

Die Befragung erfolgt anonym. Bitte notieren Sie auf keiner der Seiten Ihren Namen oder Ihre Sparkasse.

Für Ihre Unterstützung danke ich Ihnen herzlich!

Kerstin Ebeling
Studienreferentin Abteilung Personalführung
Ostdeutsche Sparkassenakademie

Nun noch einige ergänzende Angaben zur statistischen Auswertung:
(Zutreffendes bitte ankreuzen.)

Geschlecht: weiblich
männlich

Alter: unter 20 Jahre
20 bis 24 Jahre
25 bis 29 Jahre
30 bis 34 Jahre
35 Jahre und älter

Schulabschluss: Realschule
Abitur
Sonstige _____

Berufsabschluss: Bankkaufmann/-frau
(Mehrfach-
nennungen möglich) Sonstige kaufm.
Ausbildung
Bank- oder Sparkassen-
fachwirt
Fachhochschule
Hochschule
Sonstige _____

Nochmals herzlichen Dank!

Sollten Sie über den Fortgang der Untersuchung informiert werden wollen, teilen Sie mir bitte Ihre e-mail-Adresse mit.
Meine e-mail-Adresse lautet: kerstin.ebeling@osgv.de.

Anhang B: Fragebogen „Motivation zur Laufbahnwahl“

1. Befragung vor PA 3

Sehr geehrte Damen und Herren,

Berufliche Laufbahnen werden aus unterschiedlichen Beweggründen angestrebt. Der folgende Fragebogen dient der wissenschaftlichen Untersuchung der Motivation von Sparkassenmitarbeitern, alternative berufliche Laufbahnen zu wählen. Es soll ermittelt werden, welchen Einfluss zusätzliche Informationen über die eigenen Fähigkeiten auf Ihre Motivation haben, mit der Sie eine Führungslaufbahn oder eine Laufbahn in der komplexen Kundenberatung wählen würden.

Zu diesem Zweck wird zu zwei Zeitpunkten eine Befragung von Teilnehmern der „Potenzialanalyse Führung/komplexe Beratung - PA 3“ vorgenommen. Die erste Befragung erfolgt mit Hilfe dieses Fragebogens vor dem Besuch der PA 3. Die zweite Befragung findet ebenfalls mittels Fragebogen nach dem Rückmeldegespräch zu den Ergebnissen der PA 3 statt.

Die Beantwortung beider Fragebogen dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und hat keinerlei Einfluss auf Ihre tatsächliche berufliche Entwicklung. Die Befragung erfolgt **anonym**. Ihre Sparkasse und Dritte erhalten über die von Ihnen gemachten Angaben **keine** Kenntnis. Es wird nicht versucht, anhand Ihrer Antworten Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihre Sparkasse zu ziehen. Ihre Angaben gehen anonym in eine umfassende wissenschaftliche Datenanalyse ein. Die Fragebogen verbleiben bis zum Ende der Analyse in den Händen der Untersucherin und werden danach vernichtet.

Für die Beantwortung des Fragebogens werden Sie ca. 25 Min. benötigen. Bitte beantworten Sie den Fragebogen allein und vollständig, da dies Voraussetzung für die Auswertbarkeit ist. Nehmen Sie bei der Beantwortung **keine Rücksicht** darauf, ob Ihnen Ihre Antworten angemessen oder erwünscht erscheinen.

Bitte senden oder übergeben Sie mir Ihren ausgefüllten Fragebogen im verschlossenen Umschlag und ohne Angabe Ihrer Person oder Ihrer Sparkasse. Die Adresse finden Sie auf der zweiten Seite dieses Fragebogens. **Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung!**

Kerstin Ebeling
Studienreferentin Abteilung Personalführung

Um Vergleiche vornehmen zu können, ist es notwendig, diesen ersten Fragebogen und den zweiten Fragebogen, den Sie in einigen Wochen beantworten, einem Beantworter zuordnen zu können. Da die Befragung anonym erfolgt, wird zur Identifikation eine Codierung benötigt. Im Folgenden werden Sie sich eine persönliche Codierung bilden, mit der Sie selbst diesen und den späteren Fragebogen kennzeichnen.

1	2	3	4	5	6

- Feld 1: 1. Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
 Feld 2: letzter Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
 Feld 3: 1. Buchstabe Ihres Geburtsortes
 Feld 4: 1. Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
 Feld 5: letzter Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
 Feld 6: 1. Buchstabe des Geburtsnamens (Mädchenamens) Ihrer Mutter

Die Beschreibung zur Entwicklung des Codes werden Sie auch auf dem zweiten Fragebogen in einigen Wochen finden, so dass Sie sich Ihre Codierung bis dahin nicht merken müssen.

Bitte zurücksenden an:

Persönlich-ungeöffnet

Kerstin Ebeling
 Studienreferentin Abteilung Personalführung
 Ostdeutsche Sparkassenakademie
 Am Luftschiffhafen 1
 14471 Potsdam

Fragebogenteil A

Um eine fundierte Analyse dieser Befragung durchführen zu können und die späteren Ergebnisse zu erklären, werden die folgenden Angaben benötigt. Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Felder an bzw. ergänzen Sie, wenn notwendig. Ich versichere Ihnen, dass nicht versucht wird, Rückschlüsse auf Ihre Person zu ziehen.

Geschlecht: weiblich männlich

Alter: unter 20 Jahre 20 bis 24 Jahre
 25 bis 29 Jahre 30 bis 34 Jahre
 35 bis 39 Jahre 40 Jahre und älter

Schulabschluss: Realschule Abitur
 Sonstige _____

Berufsabschluss: (Mehrfachnennungen möglich)

Bankkaufmann/-frau Sonstige kaufm. Ausbildung
 Bank- oder Sparkassenfachwirt Bank- oder Sparkassenbetriebswirt
 Fachhochschule Hochschule
 Sonstige _____

Berufserfahrung (nach der Ausbildung): (Mehrfachnennungen möglich)

Marktbereich _____ Jahre Stabsbereich _____ Jahre
 Führungsposition _____ Jahre im Bereich _____
 Sonstige _____

Derzeitiger Einsatz: (Mehrfachnennungen möglich)

Marktbereich als _____
 Stabsbereich als _____
 Führungsposition als _____
 Sonstige _____

Von Ihnen persönlich zukünftig angestrebter Einsatz: (Mehrfachnennungen möglich)

Marktbereich als _____
 Stabsbereich als _____
 Führungsposition als _____
 Sonstige _____

Fragebogen Teil E

Wenn Sie sich um eine **Führungsposition** (z. B. Geschäftsstellenleiter, Gruppenleiter) in Ihrer Sparkasse bewerben würden, wie sicher wären Sie, dass Sie eine solche Position daraufhin auch bekommen? (bitte ankreuzen)

Ich würde diese Position mit Sicherheit nicht bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre eher unsicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Vielleicht würde ich diese Position bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre ziemlich sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre absolut sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie sich in Ihrer Sparkasse um eine **Position in der komplexen Beratung** (z. B. Individualkundenberater, Firmenkundenberater) bewerben würden, wie sicher wären Sie, dass Sie eine solche Position daraufhin auch bekommen? (bitte ankreuzen)

Ich würde diese Position mit Sicherheit nicht bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre eher unsicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Vielleicht würde ich diese Position bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre ziemlich sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre absolut sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>

Fragebogen Teil F

Nun noch einige Fragen zur Personalentwicklung in Ihrer Sparkasse, um die späteren Befragungsergebnisse besser analysieren zu können. Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Antworten an bzw. ergänzen Sie ggf. Ich versichere Ihnen, dass auch hier keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihre Sparkasse gezogen werden.

