ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Waldschmidt, Klaus

Book

Personalentwicklung und organisationale Identifikation: Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge

Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 11

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Waldschmidt, Klaus (1999) : Personalentwicklung und organisationale Identifikation: Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge, Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 11, ISBN 3-87988-377-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116910

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schriftenreihe
Empirische Personal- und Organisationsforschung:
Band 11

Klaus Waldschmidt

Personalentwicklung und organisationale Identifikation

Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge

herausgegeben von
Wolfgang Weber – Albert Martin – Werner Nienhüser

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Personalentwicklung und organisationale Identifikation

Meinen Eltern
und
meinem Bruder Falko

Empirische Personal- und Organisationsforschung

Band 11

herausgegeben von Wolfgang Weber
Albert Martin
Werner Nienhüser

Klaus Waldschmidt

Personalentwicklung und organisationale Identifikation

Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge

339 056 657

A 221393

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Waldschmidt, Klaus:
Personalentwicklung und organisationale Identifikation : eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge / Klaus Waldschmidt. - München ; Mering : Hampp, 1999
(Empirische Personal- und Organisationsforschung; Bd. 11)
Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 1998
ISBN 3-87988-377-7

Empirische Personal- und Organisationsforschung: ISSN 0942-8984

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering
http://www.hampp.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Geleitwort

Personalentwicklung und die Identifikation der Belegschaft in und mit der Organisation sind zwei herausragende Themen des Personalmanagements und deshalb auch der personalwirtschaftlichen Diskussion. Dr. Klaus Waldschmidt verknüpft die beiden Problemfelder miteinander und fragt: Erfüllen Maßnahmen zur innerbetrieblichen Personalentwicklung neben Qualifizierungs- auch Identifikationsfunktionen? Auf diese Frage gibt die vorliegende wissenschaftliche Arbeit sorgfältig analysierte und empirisch abgesicherte Antworten.

Etwas genauer: Die an der Universität Paderborn als Dissertation angenommene Arbeit von Dr. Klaus Waldschmidt widmet sich der Frage, ob und unter welchen Bedingungen es gelingt, daß die Instrumente der Personalentwicklung die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb bzw. an das Unternehmen sowie deren Job Involvement erhöhen.

Die Arbeit ist für die wissenschaftlich Interessierten eindrucksvoll, weil sie auf einem theoretischen Design aufbaut, das Konzepte und Analysen der Personalwirtschaft, der Industrie- und Betriebsssoziologie, der Organisationspsychologie sowie der Lern- und Motivationstheorie in origineller und fruchtbarer Weise miteinander verknüpft. Dabei wird die Untersuchung durch klare, den Gang der Untersuchung bestimmende forschungsleitende Hypothesen geprägt: durch die Identifikations-Prozeß-Hypothese, die lediglich indirekte Wirkungseffekte von Personalentwicklung auf die Identifikation behauptet, durch die Annahme, daß Erwartungen die Kernvariable sind, die Firmenbindung und Job Involvement hervorbringen und durch die Hypothese differentieller Wirkungseffekte, die behauptet, daß intensive Personalentwicklungsbeteiligungen Identifikation und Firmenbindung sowohl steigern als auch senken können.

Auf dieser Grundlage entwickelt der Verfasser ein Design seiner empirischen Untersuchung, das theoretisch überzeugend ist und methodisch den Standards der sozialwissenschaftlichen bzw. der Personalforschung entspricht. Er analysiert sorgfältig und mit methodischer Kompetenz.

Inhaltliches Hauptergebnis der Untersuchung ist der Beleg dafür, daß die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wirkungszusammenhang zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen und Identifikation eine zentrale Rolle spielen und es keinen Automatismus zwischen der Intensität von Personalentwicklungsmaßnahmen und Identifikation gibt. Spätestens nach Vorliegen dieser Arbeit muß von einem schlichten Input-Output-Denken (mehr Personalentwicklung gleich mehr Identifikation) Abschied genommen werden: Zentrale Bedeutung kommt den intervenierenden Prozessen und Variablen zu.

Auf der Grundlage dieser empirisch gestützten Erkenntnisse gelangt Dr. Waldschmidt zu konkreten und weiterführenden Empfehlungen für betriebliche Gestal-

tungsmaßnahmen. Deshalb ist die Lektüre dieses Werks auch für den Personalpraktiker anregend und empfehlenswert.

Ich würde mich sehr freuen, wenn diese Arbeit in Wissenschaft und Praxis gebührende Aufmerksamkeit finden würde.

Prof. Dr. Wolfgang Weber

Vorwort

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, inwieweit die betriebliche Personalentwicklung einen Beitrag dafür leistet, die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung zu fördern. Damit wird eine Problematik aufgegriffen, die in der Praxis zwar häufig gestellt, von der wissenschaftlichen Forschung bislang aber keineswegs hinreichend beantwortet wurde. Als konzeptioneller Bezugsrahmen dient Banduras sozial-kognitive Lerntheorie und hier insbesondere die Selbstwirksamkeitstheorie.

Der vorliegende Diskussionsbeitrag wendet sich an Betriebswirte wie Psychologen gleichermaßen und dürfte auch bei Praktikern im betrieblichen Personalwesen auf ein erhebliches Interesse stoßen, werden doch im letzten Teil der Arbeit Handlungsempfehlungen für die personalwirtschaftliche Praxis abgegeben.

Wer wie ich eine Dissertation geschrieben hat, weiß um die Höhen und Tiefen und zahlreichen Entbehrungen, die ein solches Unterfangen mit sich bringt.

Mein Dank gilt allen, die einen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet haben:

Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Wolfgang Weber, der den Anstoß für diese Problemdiskussion gab und der für meine Arbeit stets ein starkes Interesse zeigte und Prof. Dr. Jens-Jörg Koch für seine vielfältigen Anregungen und Kritiken, die er mir in seiner Funktion als Zweitgutachter zuteil werden ließ. Zu Dank bin ich auch Frau Anne Wächter vom Rektorat der Universität-GH Paderborn verpflichtet, die in stressigen Situationen auf eine sympathische Weise den Überblick behielt.

Mein ganz besonderer Dank gilt Prof. Dr. Werner Nienhüser, der mir in kritischen Phasen der Arbeit als kompetenter Ansprechpartner und diskussionsfreudiger Ratgeber zur Verfügung stand. Danken möchte ich schließlich den zahlreichen Entscheidungsträgern in den an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmungen, ohne deren Einverständnis, Vertrauen und Engagement es niemals möglich gewesen wäre, eine ausreichende empirische Datenbasis zu schaffen.

Köln im März 1999 Klaus Waldschmidt

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Geleitwort		v
Vorwort		vii
1	**Einleitung**	**1**
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zum Begriff der betrieblichen Personalentwicklung	6
1.3	Ziel der Untersuchung	11
1.4	Stand der Forschung	14
1.5	Gang der Untersuchung	17
2	**Das Konzept der organisationalen Identifikation**	**20**
2.1	Organisationale Identifikation als Beziehungskategorie	23
2.2	Organisationale Identifikation als partielle Identität	25
2.3	Das Selbstkonzept als intrapersonaler Verankerungspunkt der organisationalen Identifikation	25
2.4	Die phänomenologische Manifestation der organisationalen Identifikation im Erleben des Organisationsmitgliedes	27
2.5	Determinanten des organisationalen Identifikationsniveaus	29
2.6	Das Job Involvement und die Firmenbindung als Korrelate der organisationalen Identifikation	32
2.6.1	Das Konzept des Job Involvements	33
2.6.2	Das Konzept der Firmenbindung	34
2.6.3	Der Beziehungszusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und ihren Korrelaten	35
3	**Die sozial-kognitive Lerntheorie als konzeptioneller Bezugsrahmen zur Analyse personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen**	**37**
3.1	Die sozial-kognitive Lerntheorie	38
3.1.1	Organisationales Verhalten und Erleben als Explanandum der sozial-kognitiven Lerntheorie	38
3.1.2	Reziproker Determinismus	40
3.2	Erwartungslernen	42
3.2.1	Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartungen	44
3.2.1.1	Begriffsklärung	44
3.2.1.2	Effekte der Selbstwirksamkeitserwartungen	46
3.2.1.3	Bestimmungsfaktoren der Selbstwirksamkeitserwartungen	47
3.2.1.4	Die kognitive Informationsverarbeitung von Selbstwirksamkeitsinformationen im Personalentwicklungskontext	49
3.2.1.4.1	Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch bildungsbezogene Personalentwicklungsinstrumente	50

Seite

3.2.1.4.1.1 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit durch aktive Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz 50
3.2.1.4.1.2 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch aktive Weiterbildungsmethoden außerhalb des Arbeitsplatzes 52
3.2.1.4.1.3 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch passive Weiterbildungsmaßnahmen 54
3.2.1.4.2 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch stellenbezogene Instrumente 55
3.2.1.4.3 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch informatorische Personalentwicklungsinstrumente 57
3.2.1.4.4 Zusammenfassung und Konsequenzen für eine Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität 59
3.2.2 Das Konzept der Ergebniserwartungen 60
3.2.2.1 Begriffsklärung 60
3.2.2.2 Informationsquellen 61
3.2.3 Darstellung eines sozial-kognitiven Interaktionsmodells der Erwartungen und seiner Effekte 62
3.3 Identifikationslernen und Erwartungslernen 66

4 Ein sozial-kognitives Modell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen 69
4.1 Die Identifikation und Firmenbindung als das Ergebnis eines erwartungsdeterminierten Identifikationsprozesses 72
4.2 Das Job Involvement als das Ergebnis eines erwartungsdeterminierten Identifikationsprozesses 76
4.3 Zum Einfluß der Personalentwicklungsintensität auf das Erwartungslernen 82
4.4 Das sozial-kognitive Interaktions- und Kausalmodell im Überblick .. 83

5 Die Empirische Untersuchung 90
5.1 Darstellung des Untersuchungskonzeptes 90
5.1.1 Untersuchungsziel und -design 90
5.1.2 Kennzeichnung der Untersuchungsmethode 94
5.1.3 Bestimmung der Kontrollvariablen 98
5.1.4 Festlegung des ex-post-facto-Erhebungszeitraums 104
5.1.5 Bestimmung des Auswahlverfahrens 105
5.1.6 Die lineare Strukturgleichungsanalyse als Analyseverfahren 108
5.1.7 Fragebogenkonstruktion 114
5.1.8 Beurteilung und Optimierung des Fragebogens 118
5.1.9 Firmenakquisition 120
5.2 Operationalisierung der Variablen 122

		Seite
5.2.1	Operationalisierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeits-erwartungen	123
5.2.2	Operationalisierung der organisationalen Identifikation	127
5.2.3	Operationalisierung des Job Involvements	132
5.2.4	Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität	135
5.2.5	Operationalisierung der Ergebniserwartungen	138
5.2.6	Operationalisierung der Firmenbindung	144
5.3.	Die Pretesterhebung	146
5.3.1	Beschreibung des Untersuchungsbetriebes der Voruntersuchung	146
5.3.2	Untersuchungsablauf	146
5.4	Die Hauptuntersuchung	147
5.4.1	Beschreibung der Untersuchungsbetriebe der Hauptuntersuchung	147
5.4.2	Untersuchungsablauf	150
5.4.3	Kennzeichnung der Hauptuntersuchungsstichprobe und Zusammensetzung des Rücklaufs	153
5.4.4	Die Wahrnehmung der betrieblichen Personalentwicklungs-aktivitäten aus individueller Sicht	157
5.5	Psychometrische Eigenschaften der verwendeten Skalen und Indizes	164
5.5.1	Kennzeichnung psychometrischer Gütekriterien	164
5.5.2	Empirische Eigenschaften der Meßmodelle im Überblick	168
5.6	Darstellung der Untersuchungsergebnisse der Hauptuntersuchung	170
5.6.1	Korrelationsstatistische Zusammenhangsanalyse	170
5.6.2	Regressionsstatistische Zusammenhangsanalyse	172
5.6.3	Pfadanalyse additiver Haupteffekte	176
5.6.3.1	Modellspezifizierung des Identifikationsmodells und Parameterschätzung	179
5.6.3.2	Modellspezifizierung des Job Involvement-Modells und Parameterschätzung	185
5.6.3.3	Modellspezifizierung des Kündigungsneigungsmodells und Parameterschätzung	188
5.6.3.4	Modellspezifizierung des Gesamtmodells und Parameterschätzung	191
5.6.4	Pfadanalyse von Interaktionswirkungen	196
5.6.4.1	Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirk-samkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation	197
5.6.4.2	Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation	199
5.6.4.3	Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement	204
5.6.4.4	Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement	206

Seite

5.6.4.5 Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung ... 210
5.6.4.6 Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung ... 212
5.6.4.7 Interaktionsanalyse des Totalmodells personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen ... 216

6 Schlußfolgerungen ... 220
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse ... 220
6.2 Implikationen für die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung ... 228
6.3 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis ... 232
6.3.1 Empfehlungen für die Ausgestaltung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur ... 232
6.3.1.1 Gestaltungsempfehlungen bei negativen Ergebniserwartungen ... 234
6.3.1.1.1 Gestaltungsempfehlungen bei realistischen negativen Ergebniserwartungen ... 234
6.3.1.1.2 Gestaltungsempfehlungen bei unrealistischen negativen Ergebniserwartungen ... 237
6.3.1.2 Gestaltungsempfehlungen bei positiven Ergebniserwartungen ... 238
6.3.2 Empfehlungen für die Ausgestaltung des betrieblichen Personalentwicklungssystems ... 240
6.4 Konsequenzen für zukünftige Forschungsbemühungen ... 247

Abbildungsverzeichnis ... 250
Tabellenverzeichnis ... 252
Abkürzungsverzeichnis ... 256
Anhang Teil 1: Anschreiben ... 258
Anhang Teil 2: Anschreiben an die Belegschaft der Firma 5 vom Personalleiter und dem Vorsitzenden des Betriebsrates anläßlich der Mitarbeiterbefragung ... 262
Anhang Teil 3: Anschreiben an die Belegschaft vom Initiator der Untersuchung ... 264
Anhang Teil 4: Vortest-Fragebogen ... 266
Anhang Teil 5: Hauptuntersuchungs-Fragebogen ... 281
Literaturverzeichnis ... 294

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Phänomen der Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung entwickelt sich im deutschen Sprachraum in zunehmendem Maße zu einem höchst aktuellen Gegenstand der personalwirtschaftlichen Diskussion, an der sich Vertreter der wissenschaftlichen Forschung und Personalpraktiker gleichermaßen beteiligen. Wenngleich die Identifikationsproblematik in den 60er Jahren bereits als „Kernproblem der betrieblichen Personalpolitik" (Hax 1961, 1969) erkannt und als zentraler Aspekt der personalwirtschaftlichen Unternehmenspolitik (Sandig 1966) herausgestellt wurde, fristete die Beschäftigung mit der Identifikationsthematik hierzulande lange Zeit ein Schattendasein. Wie ein Blick in die personalwirtschaftliche oder organisationspsychologische Standardliteratur und die entsprechenden Fachzeitschriften zeigt, bleibt die organisationale Identifikation als wichtige Verhaltensdisposition weitgehend unberücksichtigt.[1] Einzelne Forschungsbeiträge, die sich bemühen, den Stand der angelsächsischen Identifikationsforschung aufzuarbeiten, bilden eher die Ausnahme (Conrad 1988; Stengel 1987).

Der Grund für das gestiegene Interesse am Identifikationsphänomen ist ein wachsender Problemdruck in der Praxis des Personalmanagements, vor allem in den industriellen Kernsektoren der deutschen Wirtschaft, wo sich im Zuge einer veränderten Rationalisierungsdynamik als Ausfluß eines intensivierten Wettbewerbs neue Produktionskonzepte durchzusetzen beginnen und der Ruf nach einem neuen Mitarbeitertypus laut wird, der bereit ist, sich in einem hohen Maße mit dem Betrieb zu identifizieren.

Die Formel der „neuen Produktionskonzepte"[2] besagt, daß in vielen Industriebetrieben eine Abkehr von Rationalisierungsbestrebungen tayloristischer Prägung zu verzeichnen ist, die mit der Hinwendung zu einer neuen Rationalisierungsperspektive einhergeht.[3] Begriff das alte Konzept die lebendige menschliche Arbeit eher als Schranke oder Störfaktor der Produktion, die es durch eine maximale technische Automatisierung des Produktionsprozesses zu überwinden oder - im Hinblick auf die

---

[1] Für eine Vernachlässigung der Identifikationsproblematik im personalwirtschaftlichen Bereich vgl. etwa Berthel (1995); Drumm (1992). Einige der wenigen Ausnahmen sind hier die Artikel in den Handwörterbüchern des Personalwesens und der Führung (Weber 1975a; Conrad 1992; Wunderer/Mittmann 1987). Im organisationspsychologischen Schrifttum findet die Identifikationsthematik grundsätzlich keine Berücksichtigung. Vgl. stellvertretend für andere Rosenstiel (1992); eine Ausnahme bilden hingegen Gebert/Rosenstiel (1989).

[2] Der Begriff der neuen Produktionskonzepte wurde von Kern/Schumann (1984) insbesondere für die industrielle Produktion geprägt. Ein ähnliches Phänomen wurde von Baethge/Oberbeck (1986) im Dienstleistungssektor beobachtet und mit dem Begriff der „systematischen Rationalisierung" belegt.

[3] Diesbezüglich gilt es zu beachten, daß der jeweils in einem Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb verfolgte Rationalisierungstyp stark produkt- bzw. dienstleistungsabhängig ist, so daß es ganze Bereiche gibt, die sich aus dem, was als zukunftsweisende Rationalisierungsstrategie gilt, ganz oder partiell auskoppeln (Baethge 1990: 231).

verbleibende Restarbeit - durch eine restriktive Arbeitsorganisation zu kontrollieren galt, so rücken die neuen Produktionskonzepte die *Qualifikation und fachliche Souveränität* des Mitarbeiters in den Vordergrund, die es verstärkt zu nutzen gilt (Kern/Schumann 1984: 18ff.; Baethge 1990: 228ff).

Bei der Einführung neuer Produktionskonzepte und der Veränderung der Arbeitsstrukturen handelt es sich nicht mehr um eine einmalige technische Umstellung, sondern um einen langfristigen, kontinuierlichen Wandlungsprozeß, dessen integraler Bestandteil die betriebliche Personalentwicklung ist. Diese hat mit Baethge (1971) sowohl eine Qualifizierungsfunktion als auch eine Identifikationsfunktion zu erfüllen.

Der *Qualifizierungsfunktion* galt in der Personalentwicklungsforschung bislang beinahe ausnahmslos das Interesse. Hinter ihr verbirgt sich die Aufgabe der fortlaufenden Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an die veränderten Arbeitsanforderungen, welche aus dem Wandel in der Struktur der Arbeitsbedingungen von einer tayloristischen (hochgradig fragmentierten) zu einer nach-tayloristischen (reintegrierenden) Arbeitsorganisation resultieren.[4] Grob skizziert müssen die betroffenen Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsformen nunmehr in der Lage sein, Probleme im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß selbständig wahrnehmen und lösen zu können. Darüber hinaus wird ihnen eine neue soziale Kompetenz abverlangt, die auf die Befähigung zur Kooperation und Konfliktbewältigung abzielt. Schließlich sollte der „neue Mitarbeitertypus" in einem hohen Maße motiviert sein, Lernprozesse selbständig und autonom zu initiieren (Gaugler 1987). Seine Qualifikationsausstattung verlagert sich somit tendenziell von (funktionalen) Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die in einem unmittelbaren Bezug zur Arbeitstätigkeit stehen, hin zu generellen (extrafunktionalen) Handlungskompetenzen wie verantwortungsbewußtes Handeln, dispositives und analytisches Denken, qualitätsbewußtes Verhalten, Informationsverarbeitungsfähigkeit und Denken in fachübergreifenden Zusammenhängen.[5]

---

[4] Auf die Frage, für welche Teile der Belegschaft dies gilt, soll hier nicht im Detail eingegangen werden. Mit Baethge (1990) läßt sich jedoch eine Demarkationslinie innerhalb des betriebsinternen Arbeitsmarktes zwischen den Segmenten der Ungelernten auf der einen Seite und dem (berufs-) fachlichen Segment und dem der hochqualifizierten oder professionalisierten Angestelltentätigkeiten auf der anderen Seite ausmachen. Während sich Mitarbeiter des ersten Segments lediglich im Besitz von Jedermannsqualifikationen und im Nichtbesitz zertifizierter berufsfachlicher Fähigkeiten befinden, kennzeichnet das zweite Segment das Vorhandensein fachlicher Ausbildungsqualifikationen, z. B. ein Facharbeiter-, Fachangestellten- oder Hochschulzertifikat. Nach dem bisherigen Erkenntnisstand spricht vieles dafür, daß der beschriebene Qualifizierungsschub nicht für das Segement der Ungelernten, wohl aber für die übrigen Segmente gilt (Baethge 1990: 238ff.). Zur qualifikationsgerichteten Polarisierungsthese vgl. auch Staehle (1991: 809).

[5] Die Unterscheidung von funktionalen und extrafunktionalen Fertigkeiten stammt von Dahrendorf (1956: 554). Ähnlich differenzieren Kern/Schumann (1977: 67f.) zwischen tätigkeitsspezifischen bzw. prozeßgebundenen und tätigkeitsübergreifenden bzw. prozeßunabhängigen Qualifikationen; Türk (1984: 46ff.) trennt berufstechnische von compliance-bezogenen Qualifikationen. Für eine Aufzählung möglicher Schlüsselqualifikationen vgl. Rummler (1991). Für die beispielhafte Aufzäh-

Weil die Einführung neuer Produktionskonzepte auf Seiten der Mitarbeiter ein selbstgesteuertes, eigenständiges Arbeitshandeln erfordert, ist damit eine durchgreifende Veränderung der normativen Orientierungen[6] von Nöten, womit die *Identifikationsfunktion* der betrieblichen Personalentwicklung angesprochen ist, die zu einer „stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung" (Flohr/Niederfeichtner 1982: 13) beizutragen hat.

Gefragt ist nicht länger der loyale Mitarbeiter traditioneller Prägung, der bemüht ist, mit einem konventionellen „Dienst nach Vorschrift" nirgendwo anzuecken und für den solch traditionelle Arbeitstugenden wie Fleiß, Pünktlichkeit, Sparsamkeit, Vorsicht, Ausdauer und Genauigkeit die allererste Pflicht sind. Stattdessen wird unter den neuen Strukturbedingungen von dem Mitarbeiter erwartet, daß er von sich aus - ohne eine kurzfristig angelegte Manipulation durch äußere Anreize - ein *„extra role behavior"* an den Tag legt, d.h. eine Bereitschaft, „to perform above and beyond the call of duty for the benefit of the organization" (Mowday/ Porter/Steers 1982: 15; vgl. auch O'Reilly/Chatman 1986; Wiener/Gechman 1977).[7] Zweifellos führt ein derart außergewöhnliches Leistungsengagement zu einer Steigerung der organisationalen Effektivität. Bezeichnenderweise wird es jedoch gemeinhin nur von Mitarbeitern erwartet, die über ein entsprechend hohes Identifikationsniveau verfügen (O'Reilly/Chatman 1986; Randall et al. 1990).

Die Organisation ist angesichts der Nicht-Erzwingbarkeit extrafunktionalen Leistungsverhaltens (Katz/Kahn 1978; Puffer 1987; Schnake 1991) in ihrer Wahl der Kontrollmechanismen eingeschränkt. Während bei den traditionellen Produktionskonzepten eine Kontrolle der Mitarbeiter über eine *„Herrschaft ersten Grades"*, d.h. die unmittelbare hierarchische Führung (Befehle, Zwang, Belohnungsversprechen) oder eine *„Herrschaft zweiten Grades"*, d.h. der technologie-, arbeits-, organisations- bzw. sachzwangdeterminierten Arbeitsverrichtung (z.B. der Zeittakt eines Bandes oder einer Maschine) durchaus gangbar erschien, erfordern die neuen Produktionstechnologien eine Kontrolle über eine *„Herrschaft dritten Grades"*: Durch die *Identifikation* des Mitarbeiters mit der Organisation und der Arbeit, sollen die betrieblichen Normen, Verhaltensstandards und Gütemaßstäbe internalisiert und zu einem Bestandteil der Identität des Organisationsteilnehmers werden.[8] Mit einer der-

---

lung von Qualifikationserfordernissen bei flexiblen Fertigungssystemen mit gruppenorientierter Arbeitsorganisation vgl. Sonntag (1990).

[6] Unter normativen Orientierungen versteht Offe (1970: 29) „sämtliche Normen, Werte, Interessen und Motive" des Arbeitenden, von denen organisationsseitig erwartet wird, daß der Arbeitende sie im Arbeitsvollzug befolgt. Davon abzugrenzen sind „technische Umgangs- und Verfahrensregeln", die im wesentlichen die instrumentalen Anforderungen einer Arbeitsaufgabe, z.B. Fertigkeiten, Wissen u.ä. beinhalten.

[7] In einer Metaanalyse von Randall (1990) bezüglich der Konsequenzen der organisationalen Identifikation wies dieses Konstrukt Korrelationen in Höhe von $r = .22$ bzw. $r = .17$ mit den Ergebnisvariablen „Leistungsanstrengung" bzw. „Arbeitsleistung" auf.

[8] Für eine normative Betrachtungsweise des organisationalen Identifikationsprozesses vgl. Wiener (1982).

artigen „Verinnerlichung sozialer Kontrolle“ (Türk 1984: 58)[9] würde dann die (Denk-)Möglichkeit des Andersseins oder Sich-Anders-Verhaltens weitgehend entfallen. Der Mitarbeiter würde sich ohne externe Kontrolle selbst steuern und die neu geschaffenen Arbeitsfreiräume so nutzen, wie dies die Organisation von ihm erwartet (Neuberger/Kompa 1986: 60).

Das personalwirtschaftliche Dilemma, welches mit der organisationalen Identifikation der Mitarbeiter verbunden ist, manifestiert sich in der Tatsache, daß die Identifikation als strategischer Schlüsselfaktor auch gleichzeitig *Engpaßfaktor* ist: Immer weniger Mitarbeiter sind offenbar bereit, sich mit dem Betrieb zu identifizieren und flüchten sich stattdessen in die innere Kündigung.[10] Als innere Emigranten beschränken sich Organisationsteilnehmer darauf, die ihnen abverlangte Arbeitsaufgabe mit einem minimalen Arbeitsaufwand zu erledigen. Ihr berufliches Engagement ist allenfalls vorgetäuscht, sind sie doch physisch, nicht jedoch psychisch anwesend. Innerlich haben „Work Aliens“ sich nicht nur von ihrer Arbeit, sondern auch von dem Betrieb und seinen Zielen längst entfremdet, weshalb sie dem Unternehmen ihre Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft bewußt verweigern. Anstatt sich für die Belange des Betriebes zu engagieren, behalten sie es sich vor, ihr Involvement in außerbetriebliche Aktivitäten, wie ihre Freizeit und alternative Engagements, zu investieren, was Rosenstiel dazu alarmiert, eine „Identifikationskrise“ zu proklamieren.[11]

Wenn es - den Ausführungen Hanfts (1991: 76) folgend - stimmt, daß Personalentwicklungsteilnehmer als Ergebnis ihrer gestiegenen Qualifikationen ein durchaus „reflektierteres, distanzierteres, pragmatischeres und differenzierteres Verhältnis“ zu Arbeit und Organisation gewinnen, stellt sich damit die Kernfrage, ob und inwieweit die betriebliche Personalentwicklung vor dem Hintergrund veränderter

---

[9] Wie über internalisierte Kontrollmechanismen soziale Konformität hergestellt werden kann, wurde bereits von Fromm (1944: 381) herausgestellt: „In order that any society may function well, its members must acquire the kind of character which makes them *want* to act in the way they *have* to act as members of the society or of a special class within it. They have to *desire* what objectively is *necessary* for them to do. *Outer force* is to be replaced by *inner compulsion* [...].“

[10] Faller (1991: 90) definiert die innere Kündigung als „psychischen Zustand, der zunächst bewußten Verweigerung und desillusionierten, später u.U. depressiv-resignativen Distanzierung verbunden mit Engagementverzicht (Restriktion der Beitragsleistungen).“

[11] Groskurth (1979: 13) spricht in diesem Zusammenhang von einer „industriellen Motivationskrise“. Schenkt man der Untersuchung von Krystek/Becherer/Deichelmann (1995) Glauben, in der n = 92 Personalverantwortliche deutscher Unternehmen befragt wurden, so liegt die innere Kündigungsrate durchschnittlich bei etwa 17 % der Belegschaft. Bemerkenswert erscheinen in diesem Zusammenhang auch die Untersuchungsergebnisse des Allensbacher Instituts für Demoskopie im Rahmen der Umfrage „Jobs in the 80's“ (Noelle-Neumann/Strümpel 1985: 110) in der 41 % der befragten Berufstätigen (gegenüber 33 % im Jahr 1967) folgender Aussage zustimmten: „Ich tue bei meiner Arbeit das, was von mir verlangt wird, da kann mir niemand etwas vorwerfen. Aber daß ich mich darüber hinaus noch besonders anstrengen soll, sehe ich nicht ein. So wichtig ist mir der Beruf nun auch wieder nicht.“

betriebswirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen überhaupt noch in der Lage ist, die ihr zugeschriebene Identifikationsfunktion zu erfüllen.[12]

Ob die Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen grundsätzlich dazu führt, daß der Mitarbeiter infolge seines gestiegenen Qualifikationsniveaus auch ein höheres Arbeitsinvolvement an den Tag legt, oder ob der Personalentwicklungsteilnehmer seine gestiegene Handlungskompetenz dazu benutzt, um sein Leistungsengagement bei gleichem Arbeitsoutput zurückzuschrauben, ist eine in der Personalentwicklungsforschung bislang vernachlässigte Problematik. Zwar wird die Gefahr, daß der qualifizierte Mitarbeiter den effektiven Einsatz der erworbenen Qualifikationen boykottiert, bsp. indem sich bei der Arbeitserledigung in kognitiver Hinsicht dumm stellt, er in motivationaler Hinsicht Desinteresse zur Schau stellt oder Informationen bewußt zurückhält, durchaus erkannt (Schimank 1986; Breisig 1990). Die mit der Personalentwicklung verbundene Chance, gerade durch eine Qualifizierung breiter Belegschaftssegmente deren Arbeitsengagement zu erhöhen und damit einer vielerorts beobachtbaren inneren Kündigung entgegenzuwirken, findet jedoch kaum Beachtung.

Im Rahmen dieser Arbeit ist daher zu untersuchen, ob aus der Personalentwicklungsteilnahme *Involvementwirkungen* resultieren und wenn ja, wie diese zustande kommen.

Wenn vorangehend bestimmte unproduktive Verhaltensweisen als Ergebnis der Personalentwicklungsteilnahme angesprochen wurden, so darf dabei nicht unberücksichtigt bleiben, daß die betriebliche Personalentwicklung eine Investition in das Humankapital der Unternehmung darstellt. Im Gegensatz zu Investitionen in das Sach- und Finanzvermögen, welche grundsätzlich das Eigentum des Unternehmens oder seiner Kapitaleigner mehren, wird durch die betriebliche Personalentwicklungsinvestition eine Art „Eigentum des Mitarbeiters" (Gaugler 1990: 106) geschaffen, was darin zum Ausdruck kommt, daß der Mitarbeiter und nicht das Unternehmen die Verfügungsmacht über die erlernten Qualifikationen erwirbt. Das gesonderte humankapitalspezifische Investitionsrisiko ist demzufolge in der Gefahr jenen dysfunktionalen Verhaltens zu lokalisieren, daß „entwickelte" Mitarbeiter den Betrieb vorzeitig verlassen und die erworbenen Qualifikationen mitnehmen, wodurch die betreffende Investition zur Fehlinvestition würde.

Damit stellt sich das zusätzliche Problem, ob die Teilnahme eines Mitarbeiters an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen dessen Bindung an die Unternehmung erhöht oder ob diese einer Aufkündigung der organisationalen Mitgliedschaft Vorschub leistet. Gleichzeitig ist damit die Frage verbunden, inwieweit betriebliche Identifikationsprozesse, die durch eine Personalentwicklungsteilnahme in Gang gesetzt werden, eine *Bindungswirkung* forcieren oder abschwächen.

---

[12] Zum Problem der inneren Stimmigkeit von berufsfachlichen Qualifikationen und normativen Orientierungen vgl. auch Heinz (1991: 399).

Die vorangehenden Ausführungen machen deutlich, daß sich die in Anbetracht der veränderten Rationalisierungsdynamik erhofften strategischen Wettbewerbsvorteile überhaupt nur dann realisieren lassen, wenn es gelingt, die damit verbundenen, das Arbeitsverhalten betreffenden Gefahren abzuwehren und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen. Der betrieblichen Personalentwicklung fällt dabei eine Schlüsselaufgabe zu, die nicht einzig in der anforderungsgerechten Qualifikationsvermittlung zu sehen ist, sondern vor allem in der *Identifikationsförderung* besteht: Nur wenn ein Mitarbeiter die erworbenen Qualifikationen über eine erhöhte Identifikation mit der Organisation in ein verstärktes Arbeitsengagement ummünzt und er die Personalentwicklungsinvestition durch eine vorzeitige Abwanderung nicht zunichte macht, erscheint das ökonomische Erfolgspotential der neuen Produktionskonzepte greifbar.

Bevor auf das Ziel der vorliegenden Untersuchung näher eingegangen wird, soll im folgenden der Begriff der betrieblichen Personalentwicklung präzisiert werden.

1.2 Zum Begriff der betrieblichen Personalentwicklung

Unter *Personalentwicklung* wird hier die Summe der bildungsbezogenen, stellenbezogenen und informatorischen Maßnahmen verstanden, die betrieblicherseits systematisch zu dem Zweck eingesetzt wird, die berufliche Handlungskompetenz eines Mitarbeiters zu fördern.[13]

Als Teilsystem des Systems Personalwesen (Hackstein/Nüßgens/Uphus 1972: 86) steht die betriebliche Personalentwicklung zu den anderen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen, wie etwa dem Personaleinsatz oder der Entgeltfindung, in einem engen Zusammenhang.[14] Die betrieblichen Personalentwicklungsziele sind Teilziele der Personalwirtschaft, die wiederum Subziele der betrieblichen Oberziele darstellen. Grundsätzlich bestrachtet besteht das *Sachziel* der betrieblichen Personalentwicklung in der optimalen Entwicklung personeller Kapazität in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht. Wirtschaftlichkeit und Rentabilität gelten als *ökonomische Formalziele*, anhand der die Erfolgsträchtigkeit der betrieblichen Personalentwicklung zu beurteilen ist. Daneben stehen die *sozialen Formalziele*, deren Inhalt vor allem in der Erfüllung menschlicher Erwartungen besteht (Nüßgens 1975).

Daß sich die betriebliche Personalentwicklungsaktivitäten auf den Mitarbeiter als Entwicklungsobjekt richten, bedeutet, daß die Personalentwicklung stets individuumzentriert ist und niemals die Gesamtbelegschaft als Kollektiv anvisiert. Hinter der beruflichen Handlungskompetenz eines Mitarbeiters, die sich in die Bereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz unterteilen läßt

---

[13] Zum Konzept der Personalentwicklung vgl. Becker (1993); Sonntag (Hrsg., 1992); Flohr/Niederfeichtner (1982); Berthel (1995: 226-341); Conradi (1983); Mentzel (1989); Neuberger (1991).

[14] Zu den Interdependenzen zwischen der Personalentwicklung und den anderen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen vgl. Mentzel (1989: 51ff.).

(Sonntag/Schaper 1992: 188)[15], verbergen sich die Qualifikationen, die ihn zur anforderungsgerechten Erledigung seiner Arbeit befähigen (Neuberger 1985: 114). Üblicherweise werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters dessen Qualifikationsniveau zugerechnet (Holling/Liepmann 1992; Conradi 1983: 8).[16] Indes ist den ökonomischen Interessen des Betriebes mit der reinen Qualifikationsvermittlung noch nicht gedient. Vielmehr geht es darum, daß die Personalentwicklungsteilnehmer die erworbene berufliche Handlungskompetenz auch in manifestes Arbeitsverhalten umsetzen. Wohl aus diesem Grund wird die betriebliche Personalentwicklung auch als „System zur Lenkung der Verhaltenssteuerung" (Berthel 1979: 11; ähnlich Remer 1978: 318) bezeichnet.

Allgemein existiert ein Personalentwicklungsbedarf immer dann, wenn

- Mitarbeiter den derzeitigen Anforderungen ihres Aufgabengebietes nicht gerecht werden,
- Mängel in der Ausführung ihrer Tätigkeit festgestellt werden, oder
- künftig neue Arbeitsanforderungen und -gebiete auf sie zukommen, auf die sie vorzubereiten sind (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft 1990).

Einerseits kann Personalentwicklungsbedarf *betrieblich bedingt* sein. Als Determinanten wären hier die Einführung neuer Technologien und Arbeitsstrukturen oder die Veränderung des bestehenden Stellengefüges ebenso zu nennen wie durch Umsetzungs- und Neubesetzungserfordernisse im vorhandenen Organisationssystem ausgelöste Personalentwicklungsbedarfe. Letztere können auch mittelbar dadurch auftreten, daß betriebsinterne Probleme identifiziert werden (z.B. zu hohe Fehlzeiten, überdurchschnittliche Fluktuation, mangelnde Arbeitsidentifikation usw.) zu deren Lösung die Personalentwicklung möglicherweise einen entscheidenden Beitrag zu leisten vermag. In dem Maße, wie nicht Qualifikationsdefizite sondern fehlende oder falsche Arbeitseinstellungen oder Motivationsdefizite ursächlich für die identifizierten Probleme sind, kann die Motivation oder Einstellung zur Zielgröße von Personalentwicklungsinterventionen erhoben werden. Schließlich wäre zu erwähnen, daß *unternehmensexterne Veränderungen*, wie etwa marktliche, rechtliche oder technologische Veränderungen, den Ausschlag für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen geben können.

Um die Ziele zu erreichen, die mit ihr verfolgt werden, kann die Personalentwicklung auf bildungsbezogene, stellenbezogene und informatorische Instrumente

---

[15] Mit Fachkompetenz wird auf das Breiten- und Tiefenwissen und das damit zusammenhängende Anwendungs-Know-How abgestellt, welches für die fachliche Bewältigung einer Arbeitstätigkeit benötigt wird. Mit Methodenkompetenz sind Fähigkeiten gemeint, die es einem erlauben zu analysieren, Konzepte zu entwickeln, zu entscheiden und zu steuern. Sozialkompetenzen befähigen zur Tätigkeit und sozial effizienter Kooperation in Arbeitsgruppen. Vgl. Berthel (1995: 228).

[16] Motivationale Aspekte des Arbeitshandelns werden hier nicht unter dem Qualifikationsbegriff subsumiert, um die in den Verhaltenswissenschaften gebräuchliche Trennung von Kompetenz und Performanz nicht zu verwässern. Zur Abgrenzung des Qualifikationskonzepts gegenüber motivationalen und normativen Verhaltensdispositionen vgl. Flöck (1989: 15-24).

zurückgreifen, die im betrieblichen Personalentwicklungssystem zusammengefaßt sind (Thom 1987; Weber 1985: 109ff.)[17] Die Ausgestaltung eines betrieblichen Personalentwicklungssystems kann betriebsspezifisch variieren, je nachdem welche Funktionen und Aufgaben ihm zugeschrieben werden.

Abb. 1: Elemente des betrieblichen Personalentwicklungssystems. Quelle: Weber (1993a: 209).

Maßnahmen		***Informationsgewinnung und -verarbeitung***	
Weiterbildung	**Aufgaben-zuordnung**	**Mitarbeiter**	**Aufgaben**
Weiterbildungs-angebote	innerbetriebliche Stellenausschreibung	Leistungsbeurteilung	Stellenbeschreibung
Weiterbildungs-empfehlungen	individuelle Aufgabenzuordnung	Potentialbeurteilung	
	Laufbahnplanung	Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch	
	Nachfolgeplanung		

Innerhalb dieses Systems verkörpert die betriebliche Personalentwicklung einen fortlaufenden Prozeß, der durch Qualifikationsverbesserungen in Gang gesetzt und über Maßnahmen der Aufgabenzuordnung fortgesetzt wird, weshalb der Personalentwicklungsbegriff auch über eine weite Interpretation von Weiterbildung hinausgeht (Martin/Weber 1982: 82).

Zumeist wird die *betriebliche Weiterbildung* als Kernelement der betrieblichen Personalentwicklung hervorgehoben. Betriebliche Weiterbildung

> „umfaßt alle Lernprozesse nach Abschluß einer ersten Bildungsphase, die der Vertiefung, Erweiterung und Ergänzung der früher erworbenen Qualifikationen dienen [...] und bezeichnet die von Betrieben entweder direkt gestalteten sowie durch Zusammenfassung von Bildungsaufgaben, gezielte Förderung und Entsendung von Mitarbeitern beeinflußten Bildungsmaßnahmen (Weber 1993: 278).

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sind darauf ausgelegt, die berufliche Handlungskompetenz eines Weiterbildungsteilnehmers durch die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für den anforderungsgerechten Umgang mit - möglicherweise veränderten - Arbeitsaufgaben zu präparieren.

[17] In der Literatur werden verschiedene Systematisierungsmöglichkeiten des betrieblichen Personalentwicklungsinstrumentariums diskutiert, von denen die hier verwendete die gebräuchlichste ist. Als Beispiele für andere Kategorisierungsversuche seien Conradi (1983) sowie Holling/Liepmann (1992) genannt.

Abb. 2: Beispiele für betriebliche Weiterbildungsmethoden differenziert nach Arbeitsplatzgebundenheit und Partizipationsgrad der Teilnehmer. Quelle: Mentzel (1989: 174).

	Arbeitsplatznähe	
	Am Arbeitsplatz	**Außerhalb des Arbeitsplatzes**
Aktive Lehrmethodik	- Planmäßige Unterweisung - Gelenkte Erfahrungsvermittlung - Übertragung von Sonderaufgaben - Teilnahme an Projektgruppen	- Programmierte Unterweisung - Lehrgespräch - Fallmethode - Gruppendynamische Trainings
Passive Lehrmethodik		- Lehrvortrag - Vorlesung - Referat

Grundsätzlich können solche Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (off the job) oder am Arbeitsplatz (on the job) betrieben werden, wobei eine aktive oder passive Lehrmethodik angewandt werden kann. Zu den *außerhalb des Arbeitsplatzes* durchgeführten Maßnahmen zählen etwa das Lehrgespräch, das Selbststudium, Fallstudienseminare, Plan- und Rollenspiele, sowie gruppendynamische Trainings, insoweit den Instrumenten eine aktive Lehrmethodik zugrundeliegt. Außerhalb des Arbeitsplatzes angesiedelte Maßnahmen mit einer passiven Lehrmethodik umfassen vor allem Lehrvorträge, Vorlesungen und Referate (vgl. auch Bardeleben/Böll/Kühn 1986). *On the job* praktizierte Weiterbildungsmaßnahmen gelten ebenfalls als Personalentwicklungselemente, insofern sie als organisierte, systematische Lernprozesse angelegt sind. Als aktive Weiterbildungsmethoden am Arbeitsplatz sind etwa die planmäßige Unterweisung, die gelenkte Erfahrungsvermittlung, die zeitlich befristete Übernahme eines Arbeitsplatzes für Trainingszwecke, die Übertragung von Sonderaufgaben, oder die Teilnahme an Projektgruppen zu nennen.[18]

Neben derartigen bildungsbezogenen Instrumenten kann jedoch auch auf *stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen* zurückgegriffen werden, um die berufliche Handlungskompetenz des Mitarbeiters zu beeinflussen. Damit sind insbesondere die verschiedenen *Methoden der Aufgabenzuordnung* angesprochen. So kann etwa der *innerbetriebliche Stellenwechsel* in Form der horizontalen oder vertikalen Versetzung dazu eingesetzt werden, um den Organisationsteilnehmer eine Arbeitstätigkeit zuzuweisen, die seinen Qualifikationen und seinem Entwicklungspotential entspricht. Hier können *innerbetriebliche Versetzungsketten* den Laufbahnpfad vorgeben, den eine Person während ihrer beruflichen Entwicklung beschreitet. Insofern es darum geht, einer Gruppe von Arbeitnehmern einen breitgefächerten Qualifikationsstamm zu vermitteln, der jedes Gruppenmitglied dazu befähigt, die Arbeit des anderen zu beherrschen, kann der *systematische Arbeitsplatzwechsel* zur Anwendung

[18] Zu den Weiterbildungsmethoden am Arbeitsplatz vgl. Marr/Stitzel (1979: 343). Über deren Vor- und Nachteile gibt Conradi (1983: 66) Auskunft.

kommen. Eine individuelle Aufgabenzuordnung kann jedoch auch dadurch erfolgen indem der Mitarbeiter zwar nicht versetzt, dafür aber seine Arbeitstätigkeit durch eine Modifizierung der Arbeitsanforderungen und -strukturen verändert wird.[19] Grob gesprochen umfassen Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung die Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit im Arbeitsfeld eines Mitarbeiters (Staehle 1991: 826; Berthel 1995: 273). Als Personalentwicklungsinstrumente setzen sie vorwiegend an den Arbeitsinhalten und Handlungsspielräumen von Tätigkeiten an, wobei insbesondere das *Job Enlargement* und *Job Enrichment* als quantitative und qualitative Methoden der Arbeitsfeldvergrößerung Bedeutung erlangt haben.

Schließlich sind zum betrieblichen Personalentwicklungssystem eine Reihe *informatorischer Instrumente* zu zählen. Zu nennen ist hier zunächst die *innerbetriebliche Stellenausschreibung*, die dem Organisationsmitglied gerade in Großbetrieben eine erste Orientierung bietet, wo im Unternehmen Vakanzen und damit etwaige Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.[20] Ein weiteres informatorisches Instrument ist die *gezielte Weiterbildungsempfehlung* durch den Vorgesetzten, mit der die Aufmerksamkeit eines Personalentwicklungskandidaten auf ein spezielles Weiterbildungsangebot gelenkt werden soll, um ihn zu einer Teilnahme zu bewegen. Um einiges weiter greift das *Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch*, das zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und einem Personalverantwortlichen (z.B. dem direkten Vorgesetzten oder dem Personalentwicklungsbeauftragten) geführt wird und verschiedene Themen zum Inhalt haben kann, je nachdem wo ein Bedarf an gemeinsamen Überlegungen hinsichtlich personalentwicklungsrelevanter Probleme besteht. Zum einen kann es dazu dienen, den Mitarbeiter über seinen Leistungsstand[21] und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb zu informieren. Insofern eine Leistungsbeurteilung durchgeführt wird kann die *Stellenbeschreibung* ein wichtiges Hilfsmittel sein, um die Arbeitsanforderungen als Sollvorgabe zu präzisieren. Zum anderen können eine Beurteilung des Entwicklungspotentials[22] vorgenommen und konkrete Entwicklungsziele festgelegt werden. Aber auch der Einsatz konkreter Personalentwicklungsinstrumente, wie der Einbezug des Personalentwicklungsadressaten in eine Nachfolgeregelung oder dessen Teilnahme an bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen kann Gesprächsgegenstand sein.

Natürlich werden nicht alle Personalentwicklungsinstrumente für den Mitarbeiter transparent gestaltet. Gerade die Methoden und Ergebnisse der Laufbahn- und Nachfolgeplanung oder der Potentialbeurteilung werden in vielen Betrieben verdeckt

---

[19] Zur Personalentwicklung durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vgl. Ulich (1992: 107).

[20] Zur personalpolitischen Bedeutung der innerbetrieblichen Stellenausschreibung sowie der damit verbundenen arbeitsrechtlichen Probleme vgl. Ottobrunn (1990).

[21] Insofern kann das Leistungsbeurteilungsgespräch in ein Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch integriert werden.

[22] Zu den Methoden der Potentialbeurteilung, die außer dem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch angewandt werden können, vgl. Schuler/Proschaska (1992: 168 ff.).

praktiziert, um dysfunktionale Verhaltenskonsequenzen bei denjenigen vorzubeugen, die bei der Karriereentwicklung keine Berücksichtigung finden.

Die knappen Ausführungen zu den Bestandteilen eines betrieblichen Personalentwicklungssystems sollten deutlich gemacht haben, daß mit den einzelnen Personalentwicklungselementen planerische, informatorische und interventionistische Zielsetzungen verfolgt werden können. In Bezug auf den letzten Punkt hat sich die Unterscheidung zwischen verschiedenen Personalentwicklungsrichtungen durchgesetzt, die verschiedene „Entwicklungsqualitäten" besitzen (Heymann/Müller 1982: 152; Staehle 1991: 811). Während mit der „Erhaltungsentwicklung" primär die Aufrechterheltung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters bewirkt wird und die „Anpassungsentwicklung" darauf ausgerichtet ist, die Leistungsfähigkeit einer Person an veränderte Arbeitsanforderungen anzupassen, zielt die „Aufstiegsentwicklung" darauf ab, den Mitarbeiter auf höherwertige Aufgaben vorzubereiten.

Der Systemcharakter der betrieblichen Personalentwicklung kommt durch den kombinierten Einsatz unterschiedlicher Personalentwicklungsinstrumente zum Ausdruck. So können sich betriebliche Personalentwicklungskonzeptionen dahingehend unterscheiden, wie stark sie neben bildungsbezogenen auch informatorische und stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Man spricht diesbezüglich auch von unterschiedlichen Ausbaustadien betrieblicher Personalentwicklungssysteme (Weber 1985: 115).

Die Frage, über welche Zeiträume die einzelnen Personalentwicklungsinstrumente wie miteinander zu kombinieren sind, wurde in der Personalentwicklungsforschung bislang kaum thematisiert. Diesbezüglich fehlt es an theoretisch fundierten Aussagesystemen, die begründen, warum ein intensivierter Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungssystems und das Betreiben einer integrierten Personalentwicklungskonzeption gegenüber herkömmlichen Weiterbildungskonzeptionen effektiver ist.

1.3 Ziel der Untersuchung

Es ist das zentrale Ziel der vorliegenden Untersuchung, festzustellen, ob und unter welchen Bedingungen es gelingt, mit dem Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungsinstrumentariums die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung, deren Bindung an den Betrieb, sowie deren Job Involvement zu erhöhen. Zu diesem Zweck wird eine subjektbezogene Forschungsperspektive eingenommen, d.h. es wird gefragt, inwieweit die unterschiedlich intensive Personalentwicklungsteilnahme eines Mitarbeiters dessen Ausmaß beeinflußt, in dem er sich mit der Organisation identifiziert. Hinter dieser Vorgehensweise verbirgt sich die Auffassung, daß von einer *Identifikationsfunktion* der betrieblichen Personalentwicklung überhaupt nur dann gesprochen werden kann, wenn aus der Personalentwicklungsteilnahme nachweisbare Identifikationseffekte herrühren.

Die ökonomische Relevanz einer Analyse personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen ergibt sich zum einen aus der Problematik, ob Personalentwicklungsteilnehmer - insofern ihre berufliche Handlungskompetenz als Ergebnis der Personalentwicklungsteilnahme gestiegen ist - bereit sind, das Mehr an Qualifikationen in ein erhöhtes Arbeitsengagement umzusetzen oder ob sie die gestiegene Fähigkeit zu kompetentem Arbeitshandeln dazu verwenden, um ihr Arbeitsinvolvement bei gleichem Arbeitsoutput zurückzuschrauben. Zum anderen interessiert, ob eine erhöhte organisationale Identifikation dazu geeignet ist, eine etwaige Kündigungsneigung, die durch die Personalentwicklungsteilnahme möglicherweise forciert wird, zu kompensieren und damit hilft, eine Abwanderung „entwickelter" Mitarbeiter vorzubeugen.

Vor diesem Hintergrund ist das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit neben der Identifikationsfunktion auf die Job-Involvement- und Bindungsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung gerichtet. Letztere können als Subfunktionen der Identifikationsfunktion aufgefaßt werden. Die entsprechenden job-involvement- und bindungsbezogenen Wirkungseffekte werden im Rahmen dieser Arbeit auch als psychologische Nebeneffekte bezeichnet. Die erwähnten Subfunktionen gelten dann als erfüllt, wenn eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation zu einem erhöhten Job Involvement bzw. einer geringeren Kündigungsneigung führt.

Von einem grundsätzlichen Interesse ist in diesem Untersuchungszusammenhang die Frage, ob die maßgeblichen Identifikations-, Job Involvement- und Bindungseffekte unmittelbar auf eine variierende Personalentwicklungsintensität zurückzuführen sind oder ob vielmehr der Ablauf des Identifikationsprozesses dafür ausschlaggebend ist, wer sich wie stark identifiziert, engagiert und eingebunden fühlt. Dabei gilt es prinzipiell zu klären, in welche Richtung die beschriebenen Effekte einer unterschiedlich intensiven Personalentwicklungspartizipation wirksam werden, d.h. wird die Ausprägung der psychologischen Größen am Ende gestärkt oder geschwächt?

Die verhaltenswissenschaftlich fundierte Analyse über den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität auf der einen Seite und dem organisationalen Identifikationsniveau, dem Job Involvement und der Firmenbindung auf der anderen Seite, sowie dessen empirische Überprüfung, verkörpert die *Erklärungsaufgabe*, welche diese Arbeit, die sich der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Heinen: 1976) verpflichtet fühlt, zu erfüllen hat.

Die forschungsleitenden Hypothesen sind wie folgt zu skizzieren:

1. Es wird postuliert, daß - anders als wie von der Sozialisationshypothese unterstellt - von einer unterschiedlich intensiven Personalentwicklungsteilnahme *keine direkten Wirkungseffekte* sondern lediglich indirekte Wirkungseffekte auf das organisationale Identifikationsniveau ausgehen, die als das Ergebnis individuellen Identifikationslernens verstanden werden. Der Sozialisationshypothese wird somit eine „Identifikationsprozeß-Hypothese" entgegengesetzt.

2. In Erweiterung der Identifikationsprozeß-Hypothese wird ferner unterstellt, daß sich weder funktionale noch dysfunktionale Nebeneffekte als direktes Ergebnis der Personalentwicklungsteilnahme einstellen. Vielmehr resultieren die Firmenbindungs- und Job Involvement-Effekte als *indirektes* Ergebnis der Personalentwicklungsteilnahme in Abhängigkeit davon, welche Erwartungen während des Identifikationsprozesses kogniziert werden.
3. Es wird die Auffassung vertreten, daß die organisationale Identifikation und die Firmenbindung als das Ergebnis einer intensivierten Personalentwicklungspartizipation sowohl steigen als auch sinken können, je nachdem wie der Identifikationsprozeß verläuft. Diese These kann als *„Hypothese differentieller Wirkungseffekte"* bezeichnet werden.