Wurden Sie bisher regelmäßig durch Ihren Vorgesetzten (z. B. jährlich oder alle zwei Jahre) beurteilt?

Ja Nein

Wenn ja, wurde mit Ihnen die Beurteilung dann jeweils innerhalb eines Beurteilungsgesprächs besprochen?

Ja Nein

Gibt Ihnen Ihre Führungskraft auch zwischendurch (unabhängig von Beurteilungsgesprächen) Feedback zu Ihrer Arbeitsleistung?

Ja, oft Ja, aber selten Nein

Gibt es in Ihrer Sparkasse eine Personalentwicklungskonzeption?

Ja Nein Weiß nicht

Wurden mit Ihnen bisher regelmäßig Personalentwicklungsgespräche (z. B. jährlich) geführt?

Ja Nein

Nehmen Sie an einem Nachwuchsförderprogramm Ihrer Sparkasse teil?

Ja Nein

Sehen Sie für sich persönlich eine klare berufliche Perspektive in Ihrer Sparkasse?

Ja Nein Weiß nicht

Von wem ging die Initiative zum Besuch der PA 3 aus?

Von der Sparkasse Von mir

Warum gehen Sie zur Potenzialanalyse PA 3? (Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemein zur Potenzialermittlung
- Weil es die Personalentwicklungskonzeption so vorsieht
- Zur Unterstützung der Entscheidung über Lehrgangs-/Seminarbesuche
- Zur Unterstützung der Entscheidung über Stellenbesetzungen
- Weiß nicht
- Sonstiges _____

Wurden mit Ihnen bereits der zukünftige Besuch konkreter Lehrgänge/Seminare vereinbart?

- Nein
- Ja, und zwar
- Modul Sparkassenbetriebswirt und zwar: _____
- Führungstraining
- Verkaufstraining
- Sonstige Lehrgänge oder Seminare und zwar: _____

Wurde mit Ihnen bereits Ihr zukünftiger Einsatz nach der PA 3 vereinbart?

- Nein
- Ja, und zwar:
- Eine Führungsposition
- Als Individualkundenberater
- Als Firmenkundenberater
- Eine sonstige Beraterposition
- Eine Stabsfunktion
- Sonstiges und zwar: _____

Haben Sie den Eindruck, Ihre berufliche Entwicklung in Ihrer Sparkasse frei wählen zu können?

Ja Nein

Wenn nein, woran liegt es Ihrer Meinung nach? _____

Sollten Sie Fragen und Anmerkungen zum Fragebogen haben, rufen Sie mich bitte an oder senden Sie mir eine e-mail. (Tel.: 0331/907-8114, e-mail: kerstin.ebeling@osgv.de)

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang C: Fragebogen „Motivation zur Laufbahnwahl“ 2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA 3

Sehr geehrte Damen und Herren,

Vor einigen Wochen haben Sie im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie den Fragebogen „Motivation zur Laufbahnwahl – 1. Befragung zur Laufbahnwahl vor PA 3“ bearbeitet. In der Zwischenzeit besuchten Sie die Potenzialanalyse „Führung/komplexe Beratung - PA3“. Die Ergebnisse, die Sie bei diesem Verfahren erzielt haben, wurden Ihnen nun in einem Gespräch zurückgemeldet.

Um das Ziel der Studie zu erreichen und den Einfluss dieser Rückmeldung auf Ihre Motivation zur Wahl von Führungs- und/oder Beraterlaufbahnen zu untersuchen, liegt Ihnen nunmehr der Fragebogen „2. Befragung zur Laufbahnwahl nach PA 3“ vor. Die durch Sie erzielten Eignungswerte für die Tätigkeitsbereiche „Führung“ und „komplexe Beratung“ sind für die Auswertung von großer Bedeutung. Diese werden bei der Übergabe des Fragebogens gemeinsam durch Sie und Ihren Personalentwickler eingetragen. Alle weiteren Angaben nehmen Sie bitte allein und anonym vor.

Auch die Beantwortung dieses Fragebogens dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und hat keinerlei Einfluss auf Ihre tatsächliche berufliche Entwicklung. Die Befragung erfolgt **anonym**. Ihre Sparkasse und Dritte erhalten über die von Ihnen gemachten Angaben **keine** Kenntnis. Es wird nicht versucht, anhand Ihrer Antworten Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihre Sparkasse zu ziehen. Ihre Angaben gehen in eine umfassende wissenschaftliche Datenanalyse ein. Die Fragebogen verbleiben bis zum Ende der Analyse in den Händen der Untersucherin und werden danach vernichtet.

Für die Beantwortung des Fragebogens werden Sie ca. 25 Min. benötigen. Bitte beantworten Sie den Fragebogen allein und vollständig, da dies Voraussetzung für die Auswertbarkeit ist. Nehmen Sie bei der Beantwortung **keine Rücksicht** darauf, ob Ihnen Ihre Antworten angemessen oder erwünscht erscheinen.

Bitte senden oder übergeben Sie mir Ihren ausgefüllten Fragebogen im verschlossenen Umschlag und ohne Angabe Ihrer Person oder Ihrer Sparkasse. Die Adresse finden Sie wieder auf der zweiten Seite dieses Fragebogens. **Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung!**

Kerstin Ebeling
Studienreferentin Abteilung Personalführung

Um den Vergleich mit Ihrem ersten Fragebogen vornehmen zu können, ist es wieder notwendig, dass Sie Ihre Codierung eintragen. Dies erfolgt auf die gleiche, unten beschriebene Weise.

1	2	3	4	5	6

- Feld 1: 1. Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
 Feld 2: letzter Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
 Feld 3: 1. Buchstabe Ihres Geburtsortes
 Feld 4: 1. Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
 Feld 5: letzter Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
 Feld 6: 1. Buchstabe des Geburtsnamens (Mädchennamens) Ihrer Mutter

Bitte zurücksenden an:

Persönlich-ungeöffnet

Kerstin Ebeling
 Studienreferentin Abteilung Personalführung
 Ostdeutsche Sparkassenakademie
 Am Luftschiffhafen 1
 14471 Potsdam

Fragebogenteil A

Ergebnisse der Potenzialanalyse: (bitte die genauen Punktwerte eintragen)

Eignungswert für den Tätigkeitsbereich Führung _____ Punkte

Eignungswert für den Tätigkeitsbereich komplexe Beratung _____ Punkte

Achtung, Fragebogen ab hier ausschließlich durch den Teilnehmer selbständig und anonym auszufüllen!