Die Möglichkeit, daß die betriebliche Personalentwicklung neben identifikationssteigernden möglicherweise auch *identifikationssenkende* Effekte auslösen kann, ist sowohl in der Identifikations- als auch Personalentwicklungsforschung bislang völlig unberücksichtigt geblieben. Dies mag auf die angesprochene, in Bezug auf den Personalentwicklungsprozeß häufig propagierte Sozialisationshypothese zurückzuführen sein, derzufolge Qualifizierungs- und Identifikationsvorgänge zumeist parallel verlaufen, so daß an deren Ende - gewissermaßen zwangsläufig bedingt durch die Ausrichtung an der „Sozialverfassung des Produktionsprozesses" (Baethge 1970: 76) - nichts anderes stehen kann als die Identifikation mit der Unternehmung (Türk 1981a: 47f.; Feldman 1981). Ob dem tatsächlich so ist, wird im Rahmen dieser Arbeit zu diskutieren sein.

Wenn hier von personalentwicklungsinduzierten Identifikationswirkungen die Rede ist, so sind damit die *natürlichen Identifikationseffekte* gemeint, die gleichsam als Nebeneffekte aus der betrieblichen Personalentwicklungsteilnahme resultieren. Diese natürliche Identifikation ist mit Mintzberg (1983: 155f.) abzugrenzen von „künstlicher Identifikation", die durch den manipulativen Einsatz von Indoktrinationsseminaren geschaffen werden soll.[23] Identifikationswirkungen der zuletzt genannten Art sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Der *Gestaltungsfunktion* der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre soll im Rahmen dieser Arbeit dadurch Rechnung getragen werden, indem den betrieblichen Entscheidungsträgern Mittel und Wege aufgezeigt werden, die es ihnen ermöglichen, zu besseren, verhaltenswissenschaftlich fundierten Entscheidungen im Rahmen der betrieblichen Identifikationspolitik zu gelangen. Die Entscheidungshilfen beschränken sich dabei auf Handlungsempfehlungen, welche die Gestaltung und den Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungs- und Belohnungssystems mit dem Ziel betreffen, die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung im Unternehmen auf Dauer sicherzustellen. Damit einhergehend soll ein besseres Bild über die Chancen und Risiken vermittelt werden, die von

[23] Zum Einsatz der betrieblichen Bildung zur Indoktrination der Belegschaft im Rahmen sogenannter „Sozialisierungsstrategien" vgl. Caldwell et al. (1990: 247).

einer langfristig angelegten Personalentwicklung auf die Erfolgsfaktoren des Job Involvements und der Firmenbindung ausgehen.

1.4 Stand der Forschung

Auf die Tatsache, daß die betriebliche Personalentwicklung (vermutlich) eine Determinante der organisationalen Identifikation ist, wird sowohl in der Personalentwicklungsforschung (Schuler 1989) als auch in der organisationalen Identifikationsforschung häufig verwiesen. Bereits in seiner Fallstudie zum „US-Forest Service" zeigt Kaufman (1960: 175ff.) das ausgeprägte Personalentwicklungssystem dieser Organisation auf, welches er dafür verantwortlich macht, daß sich die Organisationsteilnehmer in einem starken Maße mit der amerikanischen Forstbehörde identifizieren.

Der Frage ob und wie die betriebliche Personalentwicklung zu einer Identifikationsförderung beitragen kann, wurde bislang dennoch nur unsystematisch nachgegangen, wie überhaupt die Beeinflussung der organisationalen Identifikation durch personalwirtschaftliche Instrumente ein bislang relativ unterbelichtetes Forschungsfeld darstellt (Ogilvie 1987). Wie bereits angesprochen wird die betriebliche Personalentwicklung in vielen Diskussionsbeiträgen als eine gesonderte Form der betrieblichen Sozialisation begriffen, deren Ergebnis im Endeffekt eine Identifikation mit der Unternehmung zu sein hat (Balzereit 1983; Türk 1977; Feldman 1981, 1989). Folgt man dieser gängigen „Sozialisationshypothese", müßte die Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen unweigerlich in einem Anstieg des organisationalen Identifikationsniveaus münden.

Davon abgesehen existieren einige Arbeiten, die sich mit der Problematik personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen - unabhängig vom Sozialisationszusammenhang - bereits ansatzweise beschäftigt haben. Sie sind jedoch mit folgenden konzeptionellen und methodischen Schwächen behaftet:

1. Es werden zumeist nur einzelne Instrumente der betrieblichen Personalentwicklung aus dem Personalentwicklungssystem herausgegriffen und auf ihre isolierte „Identifikationswirkung" hin untersucht.
2. Die Untersuchungen sind nicht hinreichend theoretisch fundiert oder hinken dem aktuellen Stand der Diskussion in der organisationalen Identifikationsforschung hinterher.
3. Die verwendeten Meßverfahren und Analysemethoden sind von zweifelhafter Güte.
4. Die empirischen Forschungsergebnisse sind im großen und ganzen unklar, zum Teil widersprüchlich und unvollständig.

Was die lediglich *selektive* Berücksichtigung einzelner Elemente des betrieblichen Personalentwicklungsystems anbelangt, hat die Erfassung des Einflusses von Arbeitsanreicherungen (Job Enrichment) auf das organisationale Identifikationsni-

veau die längste Forschungstradition (Steers 1977: 49ff.).[24] Ferner wurden Arbeitsumfang (job scope) (Brief et al. 1978) und Abwechslungsreichtum (skill variety) (Glisson/Durick 1988) als Bestimmungsfaktoren der organisationalen Identifikation herangezogen. Inwieweit der Einsatz autonomer Gruppenarbeitskonzepte die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung beeinflußt, wurde von Cordery et al. (1991) untersucht. Die Auswirkung von off-the-job praktizierten Weiterbildungsmaßnahmen auf die Firmenbindung und Loyalität war Gegenstand einer Untersuchung von Gebert/Steinkamp (1990). Von Gaertner/Nollen (1989) wurde zu klären versucht, ob aus der Partizipation an on-the-job betriebenen Trainingsmaßnahmen eine Wirkung auf das organisationale Identifikationsniveau ausgeht. Der Frage, inwieweit die Anzahl geführter Mitarbeitergespräche, die eine Leistungsbeurteilung zum Gegenstand hatten, eine Wirkung auf das organisationale Identifikationsniveau ausübt, gingen Huselid/Day (1991) nach.

Die *mangelnde theoretische Fundierung* der Untersuchungen kommt darin zum Ausdruck, daß zumeist keine Aussagen darüber getroffen werden, wie der organisationale Identifikationsprozeß überhaupt zustande kommt. Die individuellen Kalküle oder Lernerfahrungen, die dem Aufbau einer Identifikationsbeziehung zugrundeliegen, bleiben weitgehend im Dunkeln einer *„Black Box"* (Oliver 1990: 20). Es dominiert eine sozialtechnische Betrachtung, die einer Prozeßperspektive keinen Raum läßt. Lediglich Gebert/Steinkamp (1990) geben zu erkennen, daß ihre Sicht der Analyse weiterbildungsinduzierter Loyalitätseffekte einem anreiz-beitrags-theoretischen bzw. kalkulativen Bezugsrahmen entstammt. Diese Herangehensweise entspricht jedoch nicht mehr dem aktuellen Forschungsstand, da es sich in der organisationalen Identifikationsforschung durchgesetzt hat, die Identifikation als ein vorwiegend psychologisch-affektives Phänomen zu betrachten, zumal sich die Vorhersagevalidität kalkulativer Identifikationskonzepte als gering erwiesen hat (Mathieu/Zajac 1990).

Methodische Probleme sind bei der meßtechnischen Erfassung der unabhängigen Variable, d.h. der Personalentwicklung bzw. ihren Teilkomponenten, auszumachen. Hier werden in der Mehrzahl Nominalskalen verwendet (z.B. Weiterbildungsteilnahme ja/nein), woraus sich entsprechende Einschränkungen bei der Anwendung des multivariaten Analyseinstrumentariums ergeben. Die häufig verwendeten Ein-Gruppen-Pläne („one shot case studies") sind zumeist durch eine nur geringe interne Validität gekennzeichnet, da potentielle Störgrößen zumeist nicht kontrolliert werden und in einem solchen Fall nicht ausgeschlossen werden kann, daß sich die Untersuchungsteilnehmer bereits *vor* der Untersuchung in Bezug auf die abhängige Variable unterscheiden.

---

[24] Die maßgeblichen Arbeiten orientieren sich dabei zumeist wie Steers an den vier Kerndimensionen der Arbeitsbeschreibung (Autonomie, Aufgabenvielfalt, Feedback, Aufgabenidentität), wie sie von Hackman und Oldham (1976) entwickelt wurden. Für die Auswirkungen von Job Enrichment-Interventionen auf das organisationale Identifikationsniveau vgl. Griffin (1991) sowie zusammenfassend Mathieu/Zajac (1990) und die dort angegebene Literatur.

Noch überwiegt in der Mehrzahl der Beiträge die Untersuchung von Unterschiedshypothesen gegenüber Zusammenhangshypothesen, da sich eine Quantifizierung der unabhängigen Variablen als schwierig und aufwendig erweist. Zwar liegen erste Quantifizierungsversuche bei der Spezifizierung einzelner Personalentwicklungsinstrumente vor.[25] Um feststellen zu können, wie sich eine unterschiedlich intensive Personalentwicklungsteilnahme auf die abhängigen psychologischen Effektgrößen auswirkt, wird ein allgemeiner Indikator zur quantitativen Erfassung einer integrierten Personalentwicklungsintensität benötigt. Derartige Operationalisierungsansätze zur Messung der unabhängigen Variablen liegen bislang nicht vor. Die Bevorzugung von Unterschiedshypothesen mag auch darauf zurückzuführen sein, daß bislang wenig Klarheit darüber besteht, wie eine Identifikation mit der Organisation überhaupt zustandekommt. Schon die mangelnde theoretische Fundierung des Identifikationsprozesses ließ eine eingehendere Auseinandersetzung mit der hier aufgeworfenen (Zusammenhangs-)Problematik nicht zu.

Gravierende Probleme der Konstruktvalidität und -reliabilität sind ferner bei der Messung der organisationalen Identifikation auszumachen, da im deutschsprachigen Raum bisher kein gültiges Meßinstrument zur Verfügung steht, mit dem dieses Phänomen hinreichend präzise erfaßt werden könnte. Aus ein oder zwei Indikatoren bestehende Meßansätze (Wunderer/Mittmannn 1995; Gebert/Steinkamp 1990) muten hier eher als Behelfslösung an, deren psychometrische Güte grundsätzlich zweifelhaft erscheint.

Die bisher vorliegenden *Untersuchungsergebnisse* liefern nur einen unvollständigen Eindruck über die isolierte Wirkungsweise einzelner Personalentwicklungsinstrumente auf psychologische Variable, die - zumindest was die deutschsprachige Identifikationsforschung anbelangt - bestenfalls in einer konzeptionellen Nähe zur organisationalen Identifikation stehen. Zwar scheinen sich Maßnahmen des Job Enrichments und des Job Enlargements in der Mehrzahl positiv auf die organisationale Identifikation auszuwirken (Mathieu/Zajac 1990: 179; Steers 1977). Dennoch weiß aber Still (1983) über einen negativen Zusammenhang zwischen Aufgabenvielfalt (skill variety) und organisationaler Identifikation zu berichten. Griffin (1991) konnte in einer Längsschnittstudie beobachten, daß die Einführung angereicherter Arbeitsstrukturen die organisationale Identifikation zunächst steigen ließ, bevor das Ausmaß auf sein ursprüngliches Niveau zurücksank. In der Untersuchung von Cordery et al. (1991) hingegen zeigten die an autonomer Gruppenarbeit beteiligten Arbeiter ein im Zeitablauf durchweg höheres Identifikationsniveau als ihre Kollegen, bei denen traditionelle Arbeitseinsatzkonzepte angewandt wurden.

Gebert/Steinkamp kamen zu dem Ergebnis, daß Teilnehmer an off-the-job durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen eine höhere Firmenloyalität zeigen, als Nicht-

[25] Angestellt wurden solche Versuche etwa von Griffin (1991) bei der Spezifizierung des Ausmaßes des Job Enrichments oder von Gebert/Steinkamp bei der Ermittlung der Anzahl besuchter Weiterbildungskurse. Die zuletztgenannte Quantifizierung erweist sich jedoch als nicht besonders aussagekräftig, da sie abermals in einer Dichotomisierung mündet.

Weitergebildete. Zudem hatten Weiterbildungsteilnehmer, die in den letzten fünf Jahren zwei oder mehr Kurse besucht hatten, ein höheres Loyalitätsniveau als Weiterbildungsteilnehmer, die in diesem Zeitraum lediglich an einem Kurs teilgenommen hatten. Ferner erwies sich das Maß der Firmenbindung als von dem subjektiven Nutzen der Weiterbildung abhängig.

In der Untersuchung von Gaertner/Nollen (1989) konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Teilnahme an on-the-job-Trainingsmaßnahmen und dem organisationalen Identifikationsniveau festgestellt werden.

Keinen Beleg für einen Zusammenhang zwischen Bildungsinvestitionen und Fluktuationsrate konnte Lutz (1977) finden.

Empirische Untersuchungen, aus denen hervorgeht, wie die betriebliche Personalentwicklung in ihrer Gesamtheit die hier diskutierten psychologischen Wirkungsgrößen beeinflußt, liegen bisher nicht vor. Die vorliegende Arbeit macht es sich daher zur Aufgabe, diese Forschungslücke zu schließen.

1.5 Gang der Untersuchung

Die Identifikation mit der Organisation ist das zentrale Thema des vorliegenden Diskussionsbeitrags. Es erscheint daher notwendig, das Konzept der organisationalen Identifikation zunächst detaillierter vorzustellen, was in Kapitel 2 geschehen soll. Hier wird nicht nur der Begriff der organisationalen Identifikation präzisiert, sondern auch erläutert, wie sich die organisationale Identifikation im Erleben eines Identifikationssubjektes manifestiert. Die Erlebniskomponente einer organisationalen Identifikationsbeziehung wird sich im empirischen Teil der Arbeit als wichtig erweisen, wenn es um die Operationalisierung der organisationalen Identifikation geht. Welche Determinanten der organisationalen Identifikation in der empirischen Identifikationsforschung bereits untersucht worden sind, wird in Gliederungspunkt 2.5 behandelt. Diesbezüglich sind insbesondere die personalen Bestimmungsfaktoren von Belang, da sie als potentielle Kontrollvariablen im Rahmen des hier verwendeten Untersuchungsdesigns in Frage kommen. Die Konzepte des Job Involvements und der Firmenbindung werden daran anschließend in Gliederungspunkt 2.6 als die zentralen Korrelate der organisationalen Identifikation vorgestellt. Die Berücksichtigung des Job Involvements erweist sich im Rahmen des Untersuchungskonzepts deshalb als angebracht, da es vermutlich näher als die organisationale Identifikation am Arbeitsverhalten angesiedelt ist. Wie in der Einstellungsforschung üblich, wird auch hier von einer Kongruenz von (identifikatorischer) Einstellung und Verhalten ausgegangen, das heißt, es wird unterstellt, daß Personen mit einem hohen Job Involvement geneigt sind, sich entsprechend stark bei der Arbeitserledigung zu engagieren. Dieser Zusammenhang zwischen Job Involvement und Arbeitsverhalten wird in Gliederungspunkt 2.6.1 thematisiert. Das Konzept der Firmenbindung, das in Gliederungspunkt 2.6.2 näher vorgestellt wird, erweist sich ebenfalls als verhaltensnah, da es die Bereitschaft eines Organisationsmitgliedes signalisiert, seine Firmenmitgliedschaft künftig aufrecht zu erhalten.

Kapitel 3 liefert die theoretische Basis der vorliegenden Untersuchung, indem es die sozial-kognitive Lerntheorie als konzeptionellen Bezugsrahmen für die Analyse menschlichen Verhaltens und Erlebens in Organisationen in den Vordergrund rückt. Letzteres ist Teil eines reziproken Beziehungsgeflechts zwischen der Situation bzw. den organisationalen Umweltbedingungen und personalen Bestimmungsfaktoren, auf das in Gliederungspunkt 3.1.2 näher eingegangen wird. Das Konzept des Erwartungslernens, welches den aktuellen Stand der sozial-kognitiven Lerntheorie repräsentiert, wird in Gliederungspunkt 3.2 vorgestellt. Die Ausführungen konzentrieren sich dabei auf Fragestellungen, die das Erlernen von Selbstwirksamkeitserwartungen (3.2.1) und Ergebniserwartungen (3.2.2) behandeln. In Bezug auf die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen wird dabei ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet, wie individuelle Selbstwirksamkeitsinformationen im Personalentwicklungskontext verarbeitet werden (3.2.1.4). Die Ausführungen über die Interaktion dieser Erwartungsarten (3.2.3) dienen als Grundlage für eine Theorie des Identifikationslernens, die auf erwartungstheorethischen Erkenntnissen beruht (3.3).

Die vorangehend angestellten Überlegungen fließen in ein sozial-kognitives Modell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvementeffekte ein, das in Kapitel 4 vorgestellt wird. Aufgabe dieses Modells ist es, zu erklären und Hypothesen darüber aufzustellen, wie ein erwartungsdeterminierter Identifikationsprozeß von der Personalentwicklung beeinflußt wird und wie es sich mit der organisationalen Identifikation und ihren psychologischen Nebeneffekten verhält, wenn die Personalentwicklungsintensität unter bestimmten Erwartungsbedingungen erhöht wird.

Kapitel 5 widmet sich der Darstellung der empirischen Untersuchung. Die Präsentation des Untersuchungskonzeptes erfolgt in Gliederungspunkt 5.1, wobei eine Erläuterung des Untersuchungsziels und -designs in Gliederungspunkt 5.1.1 vorgenommen wird. Welche Untersuchungsmethode angewandt wird, um das empirische Datenmaterial zu erheben, wird in Gliederungspunkt 5.1.2 thematisiert. In den Gliederungspunkten 5.1.3 und 5.1.4 wird illustriert, welche Kontrollvariablen bei der Plazierung des Designs konkret berücksichtigt werden und auf wieviele Jahre der ex-post-facto-Erhebungszeitraum festgelegt wird, für den die Personalentwicklungsdaten retrospektiv erhoben werden. Mit der Frage nach dem der Untersuchung zugrundeliegendenden Auswahlverfahren befaßt sich Gliederungspunkt 5.1.5. Ein Überblick über die Methode der linearen Strukturgleichungsanalyse als das in dieser Arbeit grundlegende Kausalanalyseverfahren wird in Gliederungspunkt 5.1.6 verschafft, bevor auf die Fragebogenkonstruktion und die Vorgehensweise bei der Firmenakquisition näher eingegangen wird.

Kapitel 5.2 beschäftigt sich mit der Operationalisierung der Variablen, die in dem konstruierten Modell von Belang sind. Dieses Kapitel erweist sich insofern als bedeutsam, als die meisten Meßinstrumente, die im Rahmen der empirischen Untersuchung zum Einsatz gelangen, *Neukonstruktionen* sind. Der Ablauf des Pretests, an dem n = 65 Personen teilnahmen und der vor allem darauf abzielte, die Tauglichkeit

des Fragebogens und der verwendeten Meßmodelle zu prüfen, wird in Gliederungspunkt 5.3 erläutert. Wie die Hauptuntersuchung (n = 1307) vonstatten ging, wird in Gliederungspunkt 5.4 dargelegt. Dabei wird zunächst eine Beschreibung der beteiligten Untersuchungsbetriebe abgegeben (5.4.1) und der Untersuchungsablauf skizziert (5.4.2). Eine Kennzeichnung der Hauptuntersuchungsstichprobe anhand ausgewählter Beschreibungsmerkmale wird in Gliederungspunkt 5.4.3 vorgenommen. Wie die betriebliche Personalentwicklung aus individueller Sicht wahrgenommen wird, wird im darauffolgenden Gliederungspunkt 5.4.4 behandelt.

Kapitel 5.5 widmet sich den empirischen Eigenschaften der verwendeten Skalen und Indizes. Eine Diskussion der psychometrischen Gütekriterien, welche zur Beurteilung der Reliabilität und Validität der zumeist neuen Meßmodelle verwendet werden, wird in Gliederungspunkt 5.5.1 geliefert. Die Erörterung der empirischen Eigenschaften erfolgt dann sowohl für den Vortest als auch für die Hauptuntersuchung (5.5.2).

Die Untersuchungsergebnisse der Hauptuntersuchung werden in Kapitel 5.6. vorgestellt. In diesem Teil der empirischen Untersuchung werden die zuvor aufgestellten Hypothesen anhand ausgewählter multivariater Analyseverfahren überprüft. So wird in Gliederungspunkt 5.6.1 und 5.6.2 zunächst mit korrelations- und regressionsanalytischen Verfahren versucht, das personalentwicklungsbedingte Zustandekommen von organisationaler Identifikation, Firmenbindung und Job Involvement zu erklären. Eine Kausalanalyse mit Hilfe des LISREL-Ansatzes wird daran anschließend durchgeführt. Hierbei folgt der Untersuchung maßgeblicher Haupteffekte (5.6.3) eine pfadanalytische Interaktionsanalyse (5.6.4).

Zu Beginn des Kapitels 6, dem Schlußteil der vorliegenden Arbeit, werden die Untersuchungsergebnisse in komprimierter Form dargestellt (6.1). Daran anschließend wird erläutert, welche Konsequenzen die Untersuchungsresultate für die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung einschließlich ihrer Subfunktionen haben (6.2). Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis sind Gliederungspunkt 6.3 zu entnehmen. Abschließend werden Ansatzpunkte diskutiert, an denen zukünftige Forschungsbeiträge ansetzen können, um die Identifikations- und Personalentwicklungsforschung im Hinblick auf die aufgegriffene Thematik weiter voranzubringen.

2 Das Konzept der organisationalen Identifikation

In der Lebenspraxis erwachsener Menschen spielen Mitgliedschaften in Organisationen, z.B. Sportvereinen, Parteien, Kirchen oder Unternehmungen seit jeher eine wichtige Rolle. Immer noch verbringt der Mensch einen Großteil seiner produktiven Lebenszeit mit der Arbeit in Organisationen, die somit ein zentrales Element seiner Lebenserfahrungen ausmacht (Volmerg 1978). Wenngleich man von den Mitgliedern einer Organisation annimmt, daß sie sich in einem mehr oder weniger starken Maß mit dieser identifizieren, kann das Ausmaß der Identifikation nicht direkt beobachtet oder gemessen werden. Daher stellt die organisationale Identifikation ein hypothetisches Konstrukt dar. Hypothetische Konstrukte „involve the notion of objective existence of actual processes and entities within the organism" (MacCorquodale/ Meehl 1948: 105). Sie stehen zu anderen hypothetischen Konstrukten in einem komplexen Ursache-Wirkungs-Gefüge.

In Anbetracht eines konzeptionell nicht einfach zu erfassenden organisationalen Identifikationsphänomens liegt die Notwendigkeit einer präzisen Begriffsdefinition auf der Hand. Eine Durchsicht der Literaturbeiträge zum organisationalen Identifikationsphänomen läßt jedoch erkennen, daß auf eben diese Begriffspräzisierung vielfach verzichtet wird. Zum einen geben einige Autoren erst gar keine Definition von organisationaler Identifikation., d.h. sie wird offenbar als bekannt unterstellt (Lee 1969), bisweilen erfolgt immerhin eine Umschreibung der Phänomenologie (Stengel 1987). Zum anderen wird die Identifikation als quasi offenes Konstrukt präsentiert, unter dem sich jeder das vorzustellen habe, was er unter der von ihm verfolgten Konzeption präferiert (Rosenstiel/Stengel 1987: 30). Schließlich hat sich die Umgehung einer Begriffspräzision durch die Gleichstellung der Identifikation mit einer Einstellung als gangbar erwiesen (Hanft: 1991; Wunderer/Mittmann 1987).

Diejenigen Diskussionsbeiträge, die sich die Aufgabe einer Begriffsdefinition zu eigen machen, fördern ein äußerst heterogenes Bild zu Tage. Die in Abb. 3 aufgeführten Definitionen mögen dies verdeutlichen.

Begriffliche Uneinigkeiten bestehen offensichtlich darin, ob das Identifikationskonzept neben affektiven und konativen Elementen (Weber 1975) auch kognitive Bestandteile (Conrad 1988; Zander/Stotland/Wolfe 1960) einschließen soll und ob die Identifikation eher als Zustand (Elfraty/Wolfe 1988) oder als Prozeß (Patchen 1970) aufgefaßt werden soll. Ähnlichkeiten in den einzelnen Begriffsdefinitionen können dahingehend ausgemacht werden, daß sich das Identifikationssubjekt im Zuge der Identifikation an das Identifikationsobjekt angleicht,' sich im Verlaufe der Identifikationsbeziehung die Identitäten „vermischen". Hierauf wird an späterer Stelle noch näher einzugehen sein.

Folgende Sachverhalte lassen sich als Gründe für die in der Identifikationsforschung anzutreffende Begriffskonfusion anführen: die mangelnde theoretische Fundierung der organisationalen Identifikationsforschung und die unterschiedlichen theoretischen Bezugssysteme differierender Forschungsansätze.

Abb. 3: Nominaldefinitionen der organisationalen Identifikation

- „Im Grundsatz bezieht sich das Identifikationskonzept auf die Bestimmung der kognitiven Übereinstimmung mit und der emotionalen Bindung an ein 'Objekt'" (Conrad 1992: 1045).
- „Identifikation [kann] als die emotionale Bindung eines Individuums an ein Objekt verstanden werden, das durch diese Bindung das Verhalten des Individuums beeinflußt" (Weber 1975a: 1012).
- „We mean by *identification* appropriation of and commitment to a particular identity or series of identity" (Foote 1951: 17).
- „An individual will be said to identify with a social entity when his involvement with that entity (anticipated or actual) is an important part of his self definition [...]" (Brown 1964: 2).
- „Identification behavior [is] viewed as comparing individual feelings of membership in the organization, loyalty towards the organization, and similarity with organization members" (Rotondi 1972: III).
- „Organizational identification is defined as the context to which the individual accepts the values and goals of an organization as his own and, therefore, becomes emotionallly committed to that organization" (Schneider/Hall/Nygren 1971: 397).
- „[...] the process by which the individual makes his membership role in some [...] organization an important part of his self-image" (Patchen 1970: 156).
- „The cognitive process whereby a person sees in himself qualities that are similar to those he perceives in his group is designated here as 'identification with the group'" (Zander/Stotland/Wolfe 1960: 463).
- „Organizational identification (OI) [is] defined as the importance of the organization in the person's self-concept" (Elfraty/Wolfe 1988: 105).