Angaben zum Rückmeldegespräch über die Ergebnisse der PA 3:

Wie lange hat das Rückmeldegespräch insgesamt gedauert?
 (bitte ankreuzen bzw. ergänzen)

- Weniger als 15 Minuten
- 15 bis 30 Minuten
- 30 bis 45 Minuten
- 45 bis 60 Minuten
- 60 bis 90 Minuten
- länger als 90 Minuten ca. wie lange? _____

Wer hat das Rückmeldegespräch mit Ihnen geführt? (Mehrfachnennungen möglich)
 (bitte ankreuzen bzw. ergänzen)

- mein direkter Vorgesetzter
- der nächsthöhere Vorgesetzte
- der Personalentwicklungsverantwortliche
- der Personalleiter
- der Vorstand
- Sonstige und zwar: _____

Welche Themen und Informationen spielten im Rückmeldegespräch eine Rolle?
(Mehrfachnennungen möglich; bitte Antwortalternativen vor dem Ankreuzen zunächst in Ruhe durchlesen)

- meine Eignungswerte für Führung und komplexe Beratung
- meine Interessenwerte
- meine Ergebnisse der zehn Anforderungsdimensionen
(Verkäuferische Fähigkeiten, Teamfähigkeit usw.)
- meine Selbsteinschätzung in den zehn Anf.-dimensionen
- meine Eindrücke von der Potenzialanalyse
- der Grund für meinen PA 3 Besuch
- meine bisherige berufliche Entwicklung
- meine Beurteilungsergebnisse
- meine Ergebnisse von Weiterbildungslehrgängen
- praktische Beispiele aus meiner Tätigkeit
- meine eigenen beruflichen Pläne
- Perspektiven für meine zukünftige berufliche Entwicklung
- konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen
(z. B. Lehrgänge, Seminare)

Sonstiges und zwar: _____

Welche Vereinbarungen wurden getroffen?

- keine
- alles bleibt so, wie es ist
- konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen

Wenn ja, welche? _____

- ein konkreter Personalentwicklungsplan
(inhaltlich und zeitlich)
- und zwar in Richtung Führungslaufbahn
- und zwar in Richtung Beraterlaufbahn
- die Umsetzungen auf eine andere Stelle
- und zwar eine Führungsposition
- und zwar eine Beraterposition
- ein neuer Gesprächstermin

Sonstiges und zwar _____

Haben Sie in der Zwischenzeit (seit der ersten Befragung) an einer Personalentwicklungsmaßnahme (z. B. einem Lehrgang oder einem Seminar) teilgenommen oder damit begonnen?

- Nein
- Ja, und zwar:
- Modul Sparkassenbetriebswirt und zwar: _____
- Verkaufstraining
- Führungstraining
- Spezialseminar und zwar: _____
- Sonstiges und zwar: _____

Haben Sie in der Zwischenzeit (seit der ersten Befragung) eine neue Aufgabe/eine neue Position in der Sparkasse übernommen?

- Nein
- Ja, und zwar
- eine Führungsposition
- als Individualkundenberater
- als Firmenkundenberater
- eine sonstige Beraterposition und zwar: _____
- eine Stabsfunktion und zwar: _____
- Sonstiges und zwar: _____

Fragebogen Teil E

Wenn Sie sich um eine **Führungsposition** (z. B. Geschäftsstellenleiter, Gruppenleiter) in Ihrer Sparkasse bewerben würden, wie sicher wären Sie, dass Sie eine solche Position daraufhin auch bekommen? (bitte ankreuzen)

Ich würde diese Position mit Sicherheit nicht bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre eher unsicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Vielleicht würde ich diese Position bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre ziemlich sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre absolut sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie sich in Ihrer Sparkasse um eine **Position in der komplexen Beratung** (z. B. Individualkundenberater, Firmenkundenberater) bewerben würden, wie sicher wären Sie, dass Sie eine solche Position daraufhin auch bekommen? (bitte ankreuzen)

Ich würde diese Position mit Sicherheit nicht bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre eher unsicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Vielleicht würde ich diese Position bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre ziemlich sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre absolut sicher , diese Position zu bekommen.	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie Fragen und Anmerkungen zum Fragebogen haben, rufen Sie mich bitte an oder senden Sie mir eine e-mail. (Tel.: 0331/907-8114, e-mail: kerstin.ebeling@osgv.de)

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang D: Statistische Berechnungen der eingesetzten Tests⁸²⁷

1. Berechnung des Zusammenhangs nach Spearman⁸²⁸

a) Korrelationskoeffizient:

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

b) Signifikanzprüfung:

$$t = \frac{r_s \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

wobei $df = n - 2$.

2. Berechnung von Mittelwertsunterschieden mit t-Test für unabhängige Stichproben⁸²⁹

a) bei homogenen Varianzen:

$$\begin{aligned} \text{Prüfgröße} &= \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}} \\ &= \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{s_{\bar{x}_1 - x_2}} \end{aligned}$$

$$\sigma_{\bar{x}_1 - x_2}^2 = \sigma_{x_1}^2 + \sigma_{x_2}^2$$

⁸²⁷ Vgl. Abschnitt 4.3, die jeweiligen Berechnungsformeln werden in der Reihenfolge ihrer Nennung in den Tabellen 4-5 und 4-6 genannt.

⁸²⁸ Formeln entnommen Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 178 f.

⁸²⁹ Formeln entnommen Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 120 ff.

$$\sigma_{x_1 - x_2}^2 = \frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}$$

$$\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\sigma^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

$$s_{x_1 - x_2} = \sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

$$s_p^2 = \frac{s_1^2 + s_2^2}{2}$$

$$t = \frac{x_1 - x_2}{s_{x_1 - x_2}},$$

wobei $df = n_1 + n_2 - 2$

b) bei heterogenen Varianzen:

Berechnung wie in a) mit folgenden Modifikationen:

$$s_{x_1 - x_2}^2 = \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}$$

$$df_{\text{corr}} = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{s_1^4}{n_1^2(n_1 - 1)} + \frac{s_2^4}{n_2^2(n_2 - 1)}}$$

3. Levene-Test auf Varianzhomogenität⁸³⁰

$$W = \frac{(n - k) \sum_{i=1}^k n_i (\bar{Z}_i - \bar{Z}_{..})^2}{(k - 1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (Z_{ij} - \bar{Z}_i)^2}$$

F-verteilt mit k-1 und n-k Freiheitsgraden.

$$Z_{ij} = |Y_{ij} - \bar{Y}_i|$$

mit \bar{Y}_i als dem arithmetischen Mittel der i-ten Gruppe.

4. Einfaktorielle Varianzanalyse⁸³¹

a) bei gleichen Stichprobengrößen

$$QS_{\text{tot}} = \sum_i \sum_m (y_{im} - G)^2$$

$$QS_A = n \cdot \sum_i (A_i - G)^2$$

$$df_A = p - 1$$

$$QS_e = \sum_i \sum_m (y_{im} - \bar{A}_i)^2$$

$$QS_{\text{tot}} = QS_A + QS_e$$

⁸³⁰ Formeln entnommen Ludwig-Mayrhofer, W. (2003).