Viele Bereiche der organisationalen Identifikationsforschung sind durch eine unzureichende theoretische Fundierung gekennzeichnet. Oftmals scheint unter dem Identifikationskonzept jener phänomenologische Restbestand subsumiert zu werden, der sich keinem anderen in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung diskutierten Phänomen zuordnen läßt. Forschungshistorisch ist die unzureichende theoretische Abstützung mitunter darauf zurückzuführen, daß die meisten Diskussionsbeiträge den 50er Jahren und damit einer Zeit entstammen, in der das Identifikationsphänomen Gegenstand einer nicht abgeschlossenen psychoanalytischen und lerntheoretischen Kontroverse war.[1] Mit der in der Psychologie der 80er Jahre voll-

[1] In den 50er Jahren wurde die bis dahin vorherrschende Psychoanalyse von der Lerntheorie als psychologische Schlüsseldisziplin abgelöst. Die Identifikation war zu diesem Zeitpunkt eines jener psychoanalytischen Konzepte, die lerntheoretisch reinterpretiert wurden und somit als Brückenkopf zu einer neuen psychologischen Theorie fungierten. Zum forschungshistorischen Zusammenhang zwischen Psychoanalyse und Lerntheorie vgl. Miller (1993: 178ff.); zur Identifikation als Bindeglied zwischen Lerntheorie und Psychoanalyse vgl. Mowrer (1950: 573-616, 1954); Martin (1954); Seward (1954).

zogenen kognitiven Wende verlor das Identifikationskonstrukt als primär affektive und unbewußte Verhaltensdisposition stark an Beachtung, ohne daß eine in sich geschlossene Identifikationstheorie zuvor erarbeitet worden wäre.[2] Dieses Theoriedefizit ist bis heute nicht überwunden und kann als ein Grund für die - zumindest im deutschsprachigen Raum anzutreffenden - Profilierungsschwierigkeiten der Identifikationsforschung gegenüber der Arbeitszufriedenheitsforschung angesehen werden. Erst in jüngerer Zeit beginnt man in der Identifikationsforschung vereinzelt, sich der lerntheoretischen und psychoanalytischen Wurzeln bewußt zu werden und jene Argumentationsstränge wieder aufzugreifen (O'Reilly/Chatman 1986; Weber 1971).

Verschiedene Beiträge der Identifikationsforschung entstammen unterschiedlichen theoretischen Bezugssystemen (Staehle 1991: 534f.):

- In der psychoanalytischen Argumentationslinie werden Identifikationsprozesse zur Erklärung der Enstehung des *Gewissens* (Über-Ichs) als handlungsleitende intrapersonale Instanz herangezogen.
- Lerntheoretische Diskussionsbeiträge greifen auf das Identifikationskonzept zurück, um das *Attraktivitätsempfinden* gegenüber Umweltobjekten und die *emotionale Anbindung* an dieselben zu beleuchten. Dabei spielen die Prozesse der klassischen und stellvertretenden Konditionierung eine wesentliche Rolle (Weber 1975).
- Anreiz-beitrags-theoretische Konzeptualisierungen rücken die Identifikation als das Ergebnis eines *individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls* in den Vordergrund.

Jedem dieser theoretischen Bezugsrahmen lassen sich eine Vielzahl von Ansätzen und Untersuchungsverfahren zuordnen, ohne daß ein systemübergreifender Konsens im Hinblick auf die Phänomenologie, geschweige denn die Begrifflichkeit der Identifikation erkennbar wäre. Die jeweils von Vertretern der Personalwirtschaftslehre, der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, der Organisationspsychologie und -soziologie verfolgten Erkenntnisinteressen erscheinen gegenwärtig noch zu weit von einander entfernt, als daß die in der Identifikationsforschung vorherrschende Kluft zwischen den Disziplinen durch eine interdisziplinäre Kooperation überwunden werden könnte. Forschungsbemühungen um konzeptionelle Klarheit und methodische Güte (Conrad 1988; Mowday/Porter/Steers 1982) stehen hier erst am Anfang.

Vor dem Hintergrund der soeben skizzierten Forschungsdefizite wird die Notwendigkeit einer präzisen Begriffsdefinition als Ausgangspunkt für eine operationale Konstrukterfassung offenkundig. In dieser Arbeit wird unter organisationaler Identifikation in Anlehnung an Heinrich (1974) *die partielle Identität des Selbstkonzeptes*

---

[2] So verwundert es kaum, daß in den 80er Jahren eher kognitiv geprägte Beiträge wie das Konzept der „Identifikationsbereitschaft" Eingang in die Diskussion fanden, ohne daß der Zusammenhang zwischen Identifikationsbereitschaft und Identifikation hinreichend geklärt worden wäre. Siehe Stengel (1987).

eines Organisationsmitgliedes mit der Organisation verstanden. Diese Definition geht davon aus, daß

1. die organisationale Identifikation eine Beziehungskategorie zwischen Organisationsmitglied und Organisation darstellt;
2. die Beziehung in einer partiellen Identität zwischen Identifikationssubjekt und Identifikationsobjekt mündet;
3. das Selbstkonzept als jene intrapersonale psychische Instanz aufgefaßt wird, in der die Identifikation verankert ist.

Im folgenden sollen diese Konstruktdimensionen und deren Zusammenhänge einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

2.1 Organisationale Identifikation als Beziehungskategorie

Der in der Identifikationsforschung häufig anzutreffenden Vorstellung, die Identifikation als Beziehungskategorie aufzufassen, wird auch hier folgegeleistet. Stellvertretend für andere (z.B. Hiebsch et al. 1979: 233) ist mit Brown (1969: 347) davon auszugehen, daß die Identifikation

> „an individual's representation of a relationship between himself and a social object"

verkörpert. In diesem Zusammenhang wird zumeist eine psychische Verknüpfung hervorgehoben, durch die eine Person *emotional* an ein Objekt gebunden ist. Die Fokussierung auf das emotionale Wesen der Identifikationsbeziehung und die damit einhergehende „emotionale Bindung eines Subjekts an ein Objekt" ist ihrem Ursprung nach auf die Freudsche Psychoanalyse und dort insbesondere auf das Konzept der *Identifikation nach dem Anlehnungstypus* zurückzuführen (Freud 1905; Bronfenbrenner 1960). Von Kanter (1968: 507) aufgegriffen, der im Zusammenhang mit dem „*cohesion commitment*" von einem „attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group" spricht, wurde der emotionale Bindungsaspekt einer Identifikationsbeziehung von Weber (1971, 1975), Buchanan (1974) sowie Mowday/Porter/Steers (1982) intensiv diskutiert und zum zentralen Thema in der modernen organisationalen Identifikationsforschung (O'Reilly/Chatman 1986). Solche Forschungsbeiträge, in denen die positive emotionale Besetzung der Organisation im Vordergrund steht, können mit Meyer et al. (1989) der *affektiven Identifikationsforschung* zugerechnet werden.[3]

---

[3] Die Autoren unterscheiden explizit zwischen „affektivem Commitment" und „kalkulativem Commitment"; erstere Forschungskonzeption wird von Mathieu/Zajac (1990) auch als einstellungsbezogenes Commitment („attitudinal commitment") bezeichnet, weil die zur Identifikationsmessung eingesetzten Modelle Ratingskalen sind, die den bei der Einstellungsmessung verwendeten Verfahren ähnlich sind.
Wie die Meta-Analyse von Mathieu/Zajac (1990) zeigt, fußt der weitaus größte Teil der empirischen Arbeiten in der angelsächsischen Identifikationsforschung auf einem *affektiven* Forschungskonzept: Von 174 Stichproben wurde in 99 Fällen ein Meßinstrument zur Erfassung der affektiven Identifikation und lediglich in 23 Fällen ein Maß zur Erhebung der kalkulativen Identifikation verwandt.

Durch ihre positiv ausgeprägte Emotionalität unterscheiden sich organisationale Identifikationsbeziehungen von anderen Einbindungsformen, bei denen eher rationale Kalküle im Vordergrund stehen.[4] Weil sich ein Identifikationssubjekt emotional mit der Unternehmung verbunden fühlt, wird ein nicht geringfügiger Teil seines emotionalen Empfindens aus der organisationalen Mitgliedschaft gespeist, das Zur-Firma-Dazugehören wird zum emotionalen Erlebnis.

Anders ist dies bei Mitarbeitern, die sich mit der Organisation, in der sie beschäftigt sind, nicht identifizieren können und sich innerlich von ihr entfremdet haben: Mangels Bindungsgefühl stehen sie in einem grundsätzlich distanzierten Verhältnis zur Organisation, weshalb ihre innere Bereitschaft, psychische Energie in die Ausübung ihrer organisationalen Rolle zu investieren sowie ihr Grad an psychischer Involviertheit im Organisationsgeschehen als relativ gering einzustufen sind. Im Gegensatz zu der Identifikation, die als eine „positive high-intensity orientation toward the organization" (Morris/Sherman 1981: 541) gekennzeichnet werden kann, wäre bei einer Entfremdung von der Organisation von einer „low intensity orientation" zu sprechen.

Das aus der Identifikation herrührende organisationale Commitment, das heißt die Gebundenheit an die Organisation, spiegelt sich jedoch nicht nur in *affektiven Prädispositionen* wider, sondern tangiert ebenso die *kognitiven Orientierungsmuster* und Perzeptionsprozesse der Organisationsteilnehmer. So wird in der Literatur vielfach argumentiert, Organisationsmitglieder mit einem hohen Identifikationsniveau nähmen ihre eigenen Ziele und die Organisationsziele als gleich wahr. Die Existenz einer derartigen Interessenskongruenz wird ebenfalls für den Wahrnehmungsbereich gemeinsam geteilter Werte postuliert. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, daß alternative externe Beschäftigungsmöglichkeiten, auch wenn sie mit einem Gehaltsanstieg und interessanterer Arbeit verbunden sind, Mitarbeitern mit einem hohen Identifikationsniveau weniger attraktiv erscheinen als Mitarbeitern mit einem niedrigen Identifikationsniveau (Lee 1971: 223f.).

Folglich erstreckt sich die durch die Identifikation hervorgerufene Bindung an die Organisation letztendlich auch auf das Teilnahme*verhalten* der Organisationsteil-

---

Dies mag auf die Forschungsbelege zurückzuführen sein, welche zu erkennen geben, daß eine kalkulative Identifikation nicht motivations- und leistungsfördernd ist sondern eher den gegenteiligen Effekt auslöst. Berücksichtigt man ferner, daß die kalkulative Identifikation eine relativ unbeständige, leicht zu verändernde Variable ist (Mintzberg 1983: 159), erscheint sie als eine ungeeignete personalpolitische Zielgröße. Davon abgesehen stellen Mathieu/Zajac (1990: 186) anhand ihrer Meta-Analyse hinsichtlich verschiedener Korrelate der organisationalen Identifikation fest, daß die Korrelationsstärken für die affektive Identifikation signifikant ($p < .05$) höher waren als für die kalkulative Identifikation. Folglich ist die Vorhersagevalidität im Bereich der affektiven Identifikation im Vergleich zum Bereich der kalkulativen Identifikation besser.

[4] Zu nennen wären hier etwa anreiz-beitrags-theoretische bzw. „kalkulative" Einbindungskonzeptionen, bei denen das Abwägen von Anreizen und Beiträgen bzw. Aufwendungen und Erträgen oder das Aufsummieren von „side bets" im Vordergrund steht. Vgl. Simon (1955); March/Simon (1976); Becker/Carper (1956a, b); Hrebiniak/Alutto (1973); Gould (1979); Etzioni (1975); Kelmans (1958).

nehmer: Mitarbeiter mit einem hohen Identifikationsniveau beabsichtigen, ihre organisationale Mitgliedschaft aufrecht zu erhalten.

2.2 Organisationale Identifikation als partielle Identität

Die partielle Identität spielt im Identifikationsgeschehen in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle. Zum einen begründet die Bedeutung des Wortes Identifikation („Gleichmachung") eine solche Auffassung. Zum anderen liegen experimentelle Belege zum Identifikationslernen vor, wonach eine von dem Identifikationssubjekt wahrgenommene partielle Identität zwischen ihm und dem Identifikationsobjekt als prozeßfördernde Bedingung für das Zustandekommen einer Identifikation verifiziert werden konnte (Schneewind/Bogasch 1969). Darüber hinaus stellt die partielle Identität zwischen Identifikationssubjekt und Identifikationsobjekt eine wesentliche Motivationsgrundlage bzw. Zielsetzung für ein Individuum dar, Identifikation zu entwickeln und aufrechtzuerhalten (Kagan 1958). Einen wichtigen Hinweis in Bezug auf die mit der Identifikation einhergehende „Gleichmachung" liefert die Forschergruppe um Stotland, nach deren Dafürhalten Individuen stets bemüht sind, ein hohes Maß an kognitiver Konsistenz in ihren Selbstkonzepten herzustellen. Nimmt eine Person also von sich wahr, bestimmte Charakteristika mit einem Identifikationsobjekt gemeinsam zu haben, wird sie dazu tendieren, auch andere Objektattribute in ihr Selbstkonzept zu introjizieren, um die kognitive Konsistenz aufrechterhalten zu können (Stotland/Hilmer 1962; Stotland/Zander/Natsoulas 1961).

Zwar ist davon auszugehen, daß während des Identifikationsprozesses derartige Angleichungsmechanismen wirksam werden, wodurch sich die Identität von Mitarbeiter und Organisation erhöht; sie wird aber im Regelfall nicht allumfassend sein, weil Individuen dazu neigen, sich lediglich mit der in der jeweiligen Situation aktivierten Subidentität am Identifikationsprozeß zu beteiligen (Hall 1971; Turner 1984: 527; Randall 1987: 461). So gesehen stellt die organisationale Identifikation keine Identität im strengen Sinne her, sondern lediglich einen gewissen Grad an Ähnlichkeit zwischen dem sich identifizierenden Mitarbeiter und dem Betrieb (Randall 1987).[5]

2.3 Das Selbstkonzept als intrapersonaler Verankerungspunkt der organisationalen Identifikation

Umweltobjekte, zu denen ein Individuum eine Identifikationsbeziehung eingeht, werden im Selbstkonzept, also jenem assoziativen Netz selbstbezogener Informationen, welches das Individuum mit der Bezeichnung „Selbst" versieht (Kirsch 1977: 178), verankert. Im Falle einer Identifikation mit der Unternehmung avanciert die organisationale Mitgliedschaft zu einem Attribut des individuellen Selbstbildes: Das Organisationsmitglied nimmt sich selbst als Teil der Organisation wahr und erlebt

[5] Etwas Ähnliches muß auch Freud (1921: 118) gemeint haben, wenn er im Hinblick auf die Identifikation von einer „Deckungsstelle der beiden Ich" sprach.

die Organisation gleichzeitig als Selbst bzw. Teil des Selbst.[6] Folglich entsteht mit der betrieblichen Identifikation eine

> „orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization" (Sheldon 1971: 143).

Im Zuge des Identifikationsprozesses wird eine Reihe von Merkmalen, die den Betrieb kennzeichnen, in das eigene Selbstkonzept übernommen. Gegenstand einer solchen Transformation sind im Prinzip alle Elemente, die als Teil der Firmenidentität wahrgenommen werden, also vor allem die betriebsspezifischen Werte, Normen, Grundannahmen und Verhaltensweisen etc.

Für den Vorgang der Konzeptualisierung des Selbstkonzeptes über externale Objekte ist in der Selbstkonzeptforschung der Begriff der Ego-Extension geprägt worden. Ego-Extensions werden als eine wichtige Strukturdimension des Selbstkonzeptes aufgefaßt und beinhalten die Merkmale solcher Umweltobjekte, die als dem Selbstkonzept zugehörig wahrgenommen werden, obwohl sie außerhalb der eigenen Körpergrenzen lokalisiert sind (Prelinger 1959).

Eine Identifikation führt somit eine „Selbst-Extension" (Dixon/Street 1975) herbei, die es dem Individuum erlaubt, sich selbst über Charakteristika zu definieren, über die es ohne das Zutun einer identifikatorischen Assoziation nicht zu verfügen in der Lage wäre. Die Identifikation mit dem Betrieb erweist sich insofern für das eigene Selbstwertgefühl als förderlich, als sich über die Versorgung mit neuen Selbstbeschreibungsmerkmalen gleichzeitig Chancen einer positiven Selbstbeurteilung ergeben. Neben der kognitiven Komponente wird durch Identifikationen folglich auch der affektive Bereich des Selbstkonzeptes tangiert.

Das Motiv der Selbstdefinition wird demnach zu einem zentralen Beweggrund, Identifikationsbeziehungen einzugehen. Daher kann es nicht verwundern, daß Identifikationsprozessen für die menschliche Entwicklung eine maßgebliche Rolle zugewiesen wird (Kanungo 1982: 82):

> „One develops a personal self concept (an answer to the question „who am I?") through identification with or alienation from major environmental objects."

Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß in den verschiedenen menschlichen Lebensräumen zahlreiche Umweltobjekte existieren, die für eine Identifikationsbeziehung in Betracht kommen. Im Prinzip konkurriert der Betrieb mit anderen potentiellen Identifikationsobjekten um die kognitive und affektive Zuwendung seiner Mitarbeiter (Brown 1969: 352). Geht von der organisationalen Identifikation relativ zu anderen sozialen Identifikationen das stärkste Gewicht für die eigene Identitätsbestim-

---

[6] Die Selbstdefinition über den Betrieb konnte beispielsweise mit dem Einsatz des „Twenty Statements Tests" von Kuhn und McPartland (1954) dokumentiert werden, in dem die wichtigsten Selbstbeschreibungsdimensionen der Untersuchungsteilnehmer ermittelt wurden. Vgl. Cheney/Tompkins (1987: 4). Für ein engagiertes Plädoyer einer selbstkonzepttheortischen Begriffsauffassung der organisationalen Identifikation vgl. insbesondere Shamir (1991).

mung aus, nimmt die Organisationszugehörigkeit den Stellenwert eines „central life interest" ein.

2.4 Die phänomenologische Manifestation der organisationalen Identifikation im Erleben des Organisationsmitgliedes

Bei Vertretern der affektiven Identifikationsforschung ist die Charakterisierung der emotionalen Bindungsbeziehung zwischen dem Identifikationssubjekt und der Organisation bedeutsam. Weil organisationale Umwelten, die als Selbst erlebt werden, auch immer eine emotionale Erlebnisqualität besitzen (Fischer 1979: 53), werden organisationale Akteure, die sich in starkem Maße mit der Organisation identifizieren, ihre organisationale Mitgliedschaft anders erleben als Organisationsteilnehmer, die sich nur schwach identifizieren. Folglich bietet die Erlebenswelt des Organisationsteilnehmers einen geeigneten Ansatzpunkt für die empirische Identifikationsforschung, um interindividuelle Identifikationsunterschiede ausfindig zu machen. Gleichwohl erscheint die Erstellung einer vollständigen Phänomenologie identifikatorischen Erlebens als ungemein schwierig, neigt doch jedes Individuum dazu, die Identifikation mit einem Umweltobjekt anders zu empfinden und auf seine ureigene Art und Weise zu erleben. Dennoch haben sich in der Beobachtungspraxis der empirischen Sozialforschung gewisse Gemeinsamkeiten in den Erlebnismustern herauskristallisiert, die auf ähnlich ausgeprägte Identifikationserlebnisse schließen lassen.

Zu erwähnen sind hier zum einen die Forschungsergebnisse der Selbstkonzeptforschung, in der bestimmte Indikatoren für die Existenz von Ego-Extensions im Selbstkonzept entwickelt wurden. Mit Thomas (1989: 39) sprechen drei Kriterien für die Existenz externaler Identifikationsobjekte im Selbstkonzept:

- die subjektive Erfahrung des „mein" oder „mich",
- das Fühlen von Stolz und Scham nur bezüglich im Selbstkonzept inkorporierter Objekte, und
- die Tatsache, daß je stärker das subjektive Gefühl der Einheit mit dem Identifikationssobjekt ist und je stärker man von dessen Wohlergehen persönlich betroffen ist, es desto wahrscheinlicher dem Selbstkonzept angehört.

Zum anderen liegen Erkenntnisse der klassischen Identifikationsforschung vor, wonach mit Heinrich (1974) drei Erlebnisvarianten kennzeichnend für das Erleben einer Identifikationsbeziehung sind:

1. das Ähnlichkeitserlebnis,
2. das Erlebnis eines Zugehörigkeitsgefühls,
3. die Tendenz zum stellvertretenden Erleben.

Diese Varianten werden im folgenden näher behandelt.

Dem *Ähnlichkeitserlebnis* wird vor allem von Patchen (1970) ein wichtiger Stellenwert bei der Beschreibung identifikatorischen Erlebens beigemessen. Zuvor hatten

Zander/Stotland/Wolfe (1960: 463) das Ähnlichkeitserlebnis als Kennzeichen für die Identifikation mit einer Gruppe herausgestellt.[7]

Im Identifikationsprozeß spielen Ähnlichkeitserlebnisse in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Einerseits sorgt die Wahrnehmung der vorherrschenden partiellen Identität zwischen der eigenen Person und dem Identifikationsobjekt für ein solches Erlebnis, dessen identifikationsfördernde Funktion vorangehend bereits herausgestellt wurde. Andererseits ist das Ähnlichkeitserlebnis ein Resultat der stereotypen Wahrnehmung von sich selbst und den übrigen Organisationsmitgliedern: In der Regel wird die organisationale Identifikation einem sozialen Kategorisierungsprozeß Vorschub leisten, aus dem Ähnlichkeitserlebnisse hervorgehen. Der zuletztgenannte Punkt läßt sich damit erklären, daß die Selbstattribution von organisationalen Charakteristika in der Tendenz zu einer Selbst-Stereotypisierung führt. In dem Maße wie damit eine Depersonalisierung des eigenen Selbst einhergeht, nimmt die wahrgenommene Ähnlichkeit zu anderen Organisationsmitgliedern zu (Ashforth/Mael 1989).

Das *Zugehörigkeitsgefühl* ist ein Ergebnis der identitätsstiftenden Wirkung der organisationalen Mitgliedschaft, weshalb Brown (1954: 835) argumentiert:

> "The individual who identifies with a collectivity thinks of himself as belonging to it. He is likely to use the pronoun „we" with reference to the collectivity."

Durch die Verknüpfung der eigenen Identität mit der Organisation entsteht das subjektive Erleben von „we-ness and belongingness" (Mael 1988: 9).

Schließlich findet die organisationale Identifikation ihren Ausdruck in einer Tendenz zum *stellvertretenden Erleben* (Patchen 1970: 156). Hierunter ist zu verstehen, daß das Identifikationssubjekt die Erlebnisse des betreffenden Identifikationsobjektes auf eine Weise „miterlebt", als passierten sie ihm selbst (Ashforth/Mael 1989).

Im Falle der organisationalen Identifikation äußert sich die Tendenz zum stellvertretenden Erleben nicht nur in der Entwicklung eines starken Solidaritätsgefühls gegenüber der Organisation (Patchen 1970: 156) sondern auch im Kritik- und Lobempfinden des Identifikationssubjekts: Mitarbeiter mit einem hohen Identifikationsniveau reagieren auf Kritik an der Organisation so, als würden sie persönlich kritisiert. Wird die Organisation gelobt, empfinden sie das Lob als gelte es ihnen selbst.

Stellvertretend gewonnene Erfolgserlebnisse lassen den Organisationsteilnehmer an den Erfolgen „seiner" Unternehmung partizipieren und eröffnen ihm die Chance eines gestiegenen Selbstwertgefühls. Im Arbeitsverhalten drückt sich das stellvertretende Erleben in einem hohen Ego-Involvement aus. Der sich identifizierende Mitarbeiter fühlt sich vom Wohlergehen seiner Firma persönlich betroffen und engagiert sich infolgedessen in einem erheblichen Maße für die Belange des Betriebes.

---

[7] Zur Definition von Identifikation nach Zander/Stotland/Wolfe (1960) vgl. Abb. 3 auf S. 21.

Zwischen den einzelnen Erlebnisdimensionen besteht insofern ein enger Zusammenhang als davon auszugehen ist, daß bei sich identifizierenden Organisationsteilnehmern alle drei Erlebniskomponenten gemeinsam auftreten. Durch die Argumentation, erst durch das Phänomen erlebter Ähnlichkeit würde ein Zugehörigkeits- und Bindungsgefühl erwachsen, welches wiederum das stellvertretende Erleben forciere (Patchen 1970: 157f.), wird dem Ähnlichkeitserlebnis hierbei oft eine Schlüsselposition zugewiesen.

2.5 Determinanten des organisationalen Identifikationsniveaus

Die Bestimmungsfaktoren der organisationalen Identifikation lassen sich unterteilen in personale und situative Bestimmungsfaktoren (Conrad 1988: 255ff.) und umfassen ein äußerst weitgefaßtes und differenziertes Spektrum. Nur selten ist in der Literatur versucht worden, einen zusammenfassenden Überblick über den diesbezüglichen Stand der Forschung zu liefern (Mowday/Porter/Steers 1982: 28ff; Conrad 1988: 255ff.). Dies erscheint kaum verwunderlich, wenn man einerseits die gegenwärtig vorherrschende Begriffsdiffusität in der Identifikationsforschung und andererseits die Fülle an empirischen Erhebungen, die zu diesem Themengebiet vorliegen, betrachtet.

Eine eigene Aufarbeitung des Forschungsstandes würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weshalb im folgenden auf die Meta-Analyse von Mathieu und Zajac (1990) zur Erfassung der Determinanten der organisationalen Identifikation zurückgegriffen wird.[8] Im folgenden wird kurz erläutert, welche Faktoren in der empirischen Identifikationsforschung als Bestimmungsgrößen der organisationalen Identifikation ausfindig gemacht werden konnten.

Alter.[9] Die Meta-Analyse ergab einen mittelstarken Zusammenhang zwischen Alter und organisationaler Identifikation: je älter jemand ist, desto stärker neigt er dazu, sich mit der Organisation zu identifizieren. In der Literatur sind zahlreiche Gründe

---

[8] Dieser Analyse liegt eine Literaturrecherche zugrunde, die über 200 Artikel zutage förderte. Es wurden Korrelationen zwischen 24 verschiedenen Determinanten und der organisationalen Identifikation ermittelt, wobei die Daten aus 174 voneinander unabhängigen Stichproben stammen, die in 124 Studien veröffentlicht wurden. Die Stichprobengrößen variieren zwischen 23 und 1935 (M = 294, SD = 333).
Der Vorteil dieser Meta-Analyse ist vor allem darin zu sehen, daß der Untersuchungsgegenstand relativ eng gefaßt wird. Mathieu und Zajac nahmen überwiegend nur solche Untersuchungen in den Datenpool auf, bei denen die abhängige Variable durch den Organizational Commitment Questionaire (OCQ) operationalisiert wurde. Der OCQ ist das im angelsächsischen Sprachraum wohl etablierteste Meßinstrument zur Erhebung der organisationalen Identifikation. Zum Gebrauch der Meta-Analyse in der Personalforschung vgl. Schmitt/Klimoski (1991: 403-425).

[9] Bei der Beurteilung des Einflusses soziodemographischer Variablen auf das organisationale Identifikationsniveau gilt es zu berücksichtigen, daß diese vermutlich vielfach miteinander konfundieren (Conrad 1988: 305). So ist etwa davon auszugehen, daß zwischen Alter, Organisationszugehörigkeitsdauer und beruflicher Position naturgemäß eine relativ enge Beziehung besteht, da ältere Mitarbeiter zumeist auch länger im Betrieb beschäftigt sind und aufgrund einer Beförderung nach dem Senioritätsprinzip höhere Positionen in der Unternehmenshierarchie bekleiden.

für diesen Sachverhalt aufgeführt worden (Meyer/Allen 1984; Mowday/Porter/Steers 1982). So läßt sich zum einen argumentieren, daß das Alter häufig ein Indikator für die Betriebszugehörigkeitsdauer sei und damit für die Dauer des sozialisatorischen Einflusses, den die „Sozialisationsagentur Organisation" auf den Mitarbeiter ausgeübt habe. Zum anderen hätten ältere Organisationsteilnehmer länger Zeit, ihre kognitiven Dissonanzen hinsichtlich ihrer Beitrittsentscheidung abzubauen.

Tab.1: Metaanalyse der Determinanten der organisationalen Identifikation. Quelle: In Anlehnung an Mathieu/Zajac (1990: 175).

Determinante	k	N	r	r_t
Personale Bestimmungsfaktoren				
Alter	41	10335	.20	.20
Geschlecht[1]	14	7421	–.09	–.14
Schulausbildung	22	4914	–.04	–.09
Betriebszugehörigkeitsdauer	38	12290	.18	.17
Wahrgenommene persönliche Kompetenz	5	1089	.49	.63
Qualifikationsniveau	3	1114	.09	.14
Hierarchische Position	13	3520	.15	.18
Situative Bestimmungsfaktoren				
Verschiedenheit der einzusetzenden Fähigkeiten	6	921	.14	.21
Autonomie	3	704	.15	.08
Herausforderung in der Arbeitstätigkeit	3	351	.23	.35
Arbeitsausmaß	5	951	.38	.50
Organisationsgröße	3	1054	–.05	–.00
Zentralisation	3	1025	.01	–.06

k = die Anzahl an Stichproben in der Analyse; N = die Anzahl an Individuen in den k Stichproben; r = die mittlere unkorrigierte Korrelation; r_t = die mittlere gewichtete und um Attenuation korrigierte Korrelation; [1] das Geschlecht wurde für Frauen niedriger kodiert

Geschlecht. Nach dem Ergebnis der Meta-Analyse neigen Frauen eher dazu als Männer, sich mit der Organisation zu identifizieren, obwohl die Stärke dieses Effektes vergleichsweise gering ist. Zur Erklärung dieses Phänomens wird in der Literatur häufig Grusky (1966) zitiert, nach dem die höhere psychologische Anbindung der

Mitarbeiterinnen an die Firma darauf zurückzuführen ist, daß diese während ihrer Laufbahn mehr Barrieren hätten überwinden müssen, um zu beruflichem Erfolg zu gelangen.

Schulbildung. Hinsichtlich der Schulbildung zeigt sich eine schwache negative Korrelation mit der organisationalen Identifikation. Das heißt, je höher die Schulbildung einer Person ist, desto weniger identifiziert sie sich mit der Organisation, in der sie beschäftigt ist. Dies ist damit begründbar, daß Mitarbeiter mit einem höheren Bildungsniveau höhere Ansprüche und Erwartungen an ihren Arbeitgeber stellen, die sich nicht so leicht erfüllen lassen. Zudem steht zu vermuten, daß Personen mit einem höheren Bildungsniveau über eine größere berufliche Mobilität auf dem Arbeitsmarkt verfügen und weniger geneigt sein werden, sich an nur eine Firma zu binden (Mowday/Porter/Steers 1982: 30; Mathieu/Zajac 1990: 177).

Organisationszugehörigkeitsdauer. Zwischen der Organisationszugehörigkeitsdauer und der organisationalen Identifikation besteht nach den Ergebnissen der Meta-Analyse ein positiver, wenn aber auch nur schwacher Zusammenhang: Je länger jemand in einer Organisation beschäftigt ist, desto höher wird seine organisationale Identifikation ausfallen. Dabei ist die Wirkungsrichtung unklar, denn einerseits werden sich Mitarbeiter, wenn sie lang in einer Organisation beschäftigt sind, sozialisationsbedingt stärker mit ihr identifizieren. Andererseits werden Mitarbeiter mit einem höheren organisationalen Identifikationsniveau nicht geneigt sein, der Organisation die Mitgliedschaft zu kündigen.[10]

Wahrgenommene Kompetenz. Die wahrgenommene Kompetenz übte in den fünf Studien, in denen sie erfaßt wurde, einen äußerst starken Einfluß auf die organisationale Identifikation aus: Je kompetenter jemand sich bei der Verrichtung seiner Arbeit fühlt, desto mehr identifiziert er sich mit der Organisation. Morris und Sherman (1981) weisen diesbezüglich auf die generelle Bedeutung hin, die Selbstwahrnehmungsprozessen bei dem Aufbau einer Identifikationsbeziehung beizumessen ist.

Qualifikationsniveau. Aus drei Studien konnte eine durchschnittliche Korrelation zwischen dem Quailifikationsniveau (ability or skill level) und der organisationalen Identifikation in Höhe von $r_t = .14$ ausgemacht werden. Demnach identifizieren sich Mitarbeiter um so mehr mit der Organisation, je höher ihr Qualifikationsniveau ist. Stevens et al. (1978) hegen diesbezüglich die Vermutung, daß Mitarbeiter mit einem hohen Qualifikationsniveau über ein höheres Standing in der Organisation verfügen, weshalb sie mehr Belohnungen erhalten werden.

Hierarchische Position. Organisationsteilnehmer, die in der Organisationshierarchie höher angesiedelt sind, identifizieren sich stärker mit der Unternehmung. Dieser Zusammenhang läßt sich nach Weber damit begründen, daß Mitarbeiter in höheren

[10] Somit liegt der Beobachtung dieses Zusammenhangs auch ein Selbstselektionseffekt zugrunde, der darin besteht, daß diejenigen Mitarbeiter, die sich mit der Organisation am wenigsten identifizierten, diese längst verlassen haben, während die Organisationsteilnehmer mit einem hohen Identifikationsniveau zurückgeblieben sind.

Positionen in einer engeren Belohnungsbeziehung zur Organisation stehen, da sie zwischen ihrem eigenen Handeln und dem Unternehmenserfolg eine unmittelbare Verknüpfung wahrnehmen (Weber 1971: 168). Es kann aber auch einfach davon ausgegangen werden, daß Mitarbeiter in höheren Positionen *mehr* Belohnungen erhalten als solche auf unteren Hierarchieebenen, wodurch unterschiedlich starke Identifikationseffekte herbeigeführt werden.

Verschiedenheit der einzusetzenden Fähigkeiten. Die Verschiedenheit der einzusetzenden Fähigkeiten (skill variety) zeigte eine mittelstarke Korrelation mit der organisationalen Identifikation. Das heißt, je verschiedener die Fähigkeiten sind, die im Zuge der Aufgabenerledigung zum Einsatz kommen, als desto höher erweist sich die organisationale Identifikation.

Autonomie. Der Zusammenhang zwischen der Arbeitsautonomie und der organisationalen Identifikation erscheint eher vernachlässigbar.

Herausforderung in der Arbeitstätigkeit. Die Herausforderung in der Arbeitstätigkeit korrelierte mit der organisationalen Identifikation positiv. Demnach identifizieren sich Personen um so stärker mit der Organisation, wenn sie die Arbeit als herausfordernd wahrnehmen.

Arbeitsausmaß. Die Variable Arbeitsausmaß (job scope) wurde aus dem Durchschnitt der oben genannten Komponenten des „Job Characteristic Model" berechnet. Sie korrelierte höher mit der organisationalen Identifikation als irgendeine andere Arbeitscharakteristik-Variable. Dies bedeutet, daß die Identifikation mit der Organisation um so stärker ausfällt, je höher das Arbeitsausmaß ausgeprägt ist.

Organisationsgröße. Die Organisationsgröße wurde anhand der Zahl der Organisationsmitglieder gemessen. Es konnte kein Zusammenhang zur organisationalen Identifikation festgestellt werden. Damit konnte weder die Standardbehauptung, in großen Organisationen seien die Mitarbeiter weniger in der Lage, sich mit der Organisation zu identifizieren, noch die Gegenhypothese, Großorganisationen verfügten über ein größeres Beförderungs- und Interaktionspotential und böten damit mehr Identifikationsmöglichkeiten (Stevens et al. 1978), bestätigt werden.

Zentralisation. Auch zwischen der Zentralisation und der organisationalen Identifikation bestand ein kaum merklicher, negativer Zusammenhang, weshalb die These von Morris und Steers (1980), das Ausmaß an wahrgenommener Dezentralisation bestimme das Identifikationsniveau mittelbar über die gestiegenen Möglichkeiten einer partizipativen Entscheidungsfindung, mit einem Fragezeichen behaftet bleibt.

2.6 Das Job Involvement und die Firmenbindung als Korrelate der organisationalen Identifikation

Das Job Involvement und die Firmenbindung sind die in der Identifikationsforschung wohl am meisten beachteten Korrelate der organisationalen Identifikation.[11]

[11] Zur Firmenbindung als Korrelat der organisationalen Identifikation vgl. auch Conrad (1988: 331).

Bevor näher darauf eingegangen wird, wie die Identifikation mit der Organisation einen Einfluß auf diese psychologischen Variablen ausübt, soll eine begriffliche und konzeptionelle Klärung derselben erfolgen.

2.6.1 Das Konzept des Job Involvements

Der Begriff des Job Involvements[12] wurde von Lodahl/Kejner (1965) in die Literatur eingeführt, wenngleich der arbeitsbezogene Terminus „ego involvement" zuvor schon von Allport (1947: 123) und Guion (1958: 60) benutzt wurde. Nach Lodahl/Kejner (1965: 24f.) besteht das Job Involvement aus drei definitorischen Elementen, nämlich

1. „[...] the degree to which a person is identified psychologically with his work, or the importance of work in his total self-image."
2. „[...] the internalization of values about the goodness of work or the importance of work in the worth of the person."
3. „[...] the degree to which a person's work performance effects self esteem."

Kennzeichnend für diese Definition wie überhaupt für die gesamte Job Involvement-Forschung ist, daß das Job-Involvementkonzept sowohl *Selbstbewertungsaspekte* als auch *Identifikationsaspekte* umfaßt, die miteinander interagieren. Zieht man die Untersuchungsergebnisse einer Faktorenanalyse von Saleh/Hosek (1976: 222f.) heran, deren Gegenstand 65 Indikatoren zur Messung des Job Involvements waren, so muß diese duale Sichtweise um eine konative Dimension erweitert werden. Im Endeffekt bestünde das Konzept des Job Involvements dann aus drei Teilkonzepten, die sich im Sinne der Strukturdimensionen des Selbstkonzeptes nach Gergen (1971) interpretieren lassen.

Mitarbeiter mit einem hohen Job Involvement machen nach Lodahl/Kejner ihr Selbstwertgefühl von ihrem Leistungsniveau abhängig, das sie bei der Arbeit erzielen.[13] Demnach können Mitarbeiter immer dann als arbeitsinvolviert bezeichnet werden, wenn ihr Selbstwertgefühl infolge einer guten Arbeitsleistung ansteigt und infolge schlechter Arbeit abnimmt. Dieser Sachverhalt reflektiert offenbar das, was Gergen als *„evaluatives Selbst"* (evaluative self) bezeichnet.

Mit French und Kahn (1962) gilt es zu ergänzen, daß während dieses Selbstbewertungsvorgangs nicht nur die Beurteilung der eigenen Leistung, sondern auch die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten eine wichtige Rolle spielt. Letztere sind gewissermaßen das Bindeglied zwischen der erbrachten Arbeitsleistung und dem eigenen Selbstbild. Für hoch involvierte Mitarbeiter, die einen großen Teil ihrer Selbstach-

---

[12] Der Begriff *Job Involvement* läßt sich mit „berufliches Engagement" oder „Arbeitsengagement" ins Deutsche übersetzen. Zum Begriff des Job Involvements vgl. auch Hoefert (1979); Lössl (1988); Rabinowitz/Hall (1977); Kanungo (1979, 1982); Lawler/Hall (1970); Saleh/Hosek (1976); Saal (1978, 1981); Saleh (1981).

[13] Zu einer ähnlichen Auffassung vgl. Gurin/Veroff/Feld (1960); Vroom (1962).

tung aus der Erfolgsträchtigkeit ihrer Arbeit ableiten, sind die beruflichen Kompetenzen stets von zentraler Bedeutung.

Die Abhängigkeit des Selbstwertgefühls von der Arbeitsleistung erscheint plausibel, wenn man bedenkt, daß sich job involvierte Mitarbeiter auch gleichzeitig mit ihrer Arbeit identifizieren und auf diesem Wege arbeitsspezifische Gütemaßstäbe internalisieren. Damit ist jene Dimension des Selbstkonzeptes angesprochen, die mit Gergen *„identitätsstiftendes Selbst"* (identity self) zu nennen ist.

Arbeitsinvolvierte Personen werden danach streben, ihre Arbeit gut - entsprechend den verinnerlichten Arbeitsnormen und -anforderungen - zu erledigen, um sich auf diese Weise selbst zu belohnen. Lawler/Hall (1970) bezeichnen diesen Sachverhalt als „intrinsische Motivation". Zumal job-involvierte Mitarbeiter gemeinhin hoch motiviert sind (Rabinowitz/Hall 1977) und infolgedessen ein engagiertes Leistungsverhalten zeigen, werden sie sich anschicken, ihr berufliches Handlungspotential voll auszuschöpfen und ihre beruflichen Kompetenzen optimal einzusetzen.[14] Denn nur eine kompetente und erfolgreiche Arbeitshandlungsausführung bietet die Gewähr, die Selbstachtung stärken bzw. ein positives Selbstbild aufrechterhalten zu können. Damit ist der konative Aspekt des Job Involvements angesprochen, der sich nach Gergen im *„konativen Selbst"* (conative self) widerspiegelt.

Somit präsentiert sich das Job Involvement als ein multidimensionales Konzept, wonach die job-involvierte Person einen Teil ihres Selbstwertgefühls aus der Güte der Arbeitserledigung ableitet, sich mit ihrer Arbeit identifiziert und sich darüber hinaus aktiv bei der Arbeitsbewältigung engagiert.

2.6.2 Das Konzept der Firmenbindung

Die Firmenbindung, negativ als Kündigungsneigung bezeichnet, ist eine typische Erscheinung, die im Zusammenhang mit der beruflichen Laufbahn eines Organisationsteilnehmers diskutiert wird. Sie wird hier als die individuelle Neigung eines Organisationsmitgliedes verstanden, in „seiner" Organisation künftig zu verbleiben oder diese zu verlassen, also seine Beitrittsentscheidung aufrechtzuerhalten oder aufzukündigen.

Es liegt auf der Hand, daß die Firmenbindung während der Organisationszugehörigkeit verschiedene Stadien durchlaufen kann. So wurde sie im Rahmen der Forschung beispielsweise solch unterschiedlichen Prozessen wie der Karriereentwicklung (Stumpf/Colarelli/Hartman 1983; Greenhaus/Sklarew 1981) und Personalentwicklung (Gebert/Steinkamp 1990), dem organisationalen Beitrittsprozeß (Wanous 1976, 1977, 1980) und Abwanderungsprozeß (Mobley 1977, 1982; Farris 1971), dem betrieblichen Sozialisationsprozeß (Feldman 1976, 1981) sowie dem organisa-

[14] Saleh und Hosek (1976: 215) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „self-consistency type of job involvement". Rabinowitz/Hall (1981: 141ff.) stellten bei der Messung des „psychologischen Erfolges" sowohl auf leistungsbezogene als auch auf kompetenzbezogene Aspekte ab. Der psychologische Erfolg korrelierte in einem starken Maße mit dem Job Involvement.

tionalen Identifikationsprozeß (Stumpf/Hartmann 1984; Mowday/Porter/ Steers 1982) zugeordnet.

Die Firmenbindung erscheint strukturell betrachtet als ein weniger komplexes Phänomen als das Job Involvement. Hiervon zeugen die relativ einfachen Konstruktoperationalisierungen, bei denen ein oder wenige Items dominieren.[15]

2.6.3 Der Beziehungszusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und ihren Korrelaten

Wie die Metaanalyse von Mathieu und Zajac ergeben hat, besteht zwischen dem Job Involvement und dem organisationalen Identifikationsniveau ein signifikanter, stark positiver Zusammenhang (r_t = .44). Zwischen der Kündigungsneigung und dem organisationalen Identifikationsniveau zeigt sich ein signifikanter, stark negativer Zusammenhang (r_t = –.41). Es fällt ins Auge, daß der Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Firmenbindung stärker ausgeprägt ist, als der zwischen organisationaler Identifikation und Job Involvement. Damit wird die These von Mowday/Porter/Steers (1982: 38), die Firmenbindung sei „the strongest or most predictable behavioral outcome" der organisationalen Identifikation, zumindest nicht widerlegt.

Tab. 2: Metaanalyse der Korrelate der organisationalen Identifikation. Quelle: Mathieu/Zajac (1990: 176f.).

	k	N	r	r_t	SD_t	%	χ^2
Job Involvement	20	5779	.36	.44	.19	7	318.11*
Kündigungsneigung	36	14080	-.41	-.46	.18	5	751.73*

Hinweis: k = Anzahl der Stichproben in jeder Analyse; N = Gesamtzahl an Individuen in den k Stichproben; r = mittlere unkorrigierte Korrelation; r_t = mittlere gewichtete Korrelation korrigiert um Attenuation; SD_t = geschätzte Standardabweichung der Population; % = stichprobenübergreifender Varianzanteil, für den statistische Artifakte verantwortlich sind; χ^2 = χ^2-Wert für den verbleibenden Varianzanteil.

Die enge Verbindung von Job Involvement und organisationaler Identifikation erscheint keineswegs verwunderlich, liegt doch beiden Phänomenen ein Identifikationsprozeß zugrunde, wobei der Unterschied darin besteht, daß sich die Identifikation auf unterschiedliche Objekte (hier die Organisation, dort die Arbeit) bezieht. Die organisationale Identifikation kann dem Job Involvement insofern als vorgeschaltet betrachtet werden, als sie über den Vorgang der Ego-Extension zu einer Internalisierung jener Gütemaßstäbe und Verhaltensvorschriften führt, welche die Organisation von den Arbeitenden befolgt sehen will. Hierzu zählen insbesondere extrafunktionale Verhaltensweisen, wie etwa ein hohes Arbeitsengagement oder das subjektive Bemühen um eine optimale Qualifikationsausschöpfung. Ist die organisationale

[15] Als Beispiele dienen die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen Operationalisierungen der Kündigungsneigung.

Identifikation stark ausgeprägt, führt dies zu einer tiefen Verankerung der Verhaltensnormen im Selbstkonzept des Organisationsteilnehmers, das heißt die internalisierten Gütemaßstäbe gewinnen an Zentralität.

Die verinnerlichten Standards, anhand derer eine Person ihre Kompetenz und den Erfolg ihres Arbeitshandelns beurteilt, fungieren bei der individuellen Selbstbeurteilung als Meßlatte, bei deren Über- oder Unterschreitung sich eine Stärkung oder Schwächung des Selbstwertgefühls ergeben kann. Je zentraler die Gütemaßstäbe im Selbstkonzept verankert sind, desto gravierender sind die Konsequenzen, die sich aus einer Einhaltung bzw. Verletzung der Verhaltensvorschriften für den sich identifizierenden Mitarbeiter ergeben. Die intrinsische Betroffenheit vom Erfolg des individuellen Arbeitshandelns nimmt mit steigendem organisationalen Identifikationsniveau zu. Das heißt Mitarbeiter mit einer hohen organisationalen Identifikation werden schon deshalb job-involvierter sein, damit sie ihr positives Selbstbild aufrechterhalten bzw. dieses noch verbessern können.

Die Motivation, die organisationalen Normvorschriften möglichst präzise zu erfüllen und ein hohes Leistungsniveau zu erbringen, stammt jedoch nicht nur aus einem intrinsischen (Selbstbewertungs-)Interesse, wie es in der Job Involvementforschung unterstellt wird. Vielmehr ist es für das identifikatorische, stellvertretende Erleben eines Identifikationssubjektes kennzeichnend, sich im Verlauf des Arbeitshandelns so zu verhalten, als wären die Organisations- und Arbeitsziele seine eigenen Ziele. Es findet eine Verschmelzung von Eigeninteressen und Fremdinteressen statt, die mit Patchen (1970) von einem Solidaritätsgefühl getragen wird. Arbeitsinvolvierte Mitarbeiter werden also schon deshalb ein hohes Maß an persönlichem Engagement und psychischer Energie in die Arbeitserledigung investieren, weil es um das Wohlergehen „ihrer Firma" und damit auch um ihre eigene Zukunft geht.[16]

Daß die Firmenbindung mit steigender organisationaler Identifikation zunimmt, erscheint verständlich, wenn man die organisationale Identifikation als eine partielle Identität des Selbstkonzeptes eines Organisationsteilnehmers mit der Organisation begreift. Eine derartige Verschmelzung von Firmenidentität und Ich-Identität, die dem Identifikationsphänomen immanent ist, führt zu dem Bemühen, die organisationale Mitgliedschaft als ein zentrales Selbstdefinitionsmerkmal aufrechterhalten zu wollen (Kelman 1961: 64). Ein Verlassen der Firma käme einem Identitätsverlust gleich, weshalb Mitarbeiter mit einem hohen Identifikationsniveau von einem solchen Schritt eher absehen.

---

[16] Eine andere Auffassung, daß nämlich involviertes Arbeitsverhalten die Grundlage für eine hohe organisationale Identifikation ist, wird von Salancik (1977) vertreten. Mowday/Porter/Steers (1982: 26) propagieren einen „self-reinforcing cycle" von Arbeitsengagement und organisationaler Identifikation.

3 Die sozial-kognitive Lerntheorie als konzeptioneller Bezugsrahmen zur Analyse personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zur affektiven Identifikationsforschung, deren Ursprung in der psychoanalytischen Lerntheorie (Sears 1957) liegt. Insofern bietet es sich an, dem traditionellen Zugriff der Identifikationsforschung, das Zustandekommen von Identifikationsbeziehungen *lerntheoretisch* zu erklären (Kagan 1958; Whiting 1960), auch hier Folge zu leisten. Die Wahl des konzeptionellen Bezugsrahmens fiel auf die sozial-kognitive Lerntheorie, weil sich diese bei der Erklärung von Identifikationsvorgängen bewährt hat (Bandura 1969; Weber 1971) und nach herrschender Meinung

> „die beste Integration dessen [...] bietet, was die moderne Lerntheorie zur Lösung praktischer Probleme zu bieten hat" (Bower/Hilgard 1984: 298).

Die sozial-kognitive Lerntheorie Banduras kann mittlerweile auf eine über 30jährige Forschungstradition zurückblicken. Seit ihrem Entstehen Anfang der sechziger Jahre (Bandura 1962; Bandura/Walters 1963) hat Bandura sie mehrfach reformuliert (Bandura 1969, 1977a) und um verschiedene Aspekte ergänzt (Bandura 1977b, 1986). Banduras Erkenntnisinteresse besteht einerseits darin, zu erklären, wie Menschen lernen. Andererseits geht es ihm darum, intrapersonale Mechanismen aufzudecken, welche das Verhalten steuern. Insofern ist Banduras Ansatz *Lern- und Verhaltenstheorie* zugleich. Bandura selbst bezeichnet seinen Forschungsansatz als „sozial kognitive Theorie".[1]

Indem Bandura die kognitiven Anteile seiner ursprünglichen Imitationstheorie (Bandura 1962) um zahlreiche Aspekte, wie vor allem die Selbstwirksamkeitstheorie oder die Selbstregulationstheorie erweiterte, hat er in den 70er Jahren die kognitive Wende in der Psychologie mitvollzogen. So wurde das in den behavioristischen Lerntheorien dominierende Kontiguitätsprinzip in der sozial-kognitiven Lerntheorie moderner Prägung durch eine *Informationshypothese* (Bandura 1986: 51) ersetzt:

> „Learning is largely a information processing activity in which information about the structure of behavior and about environmental events is transformed into symbolic representations that serve as guides for behavior."

Die Assoziation zwischen bestimmten Umweltereignissen ist demzufolge eine Funktion des Informationsgehalts, der einem Reiz zugeschrieben wird. So kann ein Reiz entweder als Signalreiz über die Auftretenswahrscheinlichkeit eines anderen Reizes informieren (Klassische Konditionierung) oder als verhaltensfolgender Reiz Informationen über die Angemessenheit bestimmter Verhaltensausführungen liefern (Operante Konditionierung). Die Güte des reizimmanenten Informationswertes hängt hierbei von der Präzision ab, mit der ein Reiz in der Lage ist, bestimmte Reizkontingenzen bzw. Verhaltens-Reiz-Kontingenzen vorherzusagen. Die relevanten

[1] Zusammenfassende Darstellungen der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura sind zu finden bei Schneewind (1984: 182-239); Schermer (1991: 82-102); Miller (1993: 173-219); Stalder (1985); Bower/Hilgard (1984: 282-298).

Informationen über das Zusammenauftreten von Ereignissen werden im Gegensatz zu den Szenarien der Klassischen und Operanten Konditionierung auch dann verarbeitet, wenn keine Kontiguität vorliegt.[2] Damit eine Person etwas lernt, reicht es aus, wenn man ihr mitteilt, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Ereignisse zusammen auftreten. Bandura verwendet für diese Art des Lernens den Begriff des *symbolischen* Lernens, da die Erwartungen über (Sprach-)Symbole übermittelt werden können. Darüber hinaus können Erwartungen auch *stellvertretend* erlernt werden, indem man bei anderen Personen beobachtet, welche Konsequenzen deren Verhalten herbeiführt (Mielke 1984). Vor diesem Hintergrund wird der Vorgang des Erwartungslernens zum zentralen Bestandteil der sozial-kognitiven Lerntheorie.

Im folgenden wird zunächst ein Überblick über das in dieser Arbeit interessierende Explanandum der sozial-kognitiven Lerntheorie gegeben und das für die Theorie maßgebliche Konzept des reziproken Determinismus illustriert, bevor eine eingehendere Behandlung sozial-kognitiver Prozesse des Erwartungslernens erfolgt.

3.1 Die Sozial-kognitive Lerntheorie

3.1.1 Organisationales Verhalten und Erleben als Explanandum der sozial-kognitiven Lerntheorie

Die sozial-kognitive Lerntheorie läßt sich anwenden, um menschliches Verhalten und (identifiktorisches) Erleben in Organisationen zu erklären. Organisationales Verhalten stellt sich im doppelten Sinne als *sozial* dar: im Hinblick auf die soziale Formung und im Hinblick auf die soziale Ausrichtung. Es ist *sozial geformt*, weil ein Individuum im Verlauf der organisationalen Sozialisation jene organisationstypischen Normen, Werte, Verhaltensmuster und Wissensbestandteile erwirbt, die ihn zu einem vollwertigen Organisationsmitglied werden lassen. Als *sozial ausgerichtet* präsentiert sich organisationales Verhalten, weil sich ein Mensch als Organisationsmitglied gewissen Spielregeln und Konformitätszwängen (wie z.B. Normen und

[2] Zum einen wird dem Kontiguitätsprinzip die sogenannte „*Kontingenzbewußtseinshypothese*" entgegengesetzt, welche besagt, daß die kognizierte korrelative Beziehung zwischen einem konditionierten Stimulus (CS) und einem unkonditionierten Stimulus (UCS) maßgeblich dafür ist, ob eine Konditionierung zustandekommt oder nicht. So konnte etwa in einem Experiment ein Organismus trotz Stimuluskontiguität nicht konditioniert werden, da keine Korrelation und somit auch keine Kontingenz zwischen CS und UCS vorhanden war (Rescorla 1972). Diese und andere Untersuchungsergebnisse lassen beispielsweise Rescorla die „Vorhersagekraft" des CS für den UCS betonen, wenn es um die Erklärung klassischer Konditionierungseffekte geht (Rescorla 1972: 2). Wagner (1969a, b) verweist diesbezüglich auf die „Validität", mit der CS den UCS ankündigt. Zum anderen wird von Kognitivisten wie Brewer (1974) eine Fundamentalkritik am Klassischen Konditionierungsprinzip vorgetragen, die auf der Beanstandung beruht, zumindest erwachsene Probanden würden die Versuchsbedingungen in den Konditionierungsexperimenten durchschauen (demand awareness) und ihr Verhalten der Anforderungssituation anpassen. Die Vertreter einer solchen „*Anforderungsbewußtseinshypothese*" betrachten daher die Ergebnisse von sechs Jahrzehnten Konditionierungsforschung an Erwachsenen als hinfällig und stellen die Klassische Konditionierung als Lernprinzip grundsätzlich in Frage.