⁸³¹ Formeln entnommen Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 207 ff.

$$df_{\text{tot}} = df_A + df_e$$

$$(y_{im} - G) = (A_i - G) + (y_{im} - A_i)$$

$$df_A + df_e = (p - 1) + (N - p) = N - 1$$

$$F = MQ_A / MQ_e$$

$$MQ_A = \frac{QS_A}{df_A} \quad \text{und} \quad MQ_e = \frac{QS_e}{df_e}$$

$$f^2 = \frac{QS_A}{QS_{\text{tot}}} \cdot 100\%$$

- b) bei ungleichen Stichprobengrößen werden folgende Modifikationen vorgenommen:

$$N = \sum_i n_i$$

$$QS_A = \sum_i n_i \cdot (A_i - G)^2$$

$$(1) = G^2 / N, \quad (2) = \sum_{i=1}^p \sum_{m=1}^{n_i} y_{im}^2, \quad (3) = \sum_i \left(\frac{A_i^2}{n_i} \right)$$

$$df_A = p - 1, \quad df_e = N - p, \quad df_{\text{tot}} = N - 1$$

5. Scheffé-Test⁸³²

$$S = (p - 1) \cdot F_{p-1, N-p; 1-\alpha}$$

$$QS_D = n \cdot D^2 / \sum_i c_i^2$$

$$D_{\max} = \hat{\tau}_1 \cdot \bar{A}_1 + \hat{\tau}_2 \cdot \bar{A}_2 + \dots + \hat{\tau}_p \cdot \bar{A}_p$$

mit

$$\hat{\tau}_i = A_i - G \quad \text{und} \quad \sum_i \hat{\tau}_i = 0.$$

$$D = \sqrt{\frac{(\sum_i c_i^2) \cdot MQ_e \cdot F}{n}}$$

$$D_{\text{crit}} = \sqrt{\frac{(\sum_i c_i^2) \cdot MQ_e \cdot (p - 1) \cdot F_{p-1, N-p; 1-\alpha}}{n}}$$

$$D_{\text{crit}} = \sqrt{\frac{2 \cdot MQ_e \cdot (p - 1) \cdot F_{p-1, N-p; 1-\alpha}}{n}}$$

⁸³² Formeln entnommen Bortz, J./Schuster, C. (2010), S. 222 und S. 232 f.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2006): Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 277-302.
- Arnold, R. (2004): Lernen und Lerntheorien. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1096-1114.
- Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008): Sozialpsychologie. 6., akt. Aufl., München.
- Ashauer, G. (2005): Sparkassen und Banken im Wettbewerb, Stuttgart.
- Backhaus, J./Wagner, R. (2008): Taschenbuch für Aus- und Weiterbildung 2009, Stuttgart.
- Bandura, A. (1986): Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bandura, A. (1998) Self-Efficacy: The Exercise of Control, 2. Aufl., New York.
- Bandura, A./Wood, R. (1989): Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 56, No. 5, May 1989, 805-814.
- Becker, K./Körner, M./Schmidt, P. (2006): Personalpolitik der Sparkassen, Stuttgart.
- Becker, M. (1996a): Schöne neue Welt. In: Personalwirtschaft, H. 7, 1996, S. 27-30.
- Becker, M. (1996b): Geändertes Karriereverständnis: Personalentwicklung im Zeichen von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren. In: Schlaffke, W./Weiß, R. (Hrsg.): Gestaltung des Wandels - die neue Rolle der Führungskräfte. Köln 1996, S. 84-114.
- Becker, M. (1999a): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Becker, M. (1999b): Personalentwicklung als Führungsaufgabe. In: Siebertz, P./Stein, J. H. v. (Hrsg.): Handbuch Banken und Personal, Frankfurt am Main, S. 413-442.
- Becker, M. (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart.
- Becker, M. (2004): Personalentwicklung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1500-1511.
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4., akt. u. überarb. Aufl. Stuttgart.
- Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart.
- Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006a): Situative Determinanten des Verhaltens. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 73-103.

- Beckmann, J./Heckhausen, H. (2006b): Motivation durch Erwartung und Anreiz. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 105-142.
- Beitner, R. B. (2006): Herausforderungen für das Personalmanagement. In: Beitner, R. P. (Hrsg.): Personalmanagement in der Vertriebsparkasse, 2., neubearb. Aufl., Stuttgart 2006, S. 23-43.
- Benko, C./Weisberg, A. (2008): Individualisierte Karriereplanung, Frankfurt/Main.
- Berthel, J. (1992): Laufbahn- und Nachfolgeplanung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1992, Sp. 1203-1213.
- Berthel, J. (1995a): Die betriebliche Karriereplanung im Kontext der Managemententwicklung. In: Personal-Management, 17. Nachlieferung 2, 1995, S. 3-18.
- Berthel, J. (1995b): Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 1285-1298.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2003): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2007): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Berthel, J./Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen.
- Betz, N. E. (2001): Career Self-Efficacy. In: Leong, T. L./Barak, A. (Hrsg.): Contemporary models in vocational psychology: a volume in honor of Samuel H. Osipow, Mahhaw 2001, S. 55-77.
- Betz, N. E./Hackett, G. (1997): Applications of Self-Efficacy Theory to the Career Assessment of Women. In: Journal of Career Assessment, Vol. 5, No. 4/1997, S. 383-402.
- Blickle, G. (1995): Zum Zusammenhang zwischen Berufsorientierungen, Motiven und grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39 Jg., H. 1, 1995, S. 29-33.
- Blickle, G. (1999): Karriere, Freizeit, Alternatives Engagement: empirische Studien zum psychologischen Kontext von Berufsorientierungen, München, Mering.
- Böhm, E. (2003) Potenzialanalyse für gezielte Förderung. In: Die Sparkassenzeitung, H. 30, 2003, S. 14.
- Borcherding, J./Keller, B. (2009): Zukunft der Bankfiliale. In: Financial Times Deutschland, online, www.ftd.de/karriere_management/management/:Management-in-der-Finanzbranche-Zukunft-der-Bankfiliale/471833.html, vom 09.02.2009.
- Bordemann, H.-G./Renner, K. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Neuausrichtung des Vertriebssystems 2010. In: S-Management Perspektiven, H. 50, 1999, S. 70-80.
- Borg, I. (2006): Mitarbeiterbefragungen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2006.