Rollenerwartungen) zu unterwerfen hat, die auf dem betrieblichen Herrschaftssystem gründen.

Organisationales Verhalten und Erleben wird jedoch nicht nur sozial geprägt. Es ist auch das Resultat jener kognitiven Lernprozesse, die in Verbindung mit den folgenden, von Bandura genannten, kognitiven Fähigkeiten des menschlichen Organismus stehen (Bandura 1986: 18-21):

1. *Symbolisierungsfähigkeit.* Die Fähigkeit, Symbole zu verwenden, erweist sich für Personen im allgemeinen und Organisationsteilnehmer im besonderen als nützliches Mittel im Umgang mit ihrer Umwelt. Durch Symbole wird es der Person ermöglicht, aktuelle Erfahrungen zu verarbeiten und in interne Modelle zu transformieren, die als Leitlinie für künftiges Handeln dienen. Menschen können auf ihr Wissen und ihre Symbolisierungsfähigkeit zurückgreifen, um innovative Handlungsrichtungen einzuschlagen. In einer gegebenen Problemsituation wird ein Individuum durch seine Fähigkeit zur kognitiven Repräsentation von Sprach- und Vorstellungssymbolen dazu in die Lage versetzt, mögliche Problemlösungen im Vorhinein symbolisch zu testen und auf der Basis antizipierter Handlungsergebnisse eine Auswahlentscheidung zu treffen, bevor die eigentliche Handlung ausgeführt wird. Personen, die sich dieses Prinzips der Problembearbeitung bedienen, wird die Möglichkeit einer effizienteren Problemhandhabung eröffnet, weil die Symbolisierungsfähigkeit Kosten vermeiden hilft, die mit einer direkten Alternativenprüfung verbunden wären.

2. *Antizipationsfähigkeit.* Einer weiteren Grundannahme der sozial-kognitiven Lerntheorie zufolge reguliert der Mensch einen Großteil seines Verhaltens, soweit es zweckdienlich bzw. zielorientiert ist, durch Vorbedacht. Antizipierte Verhaltenskonsequenzen kommen, insoweit sie als attraktiv empfunden werden, als Zielgrößen menschlichen Handelns und somit als potentielle Motivatoren in Betracht. Ihre handlungsleitende Funktion kann selbst dann noch bestehen, wenn die gegenwärtigen Begleitumstände nicht für die Bevorzugung einer mittels Antizipation präferierten Handlungsalternative sprechen.

   Die gedankliche Repräsentanz künftiger Ereignisse wird wiederum durch die Symbolisierungsfähigkeit des Menschen ermöglicht, ohne die jegliches intentionales, zweckgebundenes Handeln undenkbar wäre. Innere Bilder antizipierter Zielzustände können unter Zuhilfenahme von Selbstregulationsmechanismen antreibend wirken und eine Handlungsausführung nach sich ziehen. Indem künftige Umweltzustände antizipiert werden, wirken sie in der Gegenwart kognitiv repräsentant und entfachen so eine kognitive Verhaltenswirksamkeit.

3. *Nachempfindungsfähigkeit.* Mit der Nachempfindungsfähigkeit bringt ein Individuum seine Fähigkeit zum Ausdruck, durch die Verhaltensbeobachtung anderer Personen und aus den daraus hervorgehenden Verhaltenskonsequenzen „stellvertretend" zu lernen, sei es real oder symbolisch (z.B. anhand von Büchern oder Filmen). Durch Beobachtungslernen geht der Verhaltenserwerbs- und Ent-

wicklungsprozeß schneller und effektiver von statten, als wenn der Mensch einzig auf Lernen aus direkter Erfahrung angewiesen wäre.[3]

4. *Selbstregulationsfähigkeit.* Die Selbstregulationsfähigkeit ermöglicht es dem Menschen, seine persönliche Entwicklung selbst mitzubestimmen und zu gestalten und eröffnet ihm überdies die Chance, sich von den ihn umgebenden Umwelteinflüssen zu emanzipieren, beispielsweise indem er eine Umweltumgebung verläßt, die seinen Erwartungen nicht mehr entspricht. Die Selbstregulationsfähigkeit begründet sich aus den Teilfähigkeiten der Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstverstärkung.[4]
5. *Fähigkeit zur Selbstreflexion.* Anhand der Fähigkeit zur bewußten Selbstreflexion kann der Mensch auf der Basis durchlebter Erfahrungen Rückschlüsse über sich selbst und seine Umwelt ziehen. Das Ergebnis dieses Selbstreflexionsprozesses sind bestimmte Hypothesen, Meinungen und Einstellungen sich selbst und der Umwelt gegenüber, die nicht zuletzt aus gemachten Erfahrungen resultieren und auch aufgrund solcher modifizierbar sind.

   Bei der Analyse von Selbstreflexionsprozessen richtet Bandura sein gesondertes Augenmerk auf einen zentralen Aspekt dieses Vorgangs, nämlich darauf, wie ein Individuum seine eigene Handlungskompetenz in Anbetracht der Verhaltensanforderungen der Umwelt einschätzt. Diese Art der Selbstreflexion betrifft die Selbstwirksamkeit eines Menschen, die im Rahmen dieser Arbeit ausführlich behandelt wird.

Der Stellenwert, der den genannten kognitiven Fähigkeiten bei der menschlichen Verhaltenssteuerung zukommt, ergibt sich aus einem reziproken Beziehungsgeflecht verschiedener Faktoren, welches Bandura als reziproken Determinismus bezeichnet.

3.1.2 Reziproker Determinismus

Das Konzept des reziproken Determinismus gilt als das Primat der sozial-kognitiven Lerntheorie. Überträgt man es auf den Kontext organisationalen Verhaltens, dann beeinflussen sich dieses, die intrapersonalen kognitiven Prozesse und die organisationale Umwelt wechselseitig.

Im Mittelpunkt eines derartigen reziproken Beziehungsgefüges steht der Organisationsteilnehmer, der sich über sein Selbstkonzept definiert und zu lernen versucht, welche Verhaltensweisen bzw. Reize welche Resultate nach sich ziehen.

Ein Großteil der organisationalen Umwelt besteht aus sozialen Strukturen und sozialen Situationen, die als diskriminative Stimuli wahrgenommen werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung interessiert insbesondere die Wahrnehmung des betrieblichen Personalentwicklungs- und Belohnungssystems.

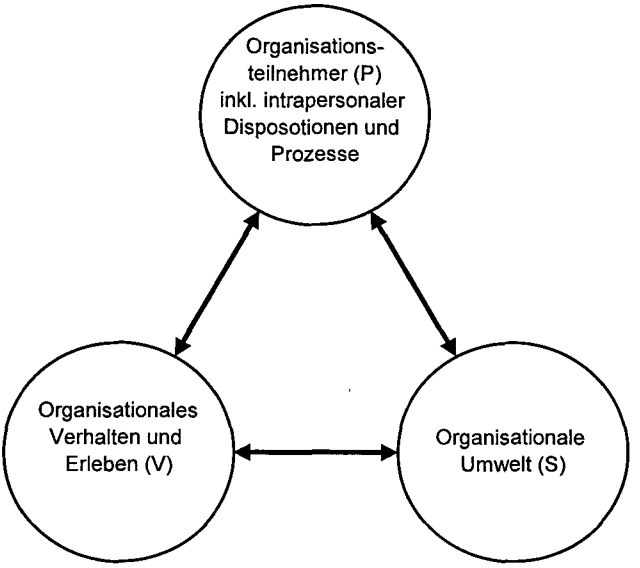
---

[3] Daß die Nachempfindungsfähigkeit beim Identifikationslernen eine wichtige Rolle spielt, wurde vorangehend auf S. 28 bereits ausgeführt.

[4] Zur Internalisierung externer Standards im Laufe von Sozialisationsprozessen vgl. Trautner (1991: 139).

Das organisationale Verhalten kann unterteilt werden in operante Handlungsweisen, die auf die Erreichung individueller Zielvorstellungen ausgerichtet sind und respondente Reaktionen, zu denen vor allem die menschlichen Gefühle zählen. Mit dem organisationalem Erleben sind insbesondere die Identifikationserlebnisse derjenigen Organisationsteilnehmer angesprochen, die sich mit der Organisation und der Arbeit identifizieren.

Abb. 4: Grundmodell einer sozial-kognitiven Lerntheorie organisationalen Verhaltens. In partieller Anlehnung an Davis/Luthans (1980: 283).



Das Primat des reziproken Determinismus ist als Leitlinie für ein sozial-kognitives Forschungsprogramm zu verstehen, welches nicht nur für die Organizational Behavior Forschung sondern gerade auch für die Personalentwicklungsforschung geeignet erscheint, wenn man etwa Neubergers Plädoyer für einen „perspektivistischen" (d.h. interaktionistischen) Ansatz in diesem Forschungszweig betrachtet (Neuberger 1991: 16ff.).[5]

[5] Der reziproke Determinismus darf jedoch nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, daß in der empirischen Sozialforschung nur noch reziproke Kausalzusammenhänge von Interesse wären. „Just as reciprocal determinism does not demand that all the interacting constituents be studied at once, nor does it prescribe only reciprocal investigatory methods. It is important to understand how certain determinants produce change in the first place, regardless of how the resultant changes, in turn,

Die vorliegende Untersuchung liefert einen Beitrag zur Personalentwicklungsforschung, der sich der sozial-kognitiven Theorie verpflichtet fühlt. Sie macht sich den von Bandura konstatierten Tatbestand der sequentiellen Wirkungsverknüpfung zu Nutze, indem sie ein nicht-reziprokes Kontingenzmodell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen entwirft. Konkret geht es darum, zu erklären, wie das betriebliche Personalentwicklungssystem (bzw. die Inanspruchnahme desselben) das Identifikationslernen von Organisationsteilnehmern und deren Verhaltensdispositionen beeinflußt. Dazu ist ein Verständnis darüber erforderlich, wie Menschen in sozialen Kontexten, z.B. Organisationen, lernen, was im folgenden Gliederungspunkt erörtert wird.

3.2 Erwartungslernen

Wenn ein Individuum seine Umwelt beobachtet, lassen sich in der Abfolge oder im gleichzeitigen Auftreten vieler Umweltereignisse bestimmte Regelmäßigkeiten erkennen. Aus solchen Übereinstimmungen ist ersichtlich, daß bestimmte Ereignisse andere hervorrufen. Sind diese Zusammenhänge einmal erkannt worden, kann eine Person mit unterschiedlicher Genauigkeit vorhersagen, welche Konsequenzen wahrscheinlich eintreten werden, wenn bestimmte antezedente Bedingungen vorliegen.

Will ein Organisationsteilnehmer die Anforderungen bewältigen, welche die Organisation an ihn stellt, muß er die wahrscheinlichen Resultate unterschiedlicher Ereignisse und Handlungsweisen antizipieren und sein Arbeitsverhalten entsprechend ausrichten. Das *Erwartungslernen* (Mielke 1984: 40ff.) erweist sich somit als ein überaus zweckdienlicher Mechanismus, der es dem Organisationsteilnehmer aufgrund seiner Antizipations- und Symbolisierungsfähigkeit erlaubt, sein Verhalten effizient und zielgerichtet zu gestalten, also selbst zu regulieren. Gerade weil die Informationen über die Auswirkungen bestimmter Handlungen und Ereignisse durch Umweltreize übermittelt werden, ist das Erwartungslernen als ein Prozeß der Informationsverarbeitung zu verstehen:

> „Menschen reagieren nicht einfach auf Stimuli, sondern sie interpretieren sie auch. Stimuli beeinflussen die Wahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen durch ihren prognostischen Wert und nicht, weil sie automatisch mit Reaktionen verknüpft werden, die gemeinsam mit ihnen auftreten. Aus der Sicht der sozial-kognitiven-Lerntheorie schaffen kontingente Erfahrungen *Erwartungen* und keine einfachen Verknüpfungen zwischen Stimulus und Reaktion" (Bandura 1979: 65f.).

---

affect the subsequent operation of the determinants" (Bandura 1986: 28). Hierbei ist zu beachten, daß die reziproke Determination keineswegs immer simultan vonstatten gehen muß: „The triadic factors do not operate in the manner of a simultaneous wholistic interaction. Reciprocality does not mean simultaneity of influence. Although each of the segments of reciprocality involve bidirectional influence processes, the mutual influences and their reciprocal effects do not spring forth all at the same instant. It takes time for a causal factor to exert its influence. Interacting factors work their mutual effects sequentially over variable time courses" (Bandura 1986: 25).

Beim Erwartungslernen werden Kontingenzzusammenhänge auf der Grundlage vorangegangener Erfahrungen antizipiert. Diesem Vorgang ist insofern eine starke Dynamik immanent, als bestehende Kontingenzhypothesen über relevante Sachverhalte ständig mit der Realität verglichen und bei einer Nichtbestätigung sofort modifiziert, bei einer Bestätigung weiter verfestigt werden. Eine zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende Erwartung spiegelt so auch immer gleichzeitig den Informationsstand wider, über den der Lernende bis dahin verfügt.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß der Mensch im Verlaufe des Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesses einer Täuschung unterliegen kann, derzufolge objektiv vorliegende Zusammenhänge nicht erkannt oder objektiv nicht vorhandene Zusammenhänge als existent angenommen werden. Somit können auch von falschen Erwartungen verhaltenssteuernde Wirkungen ausgehen, ungeachtet dessen, daß eine nachweisbare Entsprechung in der Realität fehlt (Schermer 1991: 98).

Da Erwartungen zu einem großen Teil auf Erfahrungen beruhen, wäre zu klären, wie sich eine Person verhält, wenn sie mit einer gänzlich neuartigen unbekannten Situation konfrontiert wird. Nach Rotter (1954) wird sie sich zu helfen wissen, indem sie auf *generalisierte Erwartungen* zurückgreift, welche die Person bereits zuvor für Situationen gebildet hat, die der neuartigen ähnlich sind. Mit zunehmendem Erfahrungsschatz verlieren die generalisierten Erwartungen als bald an Gewicht und werden durch spezielle, situationsadäquate Erwartungen ersetzt.

Die sozial-kognitive Erwartungstheorie traditioneller Prägung, wie sie etwa von Tolman (1932) und Rotter (1954) propagiert wird, konzentriert sich einzig und allein auf die Bewertung eines Individuums, ob eine bestimmte Handlung ein gewünschtes Ergebnis nach sich zieht. Soweit ein mit einer konkreten Handlung kontingentes Handlungsresultat erwartet und erwünscht ist, wird das Individuum die Handlung auswählen und emittieren. Zwar spielen diese Handlungs-Folge-Erwartungen - in der Terminologie Banduras „Ergebniserwartungen" genannt - auch in der sozial-kognitiven Lern- und Verhaltenstheorie eine nicht unerhebliche Rolle. Jedoch geht Bandura über den erwähnten traditionellen erwartungstheoretischen Erklärungsansatz hinaus, indem er eine weitere Erwartungsart in die Diskussion einführt, die in Tolmans Erwartungstheorie fehlt: die Selbstwirksamkeitserwartungen, verstanden als die Antizipation der eigenen Befähigung, eine bestimmte Handlung zur Ausführung bringen zu können. Verglichen mit den Ergebniserwartungen mißt Bandura den Selbstwirksamkeitserwartungen eine deutlichere handlungsleitende Funktion bei.

Mit den Konzepten der Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen sind die beiden Erwartungsarten genannt, die in der aktuellen lerntheoretischen Diskussion im Vordergrund stehen. Im folgenden werden diese Erwartungskonzepte zunächst näher vorgestellt, bevor auf deren Interaktionswirkungen eingegangen wird.

3.2.1 Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartungen

3.2.1.1 Begriffsklärung

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartungen[6], abkürzend auch als Selbstwirksamkeit bezeichnet, wurde von Bandura erstmals 1977 vorgestellt. Mit diesem Konstrukt thematisiert er eine bis dahin in der Lernpsychologie nicht beachtete Erwartungsart, deren Bedeutung für das menschliche Verhalten und Erleben er fortan systematisch erforschte, wobei ursprünglich klinische und experimentelle Anwendungen überwogen. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartungen wurde seitdem zu einer *Selbstwirksamkeitstheorie* ausgebaut (Bandura 1986: 390ff.; Bandura 1995; Maddux 1995), die heute einen zentralen Stellenwert nicht nur in der sozialkognitiven Lerntheorie sondern auch in der Sozialpsychologie und klinischen Psychologie einnimmt. Letzteres gründet auf dem Postulat der Selbstwirksamkeitstheorie, allen Verhaltensänderungen und psychologischen Veränderungen einer Person ginge eine Modifikation der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit voraus (Maddux/Stanley 1986: 249f.; Bandura 1995). Selbstwirksamkeitserwartungen gelten somit als *die* zentrale selbstbezogene Kognition, welcher das menschliche Verhalten und Erleben steuert.

Weil Selbstwirksamkeitserwartungen das menschliche Handeln in sämtlichen Verhaltensdomänen beeinflussen (Bandura et al. 1980), ist dieser Kognitionstyp, wie Gist (1987) sowie Luthans/Kreitner (1985) herausstellen, auch und gerade für die Erklärung organisationalen Verhaltens von Belang.

Im Arbeitsleben nehmen die Selbstwirksamkeitserwartungen einer Person einen wichtigen Stellenwert ein. Immer wenn sich Mitarbeiter aktiv um die Bewältigung eines Problems oder die Erledigung einer Arbeitsaufgabe bemühen, werden sie mit dem Erfolg ihres Handelns konfrontiert und geraten - bewußt oder unbewußt - in eine Selbstbewertungssituation. Diejenigen Selbstwirksamkeitserwartungen eines Organisationsteilnehmers, die sich auf die Verrichtung der menschlichen Arbeit beziehen, sollen hier als *arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen* bezeichnet werden.[7]

---

[6] Der englischsprachige Begriff „self-efficacy expectations" wird in der deutschsprachigen Literatur uneinheitlich übersetzt. So wird in der deutschen Übersetzung von Banduras „Social Learning Theory" (1977) der Begriff „Leistungseffizienzerwartungen" benutzt. Bower/Hilgard (1984) verwenden den Terminus „Effizienzerwartungen"; Stalder (1985) spricht von „Kompetenzerwartungen" und Trautner (1991) etwas antiquiert von „persönlicher Tüchtigkeit". Im folgenden wird auf die wörtliche Übersetzung, nämlich die Bezeichnung „Selbstwirksamkeitserwartungen" zurückgegriffen. Vgl. stellvertretend für andere, die diese Übersetzung vorziehen, Schwarzer (1992); Schneewind (1984); Miller (1993); Mielke (1984).

[7] Bei den Aktivitäten, hinsichtlich derer sich ein Individuum ein Urteil über seine eigene Wirksamkeit zu bilden versucht, handelt es sich gemeinhin um Leistungsaufgaben („performance tasks") (Bandura 1986: 397), wobei jedoch unklar bleibt, wie eng oder weit die Aufgabe zu fassen ist. Bandura (1986: 397) plädiert hier für die Verwendung *ganzheitlicher* Aufgaben, wenn er argumentiert: „Perceived self-efficacy is concerned with generative capabilities not with component acts."

Die wahrgenommene (arbeitsspezifische) Selbstwirksamkeit ist definiert als *die Beurteilung der eigenen Befähigung, bestimmte (Arbeits-)Handlungen vollziehen zu können, um ein vorgegebenes Leistungsniveau zu erreichen* (Bandura 1986: 391). Sie repräsentieren somit die subjektive Beurteilung der eigenen Handlungskompetenz, eine (Arbeits-)Aufgabe kompetent und erfolgreich zur Ausführung bringen zu können.[8] Folglich bezieht sich die wahrgenommene Selbstwirksamkeit nicht auf die Fähigkeiten die jemand objektiv besitzt, sondern auf die subjektiven Urteile darüber, was jemand glaubt, mit diesen Fähigkeiten bewerkstelligen zu können.

Arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen unterscheiden sich wie alle übrigen Selbstwirksamkeitserwartungen auch hinsichtlich dreier Dimensionen (Bandura 1979: 91, 1986: 396f.). Die Beurteilung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit fällt am präzisesten aus, wenn Informationen über folgende Eigenschaften vorliegen:

1. Ausmaß (level): Mitarbeiter werden zu unterschiedlichen Selbsteinschätzungen darüber gelangen, welches *Aufgabenschwierigkeitsniveau* sie sich im Rahmen der Arbeitsverrichtung zu bewältigen zutrauen. Je nachdem wie diese Dimension ausgeprägt ist, glauben unterschiedliche Personen von sich, leichte, mittlere oder schwierige Aufgaben erledigen zu können.
2. Allgemeinheitsgrad (generality): Als quantitative Dimension gibt dieses Maß darüber Auskunft, *wieviele* verschiedene Arbeitsaufgaben sich der Betreffende zu erledigen in der Lage sieht. So gesehen stellt der Allgemeinheitsgrad darauf ab, wieviele Funktionsgebiete diese Art der Selbsteinschätzung umfaßt.
3. Selbstwirksamkeitsstärke (strength): Arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen unterscheiden sich ferner hinsichtlich ihrer Stärke, welche ein Maß für die *Gewißheit* ist, mit der ein Mitarbeiter zu der Einschätzung gelangt, eine Arbeitsaufgabe kompetent und erfolgreich verrichten zu können. Die Selbstwirksamkeitsstärke verleiht darüber Aufschluß, wie schnell oder leicht sich die Selbstwirksamkeit in Anbetracht entgegengesetzter Erfahrungen modifizieren läßt (Bandura 1986: 396f.).

Beispiele dafür, für welche Aufgaben und Aktivitäten in der Selbstwirksamkeitsforschung Erwartungen gemessen wurden, sind die schulspezifische Selbstwirksamkeit (Jerusalem/Schwarzer 1986), die studiumsspezifische Selbstwirksamkeit (Jerusalem/Schwarzer 1986), die Selbstwirksamkeit im Umgang mit Computern (Gist et al. 1989), die akademische und physische Selbstwirksamkeit (Tannenbaum et al. 1991) sowie die karrierespezifische und berufsspezifische Selbstwirksamkeit (Betz/Hackett 1981; Hackett/Betz 1981).

[8] Diesbezüglich bestehen Überschneidungen mit dem von Wagner/Morse (1975) propagierten Konzept des *„sense of competence"* bezüglich des eigenen Arbeitshandelns sowie Parallelen zu dem, was Gurin/Veroff/Feld (1960: 144f.) unter *„adequacy on the job"* verstehen, nämlich „[...] judgements not only of the self, but also of the job as a test of one's competence and skill in handling the work [...] and self-judgement of competence and skill."

3.2.1.2 Effekte der Selbstwirksamkeitserwartungen

Selbstwirksamkeitserwartungen tragen auf eine vielfältige Weise zum psychosozialen Funktionieren des menschlichen Organismus bei (Bandura 1982: 122f.)[9] Insbesondere beeinflußt die individuelle Selbstwirksamkeit das zukünftige Verhalten einer Person. In welchem Maße und auf welche Weise dies geschieht, hängt u.a. von dem Ausmaß, dem Allgemeinheitsgrad und der Selbstwirksamkeitsstärke ab. Ist die Selbstwirksamkeit einer Person auf die Erledigung von Aufgaben mit einem geringen *Schwierigkeitsniveau* beschränkt, werden anspruchsvollere Leistungsaufgaben vermutlich rascher zu einer Entmutigung führen, als wenn sich die Selbstwirksamkeitserwartungen von Beginn an auf ein höheres Aufgabenschwierigkeitsniveau beziehen. Dasselbe gilt, wenn die *Selbstwirksamkeitsstärke* vergleichsweise schwach konstituiert ist. Auch hier ist damit zu rechnen, daß eine labile Selbstwirksamkeitsausprägung eine Person eher zum Aufgeben veranlaßt, als wenn ihre Wirksamkeitserwartungen stark ausgeprägt sind. In Hinblick auf den *Allgemeinheitsgrad* der Selbstwirksamkeit ist davon auszugehen, daß Individuen mit situations- und aufgabenübergreifenden Selbstwirksamkeitserwartungen eher in der Lage sind, die Herausforderungen in den unterschiedlichen Lebensbereichen zu meistern, als Personen, deren Wirksamkeit sich nur auf ein begrenztes Aufgabenspektrum erstreckt.

In Anbetracht dieser Formalkriterien zur Kennzeichnung von Selbstwirksamkeitserwartungen lassen sich eine Vielzahl von Effekten entdecken, für welche die Ausprägung der Selbstwirksamkeit verantwortlich ist.

Zum einen kodeterminiert die intrapersonal wahrgenommene Selbstwirksamkeit das Verhalten bei der *Wahl von Aktivitäten und Umweltumgebungen.* Individuen tendieren dazu, solche Aktivitäten zu vermeiden, die ihre eigenen Fähigkeiten übersteigen, wohingegen sie andere Problemsituationen und Kontexte vorziehen, zu deren Bewältigung sie geeignete Fähigkeiten zu besitzen glauben.

Zum anderen üben Selbstwirksamkeitserwartungen einen Einfluß darauf aus, wieviel *Anstrengung und Beharrlichkeit* Personen bei der Aufgabenerledigung an den Tag legen und wie lange sie diese Anstrengung angesichts von Hindernissen aufrechterhalten. Hier ist davon auszugehen, daß Personen mit höheren Selbstwirksamkeitserwartungen ein höheres Maß an kognitivem Engagement bei der Aufgabenbewältigung und eine größere Ausdauer zeigen, wenn es um die Überwindung von Schwierigkeiten geht, als Personen, die an ihren eigenen Fähigkeiten zweifeln. Je kompetenter sich eine Person bei der Aufgabenerledigung einschätzt, um so mehr setzt sie sich für die Arbeitsaufgabe ein. Personen, die mit ihrem vergangenen Leistungsergebnis unzufrieden sind, weil sie ihr Aufgabenziel nicht erreicht haben, erhöhen ihre Motivation um so mehr, je höher ihre Selbstwirksamkeitserwartungen sind und hal-

[9] Zu den Effekten der Selbstwirksamkeitserwartungen vgl. Bandura (1986: 393 ff.); Schneewind (1984: 223ff.).

ten ihr Engagement solange aufrecht, bis sie ihre Arbeitsaufgabe erfolgreich abschließen.[10]

Zudem ist die *Aufmerksamkeit*, mit der sich ein Individuum einer Problemsituation zuwendet, bei Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen größer. Die Chancen für ein besseres Arbeitsergebnis steigen mit zunehmender Beharrlichkeit entsprechend. Überdies neigen Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen eher als Personen mit niedrigen Selbstwirksamkeitserwartungen dazu, bereits erworbene *Fähigkeiten* auch tatsächlich *einzusetzen* (Bandura 1986: 394; Hill/Smith/Mann 1987), wenn sich die Aufgabenerledigung als nicht einfach erweist.