- Borkenau, P. (2004): Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1663-1671.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarb. Aufl., Heidelberg.
- Bortz, J./Schuster, C. (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin.
- Brandstätter, H. (2007): Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., akt. Aufl., Bern 2007, S. 257-288.
- Breisig, T. (1998): Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
- Bronner, R. (1992): Entscheidungstheorien. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1992, Sp. 807-818.
- Brooks, L. (1994): Neuere Entwicklungen in der Theoriebildung. In: Brown, D./Brooks, L. (Hrsg.): Karriere-Entwicklung. Stuttgart 1994, S. 391-424.
- Brown, D. (1994a): Zusammenfassung, Vergleich und Bewertung der Haupttheorien. In: Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.): Karriere-Entwicklung. Stuttgart 1994, S. 363-390.
- Brown, D. (1994b): Entscheidungstheoretische Modelle. In: Brown, D./Brooks, L. (Hrsg.): Karriere-Entwicklung. Stuttgart 1994, S. 425-453.
- Brunstein, J. (2006): Implizite und explizite Motive. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 235-254.
- Brunstein, J./Maier, G. W./Schultheiß, O. C. (1999): Motivation und Persönlichkeit: Von der Analyse von Teilsystemen zur Analyse ihrer Interaktion. In: Jerusalem, M. & Pekrun, R. (Hrsg.): Emotion, Motivation und Leistung, Göttingen, Bern, Toronto, 1999, S. 147-167.
- Büdel, O. (2008): Der Lebenszyklus gibt den Ton an. In: Personalwirtschaft, H. 12, 2007, S. 28-30.
- Campbell, J. P./Pritchard, R. D. (1976): Motivation Theory in Industrial and Organisational Psychology. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Palo Alto 1976, S. 64-95.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (2000): The "What" and the "Why" of goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: Psychological Inquiry, Vol. 11, Nr. 4, 2000, S. 227-268.
- Demmer, C. (2009): Stars auf der Reservebank, In: Personalwirtschaft, H. 11, 2009, S. 18-21.

- Deuter, A./Stockhausen, A. (2009): Expertenpfade zeigen Wirkung. In: Personalwirtschaft, H. 11, 2009, S. 23-25.
- Diemand, A. (2003): Die eigenen Stärken und Interessen fördern. In: Die Sparkassenzeitung, Beilage November 2003, S. B4.
- Diemand, A./Becker, K. (2004): Erfolgreiche Evaluation der Potenzialanalyseverfahren. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 1, 2004, S. 7-9.
- DIN Deutsches Institut für Normung, (2002): DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, Berlin.
- Domsch, M. E. (1991): Alternative Laufbahnen. In: io Management Zeitschrift, 60 Jg., H. 11, 1991, S. 65-66.
- Domsch, M. E. (2003): Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 2003, S. 475-488.
- Domsch, M. E. (2009): Fachkarrieren müssen selbst Karriere machen: In: Personalwirtschaft, H. 11, 2009, S. 26.
- Domsch, M. E./Gerpott, T. J. (2004): Personalbeurteilung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1431-1441.
- Domsch, M. E./Krüger-Basener, M. (2003): Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs). In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 2003, S. 561-572.
- dpa (2005): Hoppenstedt warnt vor Zerlegung der Sparkassen-Finanzgruppe. In: Süddeutsche Zeitung, vom 25.09.2005.
- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, Berlin, Heidelberg.
- DSGV (2009): Geschäftsstrategie der Sparkassen „Deutschlands Nummer 1: Wenn's um Geld geht, Sparkasse!“. Berlin.
- DSGV (2008): Fair. Menschlich. Nah. Leitlinien der Sparkassen für eine nachhaltige Geschäftspolitik im Interesse der Kunden und der örtlichen Gemeinschaft. Berlin.
- Duden (1993): Lexikon der Allgemeinbildung. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich.
- Duden (1997): Fremdwörterbuch, 6., überarb. u. erw. Aufl., Mannheim. Leipzig, Wien, Zürich.
- Einsiedler, H. E./Rau, S./Rosenstiel, L. v. (1987): Karrieremotivation bei Führungskräften. In: Der Betriebswirt, H. 2, 1987, S. 177-183.
- Festinger, L. (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern; Stuttgart; Berlin.

- Fiege, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2006): Mitarbeitergespräche. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 471-526.
- Fisseni, H.-J. (2004): Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention, 3., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen.
- Flato, E./Reinbold-Scheible, S. (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. München.
- fmd/pk (2009): Erträge der Sparkassen geraten unter Druck. In: Handelsblatt, vom 12.02.2009, S. 25.
- Friedli, V. (2002): Die betriebliche Karriereplanung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Bern.
- Frieling, E./Grote, S. (2000): Fachlaufbahnen durch konkrete Entwicklungschancen gestalten. In: Personalführung, H. 4, 2000, S. 30-37.
- Fuchs, J. (1998): Karriere ohne Hierarchie: Wie man in der Know-how-Gesellschaft Karriere macht. In: Personal, H. 4, 1997, S. 594-597.
- Fuchs, J. (1999): Karriere ohne Hierarchie - Wie man im 21. Jahrhundert Karriere macht. In: Fuchs, J. (Hrsg.): Wege zum vitalen Unternehmen. Wiesbaden, 1999, S. 141-156.
- Füchtner, S. (1998): Karriereplanung im Wandel. In: Personal, H. 12, 1998, S. 602-607.
- Fürstenberg, F. (2001): Die "europäische Wertegemeinschaft" aus kultursoziologischer Sicht. In: Oesterdiekhoff, G. W./Jegelka, N. (Hrsg.): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften, Opladen 2001, S. 55-68.
- Gasteiger, R. M. (2007): Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement, Göttingen.
- Gissel, R. (2009): Arbeit effizient aufteilen und sparen. In: Handelsblatt vom 09.02.2009, S. 30.
- Golzem, I./Diemand, A. (2005): Optimierte Verfahren PA 2 und PA 3 vermeiden Fehlbesetzungen. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, H. 2, 2005, S. 89-91.
- Görlich, Y. u. a. (2007): Evaluation zweier Potenzialanalyseverfahren zur internen Auswahl und Klassifikation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Assessment-Center zur Potenzialanalyse, Göttingen 2007, S. 203-232.
- Grote, M. (2001): Change Management, Frankfurt/Main.
- Güttler, P. (2000): Sozialpsychologie: soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen, 3., überarb. u. stark erw. Aufl., München, Wien, Oldenbourg.
- Haase, D./Renner, K./Zimmermann, C. (1999): Personalentwicklung für die Neuausrichtung des Vertriebssystems 2010. In: S-Management Perspektiven, H. 50, 1999, S. 19-53.
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006a): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 1-9.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006b): Motivation und Entwicklung. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 393-454.
- Herzberg, F. (1968): The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. In: Hampton, D. R. (Hrsg.): Behavioral Concepts in Management, Belmont.
- Hewstone, M./Fincham, F. (1996): Attributionstheorie und -forschung: Grundlegende Fragen und Antworten. In: Stroebe, W. (Hrsg.): Sozialpsychologie: eine Einführung, Berlin 1996, S. 177-217.
- Hilb, M. (2008): Integriertes Personal-Management. 18. Aufl. Köln.
- Hillmann, K.-H. (2001): Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick. In: Oesterdiekhoff, G. W./Jegelka, N. (Hrsg.): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Opladen 2001, S. 15-40.
- Hoebel, G. (2008): Status Quo der Geschäftsmodellentwicklung der Sparkassen-Finanzgruppe. In: Beitner, R. B./Hoebel, G. (Hrsg.): Systembanking, Stuttgart 2008, S. 28-36.
- Hof, C. (1998): Auswahl und Potentialanalyseverfahren (II). In: Personal, H. 2, 1998, S. 71-76.
- Hohlbaum, A./Olesch, G. (2008): Human Resources Modernes Personalwesen. 3. Aufl., Rinteln.
- Holland, J. L. (1997): Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments, Odessa.
- Holling, H./Kanning, U. P. (2007): Theorien der Organisationspsychologie. In Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., akt. Aufl., Bern 2007, S. 59-87.
- Holling, H./Liepmann, D. (2007): Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., akt. Aufl., Bern 2007, S. 345-383.
- Holling, H. u. a. (2000): Berufliche Entscheidungsfindung: Bestandsaufnahme, Evaluation und Neuentwicklung computergestützter Verfahren zur Selbsteinschätzung. Nürnberg.
- Hoppenstedt, D. H. (2003): Strategische Fragen der Sparkassen-Finanzgruppe. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, H. 9, 2003, S. 418-420.
- Hornke, L. (2004): Normen, Standards, Richtlinien auch für die Personalarbeit. In: Hornke, L./Winterfeld, U. (Hrsg.): Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung, Berlin 2004, S. 9-25.
- Hossiep, R. (2000): Konsequenzen aus neueren Erkenntnissen zur Potentialbeurteilung. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen 2000, S. 75-105.

- Höft, S./Funke, U. (2001): Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In Lehrbuch der Personalpsychologie. ed. Schuler, H., pp. 135-173. Göttingen: Hogrefe.
- Höft, S./Funke, U. (2006) Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 145-188.
- Ilgen, D. R./Nebeker, D. M./Pritchard, R. D. (1981): Expectancy Theory Measures; An empirical comparison in an experimental simulation. In: Organizational Behavior and Human Performance, No. 28, 1981, S. 189-223.
- Jäger, R. S. (1995): Eignungsdiagnostik aus der Sicht der Kandidaten. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen 1995, S. 102-108.
- Johnson, G./Fritzsche, J./Bertrand, M. H. (2005): Grenzen überwinden. In: Personal, H. 1, 2005, S. 18-21.
- Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (2005): Die Psychologie der Entscheidung, 2. Aufl., Heidelberg, Berlin.
- Kanfer, R. (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: Dunette, M. D. & Hough, L. M. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Vol. 1, S. 75-170.
- Kanning, U. P. (1999): Psychologie der Personenbeurteilung, Göttingen.
- Kanning, U. P. (2002a): Grundlagen psychologischer Diagnostik 2002a. In: Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2002, S. 47-92.
- Kanning, U. P. (2002b): Psychologie der Personenbeurteilung. In: Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2002, S. 15-45.
- Kanning, U. P. (2004): Standards der Personaldiagnostik, Göttingen.
- Kanning, U. P./Holling, H. (2004): Potenzialbeurteilung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1685-1692.
- Kanning, U. P./Klinge, K. (2005): Wenn zu viel Wissen in der Personalauswahl zum Problem wird. In: Personalführung, H. 3, 2005, S. 64-67.
- Kanning, U. P./Pöttker, J./Klinge, K. (2008): Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis, Stuttgart.
- Kappler, E. (2004): Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1069-1080.
- Kehr, H. (2001): Volition und Motivation: Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen. In: Personalführung, H. 4, 2001, S. 20-28.

- Kehr, H. M. (2004): Motivation und Volition, Göttingen.
- Keller, J. A. (1981): Grundlagen der Motivation, München, Wien, Baltimore.
- Kersting, M./Püttner, I. (2006): Personalauswahl: Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 841-862.
- Kleinbeck, U. (2006): Handlungsziele. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 255-276.
- Kompa, A. (2004): Assessment Center. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 473-483.
- Krampen, G. (1986): Handlungsleitende Kognitionen von Lehrern: Instrumentalitätstheoretische Vorhersagen pädagogischer Präferenzen, Göttingen, Toronto, Zürich.
- Krampen, G. (1987): Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie: Konzeptuelle und empirische Beiträge zur Konstrukterhellung, Göttingen.
- Krampen, G./Brandstädter, J. (1978): Instrumentalitätstheoretische Vorhersage pädagogischer Handlungspräferenzen. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, X. Jg., H. 1, 1978, S. 8-17.
- Krampen, G./Springer, M. (1982): Instrumentalitätstheoretische Vorhersage von Leistungsvorsätzen bei Schülern im Einzelfall. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, XIV. Jg., H. 3, 1982, S. 245-252.
- Kubinger, K. D. (2003): Gütekriterien. In: Kubinger, K. D./Jäger, R. S. (Hrsg.): Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik, Weinheim, Basel 2003, S. 195-204.
- Kuhl, J. (2001): Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen.
- Kuhl, J. (2006): Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 303-329.
- Landeck, K.-J. (1980): Die Erklärung von Handlungsbereitschaften durch die Erwartungs-Valenz-Theorie: empirische Untersuchung des Motivationsmodells im Kontext von Arbeitsplatz- und Ausbildungsbedingungen, Hamburg.
- Lang-von Wins, T. (1997): Zum Einfluß von Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Entscheidung für die Karriere. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart 1997, S. 101-118.
- Laskowski, A. (2000): Was den Menschen antreibt: Entstehung und Beeinflussung des Selbstkonzepts, Frankfurt, New York.
- Lent, R. W./Brown S. D./Hackett, G. (1994): Toward a Unifying Social Cognitive Theorie of Career and Academic Interest, Choise, and Performance. In: Journal of Vocational Behavior, H. 45, 1994. S. 79-122.

- Letzing, M./Aldach, M. (2008): Personelle Führung im Vertrieb – Führungsrahmen als System zur Zielerreichung. In: Beitner, R. P./Hoebel, G./Zwerenz, T. (Hrsg.): Sytebanking, Stuttgart 2008, S. 223-237.
- Liebel, H. J. (1992): Personalentwicklung durch Verhaltens- und Leistungsbewertung. In: Liebel, H. J./Oechsler, W. A. (Hrsg.): Personalbeurteilung: neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential. Wiesbaden 1992, S. 103-108.
- Lienert, G. A./Raatz, U. (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl., Weinheim.
- London, M. (1983): Toward a Theory of Career Motivation. In: Academy of Management Review, Vol. 8, No. 4, S. 620-630.
- London, M./Stumpf, S. A. (1995): Individual an Organizational Career Development in Changing Times. In: Hall, D. T. (Hrsg.): Career development in organizations, San Fransisco, S. 21-49.
- Ludwig-Mayrhofer, W. (2003): ILMES – Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung, http://www.lrz.de/~wlm/ilm_110.htm vom 06.10.2011, Last update: 28. Nov. 2003.
- Maier, K.-D. (1980): Organisationale Karriereplanung: eine verhaltenswissenschaftlich fundierte Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten zur Beeinflussung der individuellen Karriere in Organisationen, Thun, Frankfurt am Main
- Marcus, B./Schuler, H. (2006): Leistungsbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 433-470.
- Maslow, A. H. (1970): Motivation and Personality, 2. Aufl., New York.
- Mazur, U. (1998): Wege aus der Karrierefalle: Die Krise als neue Chance. In: Personalführung, H. 6, 1998, S. 34-38.
- Meier, H./Schindler, U. (2004): Laufbahn- und Nachfolgeplanung von Fach- und Führungskräften. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1053-1063.
- Mensch, K. (1999): Die segmentierte Gültigkeit von Rational-Choice-Erklärungen, Opladen.
- Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2., überarb. u. erw. Aufl., München.
- Metz-Göckel, H. (1996): Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen, Essen.
- Milbach, B. (1991): Testung psychologischer Motivationsmodelle zur Entstehung von Weiterbildungsbereitschaft, Frankfurt am Main, Bern, New York.
- Moser, K./Schmook, R. (2006): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 231-254.