Davon abgesehen geht von der Ausprägung der Selbstwirksamkeit ein wichtiger Effekt auf die Qualität bzw. Intensität der *handlungsbegleitenden Gefühle* aus. Während jemand mit geringen Selbstwirksamkeitserwartungen sich ständig einer Gefahr der Überforderung ausgesetzt fühlt, was sich in permanenten Ängsten und Zweifeln ausdrückt, schwelgt jemand mit einer hohen Selbstwirksamkeit in einer optimistischen Handlungszuversicht und empfindet bei den ablaufenden Prozessen des Handlungsvollzuges eine regelrechte Freude.

Schließlich wird durch die Einschätzung der eigenen Kompetenzen und die damit einhergehende Selbstbeurteilung das individuelle *Selbstwertgefühl* unmittelbar berührt (Pierce et al. 1989: 625).

Insgesamt gesehen ist den individuellen Selbstwirksamkeitserwartungen ein wichtiger globaler Effekt zuzuschreiben, der sich auf die allgemeine Handlungsregulationsfähigkeit des Individuums bezieht: Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen gelten als engagierter in der Auswahl, Gestaltung und Veränderung von Situationen, nicht nur wenn diese kontingent für die Erreichung ihrer Handlungsziele sind, sondern auch, wenn es Probleme und Unwägbarkeiten im Zuge der Handlungsausführung zu überwinden gilt.

3.2.1.3 Bestimmungsfaktoren der Selbstwirksamkeitserwartungen

Für die Beurteilung der eigenen Wirksamkeit muß sich ein Individuum Informationen verschaffen, die aus drei verschiedenen Informationsquellen stammen können: [11]

(1) direkte Erfahrungen,

---

[10] Daß die Höhe der Selbstwirksamkeitserwartungen das Engagement bei der Aufgabenerledigung und das Ausmaß an Beharrlichkeit steigen läßt, konnte in zahlreichen Studien für verschiedene Verhaltensdomänen belegt werden. Siehe hierzu Bandura/Cervone (1983, 1986); Locke et al. (1984); Jacobs/Prentice-Dunn/Rogers (1984) sowie Bandura (1988: 42) und die dort angegebene Literatur.

[11] Bandura nennt in diesem Zusammenhang noch eine vierte Informationsquelle, nämlich die *innere Erregung*. Ihre Bedeutung ergibt sich aus dem klinischen Anwendungsbezug der ersten Experimente zur Beeinflussung der Selbstwirksamkeit, in denen die Therapie von Schlangenphobien im Vordergrund stand. Weil derartige Angstsituationen hier nicht Gegenstand der Untersuchung sind, erscheint es als legitim, sich anderen Autoren wie etwa Stalder (1985) und Eden (1988) anzuschließen und diese Informationsquelle zu vernachlässigen.

(2) stellvertretende Erfahrungen und

(3) kommunikative Übermittlung.

1. Direkte Erfahrungen. Direkte Erfahrungen stellen den einflußreichsten Informationstyp dar, weil sie auf authentischen Erlebnissen bei der Aufgabenbewältigung beruhen. Grundsätzlich gilt, daß Handlungserfolge zu der Wahrnehmung einer erhöhten Selbstwirksamkeit führen, wohingegen Mißerfolge die eigene Selbstwirksamkeit schmälern, insbesondere, wenn sie in einer frühen Phase der Handlungsausführung auftreten und nicht auf mangelnde Anstrengung oder ungünstige externe Bedingungen zurückzuführen sind. Aus direkten Erfahrungen stammende Selbstwirksamkeitsinformationen müssen stets in ein bereits vorhandenes Selbstbild integriert werden. Die Leichtigkeit, mit der sich das Gesamtbild der eigenen Wirksamkeit durch eine neue Erfahrung modifizieren läßt, hängt unter anderem von der Stärke und damit der Änderungsresistenz des aktuellen Selbstwirksamkeitsbildes ab. Haben Personen erst einmal eine starke Selbstwirksamkeit etabliert, werden gelegentliche Mißerfolge diese kaum ins Wanken bringen.

   Verzeichnet ein Individuum in einem Handlungsfeld eine gestiegene Selbstwirksamkeit, wird es dazu neigen, diese auf andere Handlungsaktivitäten zu übertragen. Dieser Generalisierungseffekt wird um so eher zustande kommen, je ähnlicher sich die fraglichen Handlungsaktivitäten sind.

2. Stellvertretende Erfahrungen. Bei der Beurteilung ihrer eigenen Selbstwirksamkeit lernen Personen nicht nur aus ihren eigenen Erfahrungen, sondern auch aus den Erfahrungen anderer. Wenn Individuen sehen, wie ihnen ähnliche Modellpersonen eine Tätigkeit bewältigen, ziehen sie daraus Rückschlüsse für die Beurteilung ihrer eigenen Selbstwirksamkeit: War die Modellperson, deren Handlungskompetenz man der eigenen als ähnlich erachtet, erfolgreich, können daraus positive Effekte für die eigene Selbstwirksamkeit hervorgehen. Im umgekehrten Fall ist mit eher negativen Auswirkungen zu rechnen.

   Stellvertretend gewonnene Informationen sind darüber hinaus immer dann von Belang, wenn die Handlungsumgebung keine präzisen Kriterien bereitstellt, an denen sich die Güte des eigenen Leistungsniveaus beurteilen ließe. In solchen Situationen werden mit der Beobachtung von Modellpersonen soziale Vergleichsprozesse angeregt und dadurch soziale Bezugsnormen geschaffen, an denen das Individuum die Beurteilung seiner Handlungskompetenz festmachen kann. Je nachdem ob die anderen, mit denen man sich vergleicht, eine höhere oder niedrigere Handlungskompetenz aufweisen, resultiert daraus ein Rangplatz, den man sich selbst in einer (imaginären) Gruppe zuschreibt (Schwarzer 1992).

   Zwar ist der Informationswert der aus dieser Quelle stammenden Informationen im Vergleich zu den Informationen aus der zuvor genannten Quelle als geringer einzustufen. Dies darf jedoch nicht über ihre potentielle Durchschlagskraft hinwegtäuschen. Letztere wird dann am gravierendsten sein, wenn sich der Sich-Selbst-Beurteilende unsicher ist, wie er seine Selbstwirksamkeit einzuschätzen

hat, was regelmäßig dann der Fall ist, wenn noch keine eigenen Erfahrungen mit der Bewältigung einer neuen Handlungsaktivität vorliegen und das Individuum infolgedessen auf Informationen „aus zweiter Hand" angewiesen ist.

Überdies ist der Wirkungseffekt indirekter Erfahrungen dann als hoch einzustufen, wenn die bisher gesammelten eigenen Erfahrungen ein nur diffuses Bild abgeben und die Modellinformationen eine genauere Selbsteinschätzung zulassen.[12]

3. Kommunikative Übermittlung. In bestimmten Handlungssituationen besteht die Möglichkeit, den Handelnden mit Argumenten davon zu überzeugen, daß er die Fähigkeit besitzt, eine Herausforderung zu meistern. Sollen derartige Kommunikationsmaßnahmen zum Erfolg führen, muß die Informationsquelle glaubwürdig sein und in jedem Fall realistische Einschätzungen liefern.

   Im Vergleich zu den beiden anderen Informationstypen werden die diesbezüglichen Informationen sicherlich den geringsten Wirkungseffekt erzielen. Dennoch kann die kommunikative Beeinflussung eine geeignete Methode sein, um die erfahrungsbezogenen Informationen zu ergänzen. In dem Maße wie es gelingt, eine Person dazu zu überreden, eine Handlung auszuführen, trägt dies zur Inszenierung direkter Erfahrungen bei.

3.2.1.4 Die kognitive Informationsverarbeitung von Selbstwirksamkeitsinformationen im Personalentwicklungskontext

Wie die vorangehenden Ausführungen aufgezeigt haben, wird der Informationsfluß über die eigene Selbstwirksamkeit im wesentlichen aus drei Informationsquellen gespeist. Die Frage, die sich nun stellt, ist, wie ein Individuum die Informationen verschiedenen Usprungs verarbeitet und zu einem Gesamturteil über die eigene Selbstwirksamkeit verdichtet. Damit ist der Prozeß der kognitiven Informationsverarbeitung angesprochen, der einer Selbstwirksamkeitsveränderung vorangeht. Da die Ausführungen Banduras (1986) zu diesem Thema mehr genereller Natur und nicht betriebsspezifisch sind, beziehen sich die folgenden Erörterungen auf den betrieblichen Personalentwicklungskontext, wobei die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit als die in der betrieblichen Lebenswelt zentrale Selbstwirksamkeitserwartung im Vordergrund des Erkenntnisinteresses steht. Diese Vorgehensweise erscheint deshalb angebracht, weil gemäß der Identifikationsprozeß-Hypothese dieser Arbeit davon ausgegangen wird, daß die betriebliche Personalentwicklung einen Einfluß auf das Erwartungs- und Identifikationslernen ausübt.

Um die differentiellen Wirkungen kennzeichnen zu können, welche die betriebliche Personalentwicklung auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit ausübt, ist auf deren Dimensionen abzustellen. „Entwicklung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit" kann demnach bedeuten:

---

[12] Die Vermittlung stellvertretender Erfahrungen wird insbesondere in der Verhaltenstherapie eingesetzt, um Personen mit geringen Selbstwirksamkeitserwartungen in einem Handlungsfeld Möglichkeiten aufzuzeigen, daß ihre selbst wahrgenommene Unfähigkeit überwunden werden kann.

- Erhöhung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeits*stärke,*
- Erhöhung des *Allgemeinheitsgrades* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit oder
- Erhöhung des *Ausmaßes* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit.

Bei der Behandlung der einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen, deren Ausgestaltung die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit determiniert, wird im Rahmen der folgenden Ausführungen gemäß der oben skizzierten Personalentwicklungssystemkomponenten[13] zwischen bildungsbezogenen, stellenbezogenen und informatorischen Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden.

Im Anschluß an die Ausführungen über die kognitive Verarbeitung arbeitsspezifischer Selbstwirksamkeitsinformationen im Zuge der Personalentwicklungspartizipation werden Überlegungen im Hinblick auf eine Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität angestellt.

3.2.1.4.1 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch bildungsbezogene Personalentwicklungsinstrumente

Welche Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen tangiert werden, hängt in einem entscheidenden Maße davon ab, auf welche Weiterbildungsinstrumente im Einzelfall zurückgegriffen wird. Zuvor wurden die betrieblichen Weiterbildungsmethoden danach differenziert, ob sie am Arbeitsplatz oder außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt und ob dabei aktive oder passive Lehrmethoden angewandt werden.[14] Nach dieser Systematik wird im folgenden erörtert, welche selbstwirksamkeitssteigernden Effekte aus der Partizipation an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen hervorgehen können.

3.2.1.4.1.1 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit durch aktive Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz

Den aktiven Weiterbildungsmethoden, die am Arbeitsplatz durchgeführt werden, ist gemein, daß sie primär auf die Vermittlung *direkter Erfahrungen* ausgelegt sind. Das heißt, sie versorgen die wichtigste Quelle, aus denen ein Mitarbeiter zur Beurteilung seiner arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit schöpft, mit Informationen.

Das aktiv teilnehmende Lernen an der Modellperson (participant modeling), welchem **B**andura (1977b: 195, 1986: 405) eine herausragende Rolle bei der Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen beimißt, verknüpft die Vermittlung direkter und *indirekter Arbeitserfahrungen.* Dies wird deutlich, wenn man sich die drei letzten Unterweisungschritte im Rahmen der Vier-Stufen-Methode vergegenwärtigt: Nachdem die Modellperson bzw. der Trainer den Handlungsablauf vorgeführt hat, obliegt es dem Lernenden, diesen nachzuahmen, worauf Trainer und Lernender die Handlungsausführung *gemeinsam* üben. Auch im Rahmen der gelenkten Erfah-

[13] Vgl. S. 8
[14] Vgl. Abb. 2 auf S. 9.

rungsvermittlung wird eine „Doppelstrategie" verfolgt: Zum einen soll der Betroffene im Zuge der ihm übertragenen Arbeitstätigkeit die notwendigen Arbeitserfahrungen selbst sammeln. Zum anderen soll er sich die Erfahrungen und Problemlösungsstrategien seines Vorgesetzten zu Nutze machen, der hier praktisch als Vorbild fungiert.[15]

Darüber hinaus ist von einer *sozial-kommunikativen Beeinflussung* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit bei solchen Fortbildungsmethoden auszugehen, bei denen eine Leistungskontrolle durch den Vorgesetzten als ein integrierter Bestandteil der Weiterbildungsmethode vorgesehen ist. Eine Abgabe von Leistungsbeurteilungen in festgelegten Zeitabschnitten ist beispielsweise im Rahmen der gelenkten Erfahrungsvermittlung vorgesehen. Aber auch bei der Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode hat der Trainer die Aufgabe, dem Lernenden Erfolgserlebnisse zu vermitteln und ihm diese verbal zu bestätigen. Ein Mitarbeiter, der von einer kompetenten Modellperson versichert bekommt, über ein geeignetes Maß an Handlungskompetenz zu verfügen, wird daraus sicherlich die entsprechenden positiven Konsequenzen für die Beurteilung seiner arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit ziehen.

Die permanente und aktive Auseinandersetzung mit der zu bewältigenden Arbeitsaufgabe sorgt bei der Weiterbildung am Arbeitsplatz für eine nachhaltige Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, da der Lernende anhand der *Erfolgsträchtigkeit seiner Arbeit* direkte Rückschlüsse auf die Effektivität seiner Handlungskompetenz ziehen kann. Positiv auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit wirkt sich zudem der hohe Praxisbezug und die Tatsache aus, daß sich das Lernen in realen Arbeitssituationen vollzieht, so daß die Problematik des Lerntransfers vom Lernfeld in das Funktionsfeld im großen und ganzen entfällt. Negativ auf die Selbstwirksamkeitsstärke wirkt sich die Tatsache aus, daß die Arbeitsverrichtung unter Übungsbedingungen und unter der Hilfestellung des Lehrenden erfolgt, weshalb etwaige Lernerfolge häufig auf die situativen Umstände und weniger auf die eigene Handlungskompetenz attribuiert werden.

Insofern sind die am Arbeitsplatz durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen lediglich bedingt geeignet, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeits*stärke* zu erhöhen. Noch weniger geeignet erscheinen die on-the-job praktizierten Fortbildungsmaßnahmen, um den *Allgemeinheitsgrad* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit auszubauen. Sie knüpfen eher an dem Wissen an, das in Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes vermittelt wurde. Geht es jedoch darum, das *Ausmaß* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu erhöhen, erscheint der Einsatz arbeitsplatzgebundener Weiterbildungsmaßnahmen als ein geeignetes Mittel, um die Aufgabenschwierigkeit, mit der ein Personalentwicklungsteilnehmer konfrontiert wird, entsprechend seiner Fähigkeiten und seines Entwicklungspotentials sukzessive anzuheben.

[15] Zur Vier-Stufen-Methode und zur gelenkten Erfahrungsvermittlung vgl. Mentzel (1989: 179ff.).

3.2.1.4.1.2 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch aktive Weiterbildungsmethoden außerhalb des Arbeitsplatzes

Neben den aktiven Weiterbildungsmethoden, die am Arbeitsplatz angesiedelt sind, gilt es jene aktiven Fortbildungsmethoden zu berücksichtigen, die außerhalb des Arbeitsplatzes praktiziert werden. Wenngleich es für diese Methoden charakteristisch ist, daß direkte *Arbeits*erfahrungen aufgrund der Trennung des Lernfeldes vom Arbeitsfeld nicht gesammelt werden können, werden dennoch eigene *Übungs*erfahrungen im Umgang mit Problemen im Lernfeld vermittelt.

Das Ausmaß, indem diese Übungsleistungen die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit tangieren, dürfte zu einem großen Teil davon abhängen, inwieweit die *situativen Umstände* es zulassen, die unter Übungsbedingungen gesammelten Wirksamkeitserfahrungen als repräsentativ für reelle Arbeitserfahrungen zu erachten.[16] Je stärker die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Arbeits- und Funktionsfeld und je weniger verallgemeinerbar die im Übungskontext gewonnenen Erfahrungen auf den Arbeitskontext erscheinen, desto unwahrscheinlicher ist eine Modifizierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen. Schließlich zeichnen sich letztere dadurch aus, daß sie den kompetenten Vollzug von Arbeitsaufgaben und nicht von Übungsaufgaben zum Gegenstand haben.

Vor dem Hintergrund des eben Gesagten liegt der Schwerpunkt der außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführten aktiven Weiterbildungsmaßnahmen bei der Vermittlung *stellvertretender Arbeitserfahrungen*, wodurch die entsprechende Informationsquelle zur Determinierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit angesprochen wird. Wie ein näherer Blick auf diesen Qualifizierungstypus zeigt, weisen sie wesentliche Merkmale auf, die für den Modellierungsprozeß kennzeichnend sind. Unabhängig davon, welche off-the-job Fortbildungsmethode zur Anwendung gelangt, werden die Informationen, die der Beobachtende bzw. Lernende zu bearbeiten hat, entweder physisch demonstriert oder auf bildlichem oder verbalem Wege dargeboten. Bandura unterscheidet diesbezüglich zwischen „live modeling" und „symbolic modeling". Zu der erstgenannten Kategorie sind insbesondere solche Weiterbildungsmethoden zu rechnen, für die eine Anwesenheit etwaiger Modellpersonen kennzeichnend ist. Bei der symbolischen Modellierung wird der Lehrstoff beispielsweise in schriftlicher Form - wie beim Selbststudium oder der programmierten Unterweisung - oder mittels bildhafter Materialien präsentiert. Auch ist bei aktiven, außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Lehrgespräche, gruppendynamische Trainings, Rollenspiele usw.) davon auszugehen, daß die relevanten Modellierungsreize nicht nur von dem verantwortlichen Trainer, sondern auch von anderen Gruppenmitgliedern dargeboten werden. Anstelle der passiven verdeckten Rezeption des Lehrinhaltes tritt dann eine aktive Auseinandersetzung und Konfrontation mit praktischen Problemfällen. Gerade bei der Vermittlung von Methodenkompetenz spielt die verbale Modellierung von Gedankensprozessen durch die Kursteilnehmer oder den Kursleiter eine zentrale Rolle: Die

[16] Zu den relevanten Transfertheorien vgl. Klein (1989: 149f.).

Offenlegung, Verbalisierung und Diskussion von Problemlösungsstrategien hilft, kognitive Kompetenzen, wie etwa die Fähigkeit zum Problemlösen, zu entwickeln und im Zuge der abstrakten Modellierung Problemzusammenhänge zu durchschauen. Auch unterstützt dieses Vorgehen die kreative Modellierung und damit die Möglichkeit zur Erarbeitung innovativer Problemlösungen.

Ebenso wie bei den on-the-job praktizierten Weiterbildungsmethoden spielen *sozial-kommunikative Einflüsse* auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit auch bei den aktiven Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes eine Rolle, z.B. wenn die eigenen Handlungsweisen und Problemlösungsvorschläge durch Modellpersonen, wie etwa Trainer oder andere Personalentwicklungsteilnehmer, beurteilt und kommentiert werden. Mit einem solchen, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit beeinflussenden sozialen Feedback, ist bei den kollektiven Weiterbildungsmethoden, nicht jedoch bei den individuellen Weiterbildungsmethoden zu rechnen.

Im Hinblick auf die außerhalb des Arbeitsplatzes angesiedelten, aktiv durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen fällt eine Beurteilung der weiterbildungsbedingten Wirkungen auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit ausgesprochen schwer, da die Personalentwicklungsinstrumente konzeptionell stark variieren. Obwohl die in der Praxis auftretenden Wirkungsweisen in einem starken Maße von der pädagogischen Ausgestaltung der Methoden abhängen, lassen sich hier einige Tendenzaussagen formulieren.

Zum einen dürfte der selbstwirksamkeits*stärkende* Effekt der außerhalb des Arbeitsplatzes praktizierten aktiven Bildungsmaßnahmen im Vergleich zu den am Arbeitsplatz auf eine solche Weise betriebenen Maßnahmen geringer ausfallen. Dies ist zum einen damit zu begründen, daß mit den betreffenden Maßnahmen i.d.R. nur partielle Kompetenzen im Hinblick auf den Wissensbereich, den sozialen Interaktionsbereich oder den Problemlösungsbereich geschult werden. Die berufliche Handlungskompetenz wird also eher punktuell als in ihrer Gänze gefördert, was bei einem Personalentwicklungsteilnehmer vermutlich den Zweifel hinterläßt, ob und inwieweit einem das erworbene Qualifikationselement in realen Arbeitssituationen tatsächlich zu einer kompetenten und erfolgreichen Arbeitsausführung verhilft. Zusätzlich genährt wird diese Unsicherheit hinsichtlich der beruflichen Handlungskompetenz durch die bereits erwähnte Trennung von Lern- und Funktionsfeld, wodurch dem Personalentwicklungsteilnehmer die Gewinnung direkter Arbeitserfahrungen vorenthalten bleibt.

Dennoch wäre es falsch zu behaupten, daß aus den außerhalb des Arbeitsplatzes und aktiv praktizierten Weiterbildungsmaßnahmen keine Wirkungen hervorgingen, welche die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen erhöhten. Denn schließlich kann die erfolgreiche Bewältigung von Problemsituationen in Rollenspielen, die Erarbeitung geeigneter Problemlösungen bei einer Fallstudie oder der kompetente Umgang mit den Interaktionspartnern eines Planspiels oder Sensitivitätstrainings Lernerfahrungen vermitteln, die durch abstrakte Modellierungsprozesse auf den Arbeitskontext übertragbar sind.

Vielfach wird den Teilnehmern an außerhalb des Arbeitsplatzes angesiedelten, aktiven off-the-job Maßnahmen nichts anderes übrig bleiben, als sich für die Beurteilung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit auf die weniger zuverlässigen Informationen aus der Quelle der „stellvertretenden Erfahrungen" zu konzentrieren. Daraus werden immer dann selbstwirksamkeits*stärkende* Effekte resultieren, wenn im Zuge einer Weiterbildungsveranstaltung vergleichbare Modellpersonen über effektive Problemlösungsmuster und Handlungsstrategien berichten und man sich diese bei der Arbeitsverrichtung ebenfalls erfolgreich anzuwenden zutraut. Dadurch wird letztlich der eigene Erfahrungsschatz, auf den man bei der Konfrontation mit Problemsituationen im Arbeitsalltag zurückgreifen kann, erweitert.

Die Wirkungen auf das *Ausmaß* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit lassen sich ebenfalls nur schwer erfassen, da dem Teilnehmer nicht die Möglichkeit eingeräumt wird, seine Handlungskompetenz an Arbeitsanforderungen differenzierter Schwierigkeitsgrade zu erproben. Vielmehr muß sich der Lernende hier abermals an der „Ersatzgröße" unterschiedlich schwieriger Übungsaufgaben orientieren, um die Aufgabenschwierigkeit, die er sich in realen Arbeitssituationen zu bewältigen zutraut, einschätzen zu können: Eine Person, die von sich wahrnimmt, mit äußerst schwierigen Übungsaufgaben fertig zu werden, kann daraus den Schluß ziehen, komplizierte Arbeitsaufgaben ebenso kompetent erledigen zu können. Dabei können die auf sozialem Wege kommunizierten Informationen über die Angemessenheit ihres Handelns und ihrer Problemlösungsvorschläge wichtige Hinweise auf die Selbstwirksamkeit liefern, die im Arbeitskontext zu erwarten ist.

Der *Allgemeinheitsgrad* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit erscheint hingegen durch die Teilnahme an außerhalb des Arbeitsplatzes vollzogenen, aktiven Weiterbildungsmaßnahmen relativ gut beeinflußbar, da das Lehrgespräch, etwaige Plan- und Rollenspiele sowie das Selbststudium ein breites und differenziertes Aufgabenspektrum abdecken können.

Die vorangehenden Ausführungen bezogen sich auf die Selbstwirksamkeitswirkungen solcher Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen eine aktive Lehrmethodik zur Anwendung gelangt. Im folgenden wird die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch passive Weiterbildungsmethoden behandelt.

3.2.1.4.1.3 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch passive Weiterbildungsmaßnahmen

Der Lehrvortrag, welcher mit der Vorlesung und dem Referat in den Grundzügen übereinstimmt, beschränkt sich zumeist auf die verbale Modellierung von Wissensbestandteilen oder Verhaltensabläufen. Der Kompetenzerwerb findet hier ausschließlich über Prozesse der Informationsverarbeitung statt, ohne daß konkrete Handlungs- oder Arbeitsabläufe (motorisch) erprobt werden. Der Weiterbildungsteilnehmer hat sich mit modellierten Informationen zu begnügen, welche einen Beitrag dazu leisten, den Erfahrungsschatz des Lernenden „aus zweiter Hand" zu erweitern.

Während des Lernens geht es im wesentlichen darum, den Lerninhalt über symbolische Nachbildungsprozesse zu rekapitulieren, damit sich die Wissenselemente im Gedächtnis verfestigen. Anders als aktive Weiterbildungsmaßnahmen lassen passive Fortbildungsformen es nicht zu, selbstwirksamkeitsgerichtete Rückschlüsse aus eigenen Arbeits- oder Übungserfahrungen zu ziehen.

Die Informationsquelle der „stellvertretenden Erfahrungen" ist hier der einzige Bereich, auf den der Lernende zur Beurteilung seiner arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zurückgreifen kann. Sie wird sich insbesondere dann als effektiv erweisen, wenn der Weiterbildungsbesucher über keine Vorstellungen darüber verfügt, wie eine Arbeitsausführung zu vollziehen oder ein Arbeitsproblem zu bewältigen ist. Hier liefert die Modellierung von Handlungs- und Problemlösungsmustern wichtige Informationen, die zu einem Ausbau der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit beitragen können.

Weil die Person, die an einem Lehrvortrag teilnimmt, die dargebotenen Modellierungsreize nur gedanklich, nicht aber praktisch nachvollziehen kann, und sie sich zur Bildung eines arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitsurteils einzig auf stellvertretend gewonnene Erfahrungen zu stützen hat, wird die Selbstwirksamkeits*stärke* durch diese Weiterbildungsmethode vermutlich kaum erhöht. Die Anwendung des Lehrstoffs muß sich in der Arbeitspraxis erst noch bewähren, so daß etwaige Schlußfolgerungen auf das *Ausmaß* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen ebenfalls schwer fallen dürften. Am besten geeignet erscheint der Lehrvortrag für die Beeinflussung des *Allgemeinheitsgrades* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit, denn durch Vorlesungen und Referate läßt sich ein theoretisches Grundwissen vermitteln, das auf eine Vielzahl von Aufgabenbereichen anwendbar ist.

3.2.1.4.2 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch stellenbezogene Instrumente

Stellenbezogene Personalentwicklungsinstrumente liefern einen entscheidenden Beitrag für die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit, da sie den Rahmen für die direkten Arbeitserfahrungen abstecken, die eine Person im betrieblichen Arbeitsalltag sammelt. Ob sich die gestiegene Handlungskompetenz, die durch die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen gewonnen wurde, auch in einer erhöhten arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit niederschlägt, dürfte zu einem gravierenden Teil davon abhängen, ob und inwieweit man dem Lernenden die Gelegenheit gibt, seine erworbenen Qualifikationen durch die Bewältigung betrieblicher Arbeitsaufgaben unter Beweis zu stellen.