- Moser, K./Zempel, J. (2001): Personalmarketing. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 63-87.
- Moser, K./Zempel, J. (2006): Personalmarketing. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 69-99.
- Muck, P. M./Schuler, H. (2004): Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Göttingen 2004, S. 255-289.
- Mummendey, H. D. (2006): Psychologie des 'Selbst': Theorien, Methoden und Ergebnisse der Selbstkonzeptforschung, Göttingen.
- Müller-Schneider, T. (2001): Wertewandel, Erlebnisorientierung und Lebensstile. Eine gesellschaftsgeschichtliche und modernisierungstheoretische Interpretation. In: Oesterdiekhoff, G. W. & Jegelka, N. (Hrsg.): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften, Opladen 2001, S. 91-134.
- Müller, J./Stöpfunghoff, S. (1998): Die Fachkarriere - Aufstiegsperspektiven trotz flacher Hierarchien. In: Personal, H. 12, 1998, S. 598-601.
- Nerdinger, F. W. (1994): Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften. In: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 20-38.
- Nerdinger, F. W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Nerdinger, F. W. (2001): Motivierung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 349-371.
- Nerdinger, F. W. (2003): Formen der Beurteilung. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 2003, S. 229-242.
- Nerdinger, F. W. (2006): Motivierung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 385-408.
- Nerdinger, F. W./Blicke, G./Schaper, N. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg.
- Neuberger, O. (1985): Arbeit: Begriff - Gestaltung - Motivation – Zufriedenheit, Stuttgart.
- Nilgens, U. (2006): Strategieorientierte Personalentwicklung in der Vertriebsparkasse. In: Beitner, R. P. (Hrsg.): Personalmanagement in der Vertriebsparkasse, 2., neubearb. Aufl., Stuttgart 2006, S. 201-214.
- Obermann, C. (2002): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Olesch, G. (2001): Experten- und Stellvertreterlaufbahn. In: Personal, H. 5, 2001, S. 292-295.
- Olfert, K. (2008a): Personalwirtschaft, Ludwigshafen.

- Olfert, K. (2008b): Lexikon Personalwirtschaft, Ludwigshafen.
- Paschen, M. u. a. (2002): Assessment Center professionell, Neuwied.
- Parkinson, B. (2007): Soziale Wahrnehmung und Attribution. In: Jonas, K./Stroebe, W. /Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie – Eine Einführung, 5., vollst. überarb. Aufl., Heidelberg 2007, S. 69-110.
- Peuntner, T. (2004): Flexible Lebensarbeitszeitmodelle. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1063-1069.
- Radau, L. (2005): Kunden sehen Fusionen skeptisch. In: Leipziger Volkszeitung vom 06.08.2005, S. 7.
- Reimann, G. (2009): Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430, Wiesbaden.
- Reiß, M. (1994): Abenteuer Parallellaufbahn. In: Personalwirtschaft, H. 9, 1994, S. 35-38.
- Renner, K. (1997): Auswahl- und Potentialanalyse (PA)-Verfahren (I). In: Personal, H. 10, 1997, S. 455-458.
- Renner, K. (2003): Diagnose- und Prognosekonzept für Azubi und Führungskraft. In: Die Sparkassenzeitung, Nr. 30 vom 25.07.2003, S. 12.
- Rheinberg, F. (2004a): Motivation, 5., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Rheinberg, F. (2004b): Motivationsdiagnostik, Göttingen.
- Rheinberg, F. (2006): Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 331-354.
- Rheinberg, F. (2008): Motivation, 7., akt. Aufl., Stuttgart.
- Rosenstiel, L. v. (1995): Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 243-253. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1997): Die Karriere - ihr Licht und ihre Schatten. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere, Stuttgart 1997, S. 13-42.
- Rosenstiel, L. v. (2003): Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 2003, S. 195-215.
- Rosenstiel, L. v. (2006): Die Bedeutung von Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 15-43.
- Rosenstiel, L. v. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, 6., überarb. Aufl., Stuttgart

- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttiger, B. (1995): Organisationspsychologie, 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.
- Rosenstiel, L. v. u. a. (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München.
- Schanz, G. (1978): Verhalten in Wirtschaftsorganisationen: personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme, München, Vahlen.
- Schanz, G. (1994): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1994, S. 285-312.
- Schanz, G. (2004): Das individualisierte Unternehmen, München, Mering.
- Scheffer, D./Heckhausen, H. (2006): Eigenschaftstheorien der Motivation. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 45-72.
- Schein, E. H. (1970): Organizational Psychology, 2. Aufl., Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (1972): Individuum, Organisation und Karriere. Ein theoretisches Modell. In: Gruppendynamik (JABS), 3. Jg., S. 139-156.
- Schein, E. H. (1977): Career Anchors and Career Path. In: van Maanen, J. (Hrsg.): Organizational Careers: Some New Perspectives, S. 49-64.
- Scheller, R./Fillip, S.-H. (1999): Selbstkonzept - Berufskonzept. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen 1999, S. 288-295.
- Schirmer, U. (2005): Gewinner und Verlierer beim Einsatz von Potenzialanalysen. In: Personalführung, H. 1, 2005, S. 56-63.
- Schmoekel, A. (2007): Wenn Ihre Mitarbeiter wüssten, was sie eigentlich wissen und können: Eine qualifizierte Untersuchung zur Veränderung negativer Selbstkonzepte, Saarbrücken.
- Schneider, A./Petersmann, F. (2006): Stärkung der Beraterbindung - Der entscheidende Faktor für den Vertriebs Erfolg. In: Beitner, R. P. (Hrsg.): Personalmanagement in der Vertriebsparkasse, 2., neubearb. Aufl., Stuttgart 2006, S. 313-326.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8., unv. Aufl., München.
- Scholl, W. (2007): Grundkonzepte der Organisation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., akt. Aufl., Bern 2007, S. 409-444.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearb. u. erw. Aufl., München.
- Schorp-Leibkutsch, S./Saturno, v. (2009): Ungewöhnliches wagen. In: Personalwirtschaft, H. 11, 2009, S. 27-29.
- Schuler, H. (2000a): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 3., unv. Aufl., Göttingen.

- Schuler, H. (2000b): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist "Potential" und wie läßt es sich messen? In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen 2000, S. 53-71.
- Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview, Göttingen.
- Schuler, H. (2003): Auswahl von Mitarbeitern. In Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. eds. Rosenstiel, L. v., Regnet, E., & Domsch, M. E., pp. 151-182.
- Schuler, H. (2004a): Leistungsbeurteilung - Gegenstand, Funktionen und Formen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Göttingen, S. 1-23.
- Schuler, H. (2004b): Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Göttingen, S. 25-31.
- Schuler, H. (2004c) Der Prozess der Urteilsbildung und die Qualität der Beurteilungen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Göttingen, S. 33-60.
- Schuler, H. (2004d): Personalauswahl. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1366-1379.
- Schuler, H. (2006) Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 15-43.
- Schuler, H. (2007): Assessment-Center als multiples Verfahren zur Potenzialanalyse: Einleitung und Überblick. In: Schuler, H. (Hrsg.): Assessment-Center zur Potenzialanalyse, Göttingen 2007, S. 3-36.
- Schuler, H./Becker, K./Diemand, A. (2007): Potenzialanalysen als Grundlage von Personalentscheidungen in einer Dienstleistungsorganisation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Assessment-Center zur Potenzialanalyse, Göttingen 2007, S. 297-312.
- Schuler, H./Görlich, Y. (2006): Ermittlung erfolgsrelevanter Merkmale von Mitarbeitern durch Leistungs- und Potenzialbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 17-38.
- Schuler, H./Höft, S. (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 101-144.
- Schuler, H./Höft, S. (2007) Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4., akt. Aufl., Bern 2007, S. 289-343.
- Schuler, H./Marcus, B. (2006) Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 175-212.

- Schuller, F. (1998): Mitarbeiterentwicklung in Zeiten flacher Hierarchien. In: Personalführung, H. 6, 1998, S. 14-18.
- Schulte-Florian, G. (1999): Determinanten der Karriere: eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten, München und Mering.
- Schulz, C. (2004a): Personalsteuerung als Grundlage für Strategieerfolg. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 53. Jg., H. 1, 2004, S. 604-609.
- Schulz, C. (2004b): Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe im Wandel der Finanzmärkte. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 53. Jg., H. 12, 2004, S. 604-609.
- Schulz, C. (2005): S-Verbund: Mit Allfinanz gegen den Verdrängungswettbewerb. In: Bank und Markt, vom 06.01.2005, S. 20-22.
- Schütte, S./Zimmermann, M. (2006): Wie Fachkräfte Karriere machen. In: Personalwirtschaft, H. 3, 2006, S. 22-25.
- Seifert, K. H. (1999): Berufsbezogene Entwicklung und Sozialisation. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Göttingen 1999, S. 446-457.
- Semmer, N./Udris, I. (2007): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarb. u. erw. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, S. 157-195.
- Simon, B./Trötschel, R. (2007): Das Selbst und die soziale Identität. In: Jonas, K./Stroebe, W. /Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie – Eine Einführung, 5., vollst. überarb. Aufl., Heidelberg 2007, S. 147-186.
- Speier, C. (1994): Selbstwirksamkeit als Einflußfaktor im Selektionsprozeß von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland. In: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 179-187.
- Speier, C./Frese, M. (1997): Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in east Germany. In: Human Performance, Vol. 10, No. 2, 1997, S. 171-192.
- Staehele, W. H. (1999): Management, 8., überarb. Aufl., München.
- Stahlberg, D./Frey, D. (1996) Einstellungen: Struktur, Messung, Funktion. In: Stroebe, W. (Hrsg.): Sozialpsychologie: eine Einführung, Berlin 1996, S. 219-252.
- Steiner, G. (1992): Lerntheorien. In: Gaugler, E./Weber, W., (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1264-1274.
- Stengel, M. (1997): Karriere aus der Sicht des Individuums und der Organisation. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere, Stuttgart 1997, S. 65-83.
- Stiensmeier-Pelster, J./Heckhausen, H. (2006): Kausalattribution von Verhalten und Leistung. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl., Heidelberg 2006, S. 355-392.

- Stitzel, M. (2004): Werte und Wertewandel. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1989-1998.
- Stroebe, W./Jonas, K. (1996): Grundsätze des Einstellungserwerbs und Strategien der Einstellungsänderung. In: Stroebe, W. (Hrsg.): Sozialpsychologie: eine Einführung, Stuttgart 1996, S. 253-289.
- Super, D. E. (1980): A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In: Journal of Vocational Behavior, No. 16, 1980, S. 282-298.
- Super, D. E. (1994): Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In: Brown, D./Brooks, L. (Hrsg.): Karriere-Entwicklung, Stuttgart 1994, S.211-280.
- Trommsdorff, G. (1994): Zukunft als Teil individueller Handlungsorientierungen. In: Holst, E. (Hrsg.): Erwartungen in die Zukunft: Zeithorizonte und Wertewandel in der sozialwissenschaftlichen Diskussion, Frankfurt/Main, New York, S. 45-76.
- Van Erde, W. & Thierry, H. (1996): Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 5, 1996, S. 575-586.
- Voigt, R. (2005): Kundenservice - wohin entwickeln sich Sparkassen. In: Die Sparkassenzeitung, vom 24.06.2005, S. B1.
- Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation, New York, London, Sydney.
- Wabel, C./Nitsch, S./Machl, B. (2008): Die Sorge um qualifiziertes Personal. In: Personalwirtschaft, H. 1, 2008, S. 34-36.
- Walger, G. (2004): Individuelle Karriereplanung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 989-996.
- Wefers, A. (2009): Banken müssen sich auf mehr Verbraucherschutz einstellen. In: Börsen-Zeitung vom 03.02.2009, S. 8.
- Weidemann, J./Frey, D. (1992): Dissonanztheorie. In: Gaugler, E./Weber, W., (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 727-738.
- Weinert, A. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen, München, Wien, Baltimore.
- Weinert, A./Scheffer, D. (2004): Arbeitsmotivation und Motivationstheorien. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 326-339.
- Weitbrecht, H. (1992): Individuelle Karriereplanung. In: Gaugler, E./Weber, W., (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1114-1126.
- Wenderdel, M./Kanning, U. P. (2008): Wer mehr weiß, beurteilt anders. In: Personalwirtschaft, H. 8, 2008, S. 52-54.

- Widmann, M./Zydra, M. (2008): Schlechte Bankberater sollen bestraft werden. In: Süddeutsche Zeitung vom 23.12.2008, S. 1.
- Wiese, B./Sauer, J./Rüttinger, B. (2004): Betriebliche Sozialisation. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Bd. 5, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1733-1741.
- Wottawa, H. (2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung: Themen und Trends. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen 2000, S. 27-52.
- Wörle, R. D. (2004): Herausforderungen an Entscheider wachsen. In: Die Sparkassenzeitung vom 23.12.2004, S. 6.
- Wunderer, R./Küpers, W. (2003): Demotivation - Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden, München, Krißel, Neuwied.