Unter den stellenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen werden gemeinhin solche Arbeitsstrukturierungen subsumiert, die auf eine Ausweitung der Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume abstellen. Als Varianten der in der betrieblichen Personalentwicklung durchgeführten Arbeitsfeldvergrößerungen kommen Arbeits-

erweiterungen, Arbeitsbereicherungen und Arbeitswechsel in Frage.[17] Damit wirken sich die stellenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen unmittelbar darauf aus, wie die *Arbeitsanforderungen* perzipiert werden. Im Hinblick darauf wäre zu klären, welche Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit hiervon berührt werden.

Das *Job Enlargement* (Aufgabenzuweisung) beinhaltet im wesentlichen eine quantitative Zunahme einzelner Arbeitsaktivitäten. Indem die Anzahl der Tätigkeiten, die zur Erledigung der Stellenaufgabe erforderlich sind, heraufgesetzt wird, erfährt dadurch insbesondere der *Allgemeinheitsgrad* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit eine Ausweitung. Geht man mit Berthel (1995: 281) davon aus, daß im Zuge des Job Enlargements Entscheidungs- und Ausführungsaktivitäten ein etwa gleichbleibendes Mischungsverhältnis aufweisen und damit das Anforderungsniveau in etwa unverändert bleibt, ist es zweifelhaft, ob aus dieser Personalentwicklungsmaßnahme Wirkungen resultieren, welche die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit in ihrer *Stärke* und in ihrem *Ausmaß* verändern. Effekte, die das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit steigern, sind allenfalls dadurch zu erwarten, daß die Aufgabenschwierigkeit durch eine Aufstockung der Arbeitsmenge erhöht wird, vorausgesetzt der Personalentwicklungsteilnehmer bewältigt die derart gestiegenen Arbeitsanforderungen.

Anders als das Job Enlargement zielt das *Job Enrichment* (Aufgabenbereicherung) darauf ab, einer Stelle qualitativ neue Aufgaben hinzuzufügen, die sich von der ursprünglichen Arbeitsaufgabe unterscheiden. Intendiertes Ziel ist es, ein höheres Anforderungsniveau durch die Hinzufügung schwieriger, anspruchsvoller Aufgaben zu erreichen.[18] Bei Personalentwicklungsteilnehmern, die mit einer Aufgabenanreicherung konfrontiert werden und den damit verbundenen Anstieg des Aufgabenschwierigkeitsniveaus erfolgreich meistern, ist damit zu rechnen, daß sich das *Ausmaß* ihrer arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit erhöht. Eine kompetente und erfolgreiche Handhabung der möglicherweise hinzugekommenen Planungs- und Kontrollaufgaben wird darüber hinaus in der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeits*stärke* ihren Niederschlag finden. Weil bei diesem Instrument jedoch die Arbeitsfeldvergrößerung im wesentlichen qualitativ und nicht quantitativ erfolgt, bleibt der *Allgemeinheitsgrad* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit hiervon im wesentlichen unberührt.

Als Instrument der betrieblichen Personalentwicklung dient der planmäßige und systematische *Arbeitsplatzwechsel* (Job Rotation) der individuellen Qualifizierung

[17] Die in diesem Zusammenhang häufig erwähnten Arbeitskonzepte der teilautonomen Arbeitsgruppen zielen vornehmlich auf gewerbliche Arbeitnehmer ab und stellen insofern eine Sonderkategorie dar. Da die vorliegende Untersuchung aber nicht nur auf gewerbliche Arbeitnehmer, sondern auch auf Angestellte und Führungskräfte abstellt, werden sie hier nicht näher diskutiert.

[18] Der im angelsächsischen Sprachbrauch verwendete Begriff des „vertical job loading" weist darauf hin, daß die Tätigkeitsanreicherung im wesentlichen durch die Integration solcher Arbeitsabläufe geschehen soll, die zuvor auf hierarchisch höher gelegenen Stellen angesiedelt waren, wie etwa verschiedene Planungs- und Kontrollaktivitäten. Vgl. Berthel (1995: 283).

der Mitarbeiter. Weil es beim Job Rotation um die Veränderung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geht, unterscheidet sich dieses Instrument nur unmerklich von der regulären Versetzung. Durch die Modifikation der gesamten Arbeitssituation wird der direkt gewonnene Erfahrungsschatz eines Personalentwicklungsteilnehmers wesentlich verändert. Welche Selbstwirksamkeitswirkungen aus dem kontinuierlichen Arbeitsplatztausch erwachsen, hängt davon ab, wie die dem Job Rotation zugehörigen Gestaltungsparameter eingesetzt werden.[19] Qualifiziert man das Job Rotation als rein quantitative Maßnahme der Arbeitsfeldvergrößerung, durch die das Ausmaß der Arbeitszerlegung nicht berührt wird (Wagner/Sauer 1989: 279), ergibt sich aus dem Arbeitsplatzwechsel vor allem eine Steigerung des *Allgemeinheitsgrades* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit: Ist der Mitarbeiter den ständig wechselnden Arbeitsanforderungen gewachsen, wird er sich infolge seiner vielfältigen Einsetzbarkeit nunmehr in der Lage sehen, eine entsprechende Zahl von Arbeitsaufgaben zu bewältigen.

Neuerdings wird die Konzeption des Job Rotations jedoch dahingehend erweitert, daß auch qualitative Veränderungen des Arbeitsfeldes angestrebt werden. So kann etwa durch vertikale Versetzungen in der Unternehmenshierarchie eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums herbeigeführt werden (Berthel 1995: 279). Aber auch durch einen vertikalen Arbeitsplatztausch, findet er nun funktionsgebunden oder funktionsübergreifend statt, kann die Aufgabenschwierigkeit, die ein Mitarbeiter zu bewältigen hat, schrittweise erhöht werden. Bei der qualitativen Variante des Job Rotation werden sich somit auch arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitseffekte einstellen, welche sich auf das *Ausmaß* der Selbstwirksamkeit und die Selbstwirksamkeits*stärke* positiv auswirken.

3.2.1.4.3 Die Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen durch informatorische Personalentwicklungsinstrumente

Während die vorangehend diskutierten Personalentwicklungsinstrumente die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen hauptsächlich dadurch beeinflussen, daß sie über Kompetenzvermittlungen und Aufgabenveränderungen den Erfahrungshorizont des Mitarbeiters im Umgang mit seinen beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erweitern, nehmen die informatorischen Personalentwicklungsmaßnahmen einen wichtigen Stellenwert ein, wenn es darum geht, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit auf sozial-kommunikativem Wege zu stärken.

In einem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch geht es darum, die zukünftige berufliche Entwicklung des Mitarbeiters mit diesem abzustimmen und festzulegen, mit welchen Qualifizierungsmaßnahmen diese Entwicklungsförderung am besten zu bewerkstelligen ist. Sinn und Zweck dieser Maßnahme ist es, dem Mitarbeiter eine Entwicklungsperspektive zu eröffnen und einen Konsens bei den angestrebten Entwicklungszielen zu erreichen. Dabei kann als mögliche Entwicklungsrichtung

[19] Zu den Gestaltungsparametern des Job Rotation vgl. Wagner/Sauer (1989: 81); Berthel (1995: 279).

nicht nur der berufliche Aufstieg (Marr/Stitzel 1979) sondern auch die horizontale Versetzung anvisiert werden. Häufig wird das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch mit einem Leistungsbeurteilungsgespräch verknüpft, um die Entwicklungsförderlichkeit eines Mitarbeiters transparent zu machen und etwaige Qualifikationsdefizite offenzulegen. Insofern in einem Leistungsbeurteilungsgespräch die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters an den Arbeitsanforderungen gemessen wird, werden der Allgemeinheitsgrad und das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit dadurch unmittelbar berührt (Bandura 1986: 405).

Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche, in denen die zukünftige berufliche Entwicklung einer Person thematisiert wird, werden schwerpunktmäßig mit solchen Mitarbeitern durchgeführt, die nach Einschätzung des Vorgesetzten über das notwendige Entwicklungspotential verfügen und als förderwürdig gelten. Andernfalls kann der „Entwicklungsfunktion" (Becker (1993: 266) dieses Personalentwicklungsinstruments nicht Rechnung getragen werden. Lobt der Vorgesetzte den Mitarbeiter während des Gesprächs, daß dessen Leistungsergebnisse und Leistungsfähigkeit nach seiner Beurteilung der von ihm gesetzten Norm voll und ganz entspricht, werden daraus entsprechende Impulse für eine Erhöhung seiner arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeits*stärke* hervorgehen. Darüber hinaus kann das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch wichtige Anhaltspunkte dafür liefern, nach welchen Kriterien die Arbeitsleistung zu beurteilen ist, so daß eine Selbstbeurteilung der eigenen Wirksamkeit künftig entsprechend valide erfolgen kann.

Aus einer individuellen Perspektive trägt die Aufzeigung konkreter Entwicklungsperspektiven, verknüpft mit der Erkenntnis, daß der Betrieb „auf einen baut", dazu bei, den Glauben an die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken.

Wenn der soziale Vergleich zeigt, daß anderen Arbeitskollegen der Zugang zu Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen verwehrt bleibt, kann die Partizipation an einem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch oder die Aussprache einer gezielten Weiterbildungsempfehlung durch den Vorgesetzten als Anerkennung für vergangene Leistungen aufgefaßt werden. Gerade die *gezielte Weiterbildungsempfehlung* gilt oftmals als „Eintrittskarte" in den auserwählten Kreis der Geförderten, die einem zumindest garantiert, sein Qualifikationsniveau an veränderte technische und organisatorische Rahmenbedingungen anpassen und mit der Qualifikationsdynamik Schritt halten zu können. Die Gewißheit, durch geeignete Anpassungsmaßnahmen stets „auf dem Laufenden" zu sein, läßt den Personalentwicklungsteilnehmer mit hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen den sich verändernden Arbeitsanforderungen entgegenblicken. Damit sind gerade gezielte Weiterbildungsempfehlungen ein geeignetes Instrument, um die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit eines Mitarbeiters zu stabilisieren und einer Labilisierung entgegenzuwirken.

3.2.1.4.4 Zusammenfassung und Konsequenzen für eine Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität

Wie die vorangehenden Ausführungen verdeutlicht haben, gehen von der Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen verschiedenartige Wirkungen auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit aus. Wenngleich die konkrete Wirkungsrichtung und das Wirkungsziel im Einzelfall von dem Einsatz und der Ausgestaltung des jeweiligen Personalentwicklungsinstruments abhängt, wurden einige Tendenzaussagen darüber gemacht, wie welche Personalentwicklungsmaßnahmen die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen beeinflussen.

So spricht etwa vieles dafür, daß die *Selbstwirksamkeitsstärke* insbesondere durch die Teilnahme an aktiven Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, durch Maßnahmen des Job Enrichments und des Job Rotations, sowie durch Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche positiven Inhalts erhöht werden. Der *Allgemeinheitsgrad* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit erscheint vor allem durch die Partizipation an aktiven on-the-job und off-the-job vollzogenen Weiterbildungsmaßnahmen, durch das Job Enlargement und Job Rotation ausdehnbar. Aktive Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, Aufgabenbereicherungen und Arbeitsplatzwechsel tragen dazu bei, das *Ausmaß* der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu erhöhen.

Vor dem Hintergrund ist mit einem allgemeinen Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen infolge einer intensivierten Personalentwicklungsteilnahme dann am ehesten zu rechnen, wenn alle drei Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit entwickelt und gefördert werden.[20] Maßgeblich für einen Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit ist somit der Einsatz eines *breitgefächerten* Personalentwicklungsinstrumentariums, das sowohl bildungsbezogene und stellenbezogene als auch informatorische Personalentwicklungsmaßnahmen umfaßt und weniger der konzentrierte Einsatz einzelner isolierter Personalentwicklungselemente. Letzteres würde die Lernerfahrungen und damit die Verarbeitung selbstwirksamkeitsrelevanter Informationen stark limitieren, weshalb sich aus der Personalentwicklungsteilname keine stabilen Selbstbeurteilungen ableiten ließen. Für eine Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität ist es deshalb ratsam, ein Meßmodell zu wählen, anhand dessen sich feststellen läßt, an *wieviel verschiedenen* Personalentwicklungsmaßnahmen eine Person in einem abgesteckten Zeitraum partizipiert hat.

---

[20] Die vorangehenden Ausführungen machen deutlich, daß in der Selbstwirksamkeitstheorie bislang keineswegs geklärt ist, welche dimensionalen Kombinationsmuster typischerweise situations- und personbedingt zu erwarten sind. Unklar ist, wie sich die dimensionalen Größen wechselseitig beeinflussen. Beim derzeitigen Forschungsstand sind daher allenfalls Plausibilitätsüberlegungen möglich. So gilt zu vermuten, daß die Selbstwirksamkeitsstärke zu einem großen Teil durch das Aufgabenschwierigkeitsniveau determiniert wird, das sich eine Person handzuhaben in der Lage sieht. Dieser positive Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitsstärke und Selbstwirksamkeitsausmaß dürfte durch den Allgemeinheitsgrad moderiert werden: Je stärker der Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, desto durchgreifender wird vermutlich der Effekt ausfallen, der vom Ausmaß auf die Stärke der Selbstwirksamkeit ausgeht.

Die Ergebniserwartungen sind die zweite bedeutsame Erwartungsart, die sich für die Beeinflussung menschlichen Verhaltens und Erlebens in Organisationen als wichtig erweist. Sie werden im folgenden näher thematisiert.

3.2.2 Das Konzept der Ergebniserwartungen

3.2.2.1 Begriffsklärung

Ergebniserwartungen sind die kognitive Repräsentation subjektiv wahrgenommener Handlungs-Folge-Kontingenzen, die darüber Auskunft geben, wie kompetentes und erfolgreiches Handeln in einem gegebenen sozialen Kontext belohnt wird (Bandura 1979: 85; Maddux 1991: 60).[21]

Der Zusammenhang zwischen Verhaltensweisen und den daraus folgenden Konsequenzen kann als unterschiedlich stark bzw. schwach wahrgenommen werden, so daß die Höhe der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Ergebnis als Resultat einer Handlung erwartet wird, variieren kann. Durch seine Antizipationsfähigkeit wird der Mensch dazu in die Lage versetzt, mögliche Verzögerungen zwischen Verhalten und Ergebnissen gedanklich zu überbrücken, ohne zu verwechseln, welche Belohnung wofür vergeben wurde (Bandura 1986: 239).

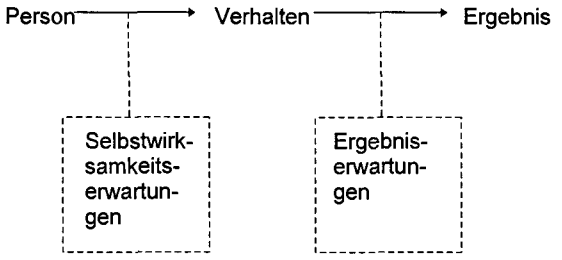
Ergebniserwartungen sind für das menschliche Handeln von großer Bedeutung, denn zukünftige Handlungskonsequenzen können durch ihre symbolische Repräsentation als Zielzustände fungieren (Bandura 1986: 233), die von einer Person angestrebt werden und ihr Handeln motivieren. Kognizierte Kontingenzregeln in Form der Ergebniserwartungen tragen somit dazu bei, bestimmte Verhaltensweisen aus dem eigenen Verhaltensrepertoire auszuwählen, zu organisieren und zielgerichtet auszuführen, so daß eine Person über einen längeren Zeitraum hinweg auch dann „auf Kurs" bleibt, wenn kurzfristig gesehen entgegengesetzte Effekte zu verzeichnen sind (Bandura 1986: 239).

Zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen wird unterschieden, weil ein Individuum zwar davon überzeugt sein kann, daß erfolgreiches Handeln bestimmte Ergebnisse nach sich zieht, von dieser Information jedoch keine verhaltensbeeinflussende Wirkung ausgeht, wenn die betreffende Person sich nicht in der Lage sieht, das hierfür notwendige Verhalten zur Ausführung zu bringen (Bandura 1986: 392). Bandura (1978: 240) beschreibt die unterschiedlichen Erwartungsarten am Beispiel eines Hochspringers:

[21] Nach den Worten Banduras (1977: 193) beinhalten die Ergebniserwartungen „a person's estimate that a given behaviour will lead to certain outcomes".

„The expectation that one can jump 6 feet is an efficacy judgement; the social recognition, applause, trophies and selfsatisfactions anticipated for such a performance constitute outcome judgements."[22]

Abb. 5: Unterschied zwischen Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen. Quelle: Bandura (1979: 86).



Hinsichtlich des Typs der Ergebniserwartungen differenziert Bandura zwischen materiellen (primären) Ergebnissen (z.B. konsumierbaren oder physisch schmerzhaften Handlungsresultaten), sensorischen Ergebnissen (z.B. neue, vergnügsame oder störende Stimulationen), finanziellen Ergebnissen und sozialen Ergebnissen (z.B. positive oder negative interpersonale Reaktionen) (Bandura 1986: 233).

3.2.2.2 Informationsquellen

Ergebniserwartungen sind ebenso wie Selbstwirksamkeitserwartungen das Produkt eines Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Verlauf Informationen aus drei verschiedenen Quellen entnommen werden:

1. direkte Erfahrungen,
2. indirekte Erfahrungen,
3. kommunikative Übermittlung.

1. *Direkte Erfahrungen.* Direkte Erfahrungen sind in vielen Fällen eine wichtige Informationsgrundlage, auf deren Basis ein Individuum Schlüsse darüber ziehen kann, unter welchen Umständen welche Verhaltensweise zu welchen Ergebnissen führt. Menschen, die mit einer Handlungsausführung Erfolg gehabt haben, erwarten, daß dieselbe Handlungsweise in Zukunft ebenfalls von Erfolg gekührt ist. Je häufiger eine Person in der Vergangenheit wahrnehmen konnte, daß kompetentes und erfolgreiches Handeln zu bestimmten Handlungsresultaten führt, desto höher ist die absolute Ausprägung seiner Ergebniserwartungen. Diese werden geschmälert, wenn nach einer Anzahl von Erfolgen Mißerfolgserlebnisse eintreten.

[22] Gerade dieses Hochspringer-Beispiel wird in der Literatur als Beleg dafür angeführt, daß Bandura mit dem Konzept der Ergebniserwartungen insbesondere solche Erwartungen anspricht, die sich auf die Folgen *kompetenten* und *erfolgreichen* Handelns richten (Eastman/Marziller 1984: 220).

2. *Indirekte Erfahrungen.* Wenn es darum geht, Ergebniserwartungen zu bilden, sind Menschen nicht allein auf eigene Erfahrungen angewiesen. Ist sich jemand unsicher, ob er ein bestimmtes Verhalten zeigen soll, weil er sich über die Konsequenzen im Unklaren ist, kann er sich an Modellpersonen seiner Umgebung orientieren, um Aufschluß über die in Frage stehende Handlungs-Folge-Kontingenz zu erlangen. Wird in ein und derselben Situation das Handeln eines Modells bestraft, während das eines anderen belohnt wird, lernt der Beobachter daraus, daß es für ihn in dieser Situation von Vorteil ist, das Verhalten des zweiten Modells zu emittieren. Für den Lernenden ist es grundsätzlich effektiver, sich bei der Herausbildung von Ergebniserwartungen dieses indirekten Weges zu bedienen, anstatt auf ein wesentlich komplizierteres und kostspieligeres Trial-And-Error-Lernen zurückzugreifen.
   Indem beobachtet wird, wie Modellpersonen mit der Umwelt interagieren, werden maßgebliche Kontingenzregeln exemplifiziert, so daß entsprechende Responsemuster konstruiert und wahrscheinliche Ergebnisse vorhergesagt werden können (Bandura 1986: 209). Damit ist ein Sachverhalt angesprochen, auf den oben bereits unter dem Aspekt der abstrakten Modellierung eingegangen wurde.[23]
3. *Kommunikative Übermittlung.* Lernende können schließlich auf kommunikativem Wege Informationen darüber vermittelt bekommen, welche Handlungen welche Konsequenzen nach sich ziehen. Diese Vorgehensweise erweist sich immer dann als vielversprechend, wenn keine Modellpersonen zur Verfügung stehen oder es sich als zu aufwendig oder gar unmöglich erweist, eine Modellierung zu inszenieren. So muß etwa ein Jura-Student nicht erst eine Straftat beobachten oder selbst ausführen, um Kenntnisse über Straftatbestände und deren Konsequenzen zu erwerben. Die Informationsvermittlung kann hier verbal, audiovisuell oder durch Literaturstudium erfolgen.

Nachdem zuvor behandelt wurde, wie die von einer Person kognizierten Erwartungen zustande kommen, schließt sich hieran eine Erörterung an, die sich mit den Interaktionswirkungen dieser Erwartungen befaßt.

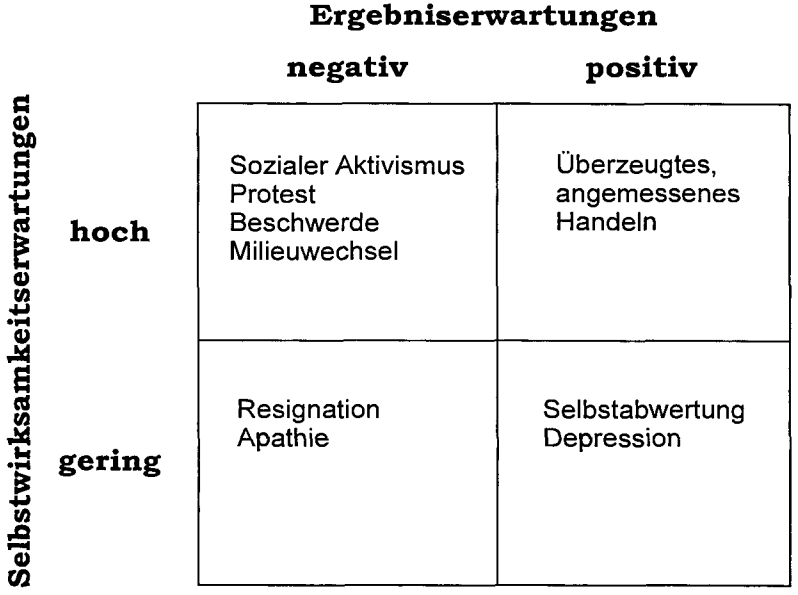
3.2.3 Darstellung eines sozial-kognitiven Interaktionsmodells der Erwartungen und seiner Effekte

In einer gegebenen Situation läßt sich das menschliche Verhalten und *Erleben* am besten vorhersagen, wenn sowohl die Selbstwirksamkeitserwartungen als auch die Ergebniserwartungen berücksichtigt werden. Kennzeichnender Weise variieren die materiellen und sozialen Konsequenzen menschlichen Handelns mit den jeweiligen Umweltbedingungen, in denen man sich befindet. In vielen Situationen des täglichen Lebens sieht sich der Mensch mit bestimmten strukturellen Arrangements konfrontiert, mit denen er interagiert. So tritt er beispielsweise Organisationen bei, um im Austausch für seine Arbeitsleistung extrinsische Belohnungen zu erhalten. Weil die Belohnungsvergabe nicht in seiner Macht, sondern im Machtbereich der Organisa-

[23] Zum schlußfolgernden Denken und der Extraktion von Regeln vgl. Bandura (1986: 210ff.).

tion liegt, wird ein Organisationsteilnehmer mittels seiner Fähigkeit zur abstrakten Modellierung versuchen, die strukturellen Regeln zu durchschauen, die den organisationalen Belohnungen oder Bestrafungen zugrundeliegen. Das heißt, in einer jeglichen Organisation werden Ergebniserwartungen darüber gebildet, mit welcher subjektiven Wahrscheinlichkeit welche Handlungsweise zu welchem Ergebnis führt.

Abb. 6: Interaktive Effekte von Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Verhalten und affektive Reaktionen. Quelle: Bandura (1982: 140).



Diese Kognition ist für sich genommen jedoch noch nicht besonders aussagefähig, wenn keine Informationen darüber vorliegen, ob die zur Verfügung stehende Handlungskompetenz es einem erlaubt, die entsprechende Handlung auszuführen. Insofern werden Ergebnis- und Selbstwirksamkeitserwartungen niemals isoliert sondern stets gemeinsam kogniziert, um eine geeignete Grundlage für die eigene Handlungsplanung zu schaffen.

Die situationsspezifische Kognizierung der Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen ist ein ständiger Lern- und Informationsverarbeitungsprozeß, in den - wie zuvor gezeigt werden konnte - verschiedenartige Informationen einfließen. Hierdurch wird das bestehende Hypothesensystem über strukturelle Kontingenzen und individuelle Kompetenzen einer ständigen Überprüfung unterzogen. Die kognitive Repräsentation von Erwartungen über Handlungsziele und Möglichkeiten zu deren Erreichung führt über Selbstregulationsmechanismen nicht nur zur Imple-

mentierung geeigneter Verhaltensweisen, sondern auch zur Emission antizipatorischer affektiver Reaktionen sich selbst und der Organisation gegenüber.

Die Interaktion[24] von Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen läßt sich an den psychosozialen Effekten festmachen, die bei bestimmten Erwartungskonstellationen auftreten. Aus Vereinfachungsgründen geht Bandura von jeweils zwei Ausprägungsformen (d.h. einem hohen und einem niedrigen Niveau) einer Erwartungskategorie aus, die zusammen betrachtet zu dem in Abb. 6 dargestellten Interaktionsdiagramm führen. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den Konsequenzen, die bestimmte Erwartungsausprägungen auf Seiten des Lernenden nach sich ziehen.

Ein Individuum, dessen Selbstwirksamkeitserwartungen hoch und Ergebniserwartungen positiv ausgeprägt sind, sieht sich nach Bandura (1982, 1986) in seinem Handeln bestätigt. Die Person besitzt eine hohe Handlungskompetenz und erlebt, daß die damit einhergehende erfolgreiche Aufgabenbewältigung von dem sozialen System, in dem sie sich befindet, honoriert wird. Sie wird ihre Aktivitäten folglich in derselben Umgebung fortführen und ihr gegenüber keine negativen Gefühle hegen. Eine solche Erwartungskonstellation reflektiert den idealen Fall eines entwicklungsförderlichen Person-Umwelt-Zusammenhangs: die Überzeugung über die notwendige Handlungskompetenz zu verfügen, um in ihrem Aufgaben- und Funktionsbereich erfolgreich tätig zu sein und dafür auch mit positiven Belohnungskonsequenzen rechnen zu dürfen, ermutigt die Person zu einer Fortsetzung des Engagements.

Sind die Selbstwirksamkeitserwartungen gering und die Ergebniserwartungen einer Person negativ ausgeprägt, bedeutet dies einerseits, daß der Betreffende sich selbst als relativ inkompetent im Umgang mit seiner Umwelt erlebt. Andererseits sind aus eigenen oder stellvertretenden Erfahrungen keinerlei Anzeichen zu erkennen, wonach kompetentes Handeln in der Organisation belohnt wird. Offenbar ist die organisationale Belohnungspolitik so angelegt, daß *nicht* nach Kompetenz und Leistungseffizienz belohnt wird. Aus diesem Grund spielt es für das Organisationsmitglied keine Rolle, ob es seine Arbeit nun besonders kompetent verrichtet oder nicht, da ein kompetentes Arbeitshandeln ohnehin keine positiven Ergebnisse nach sich zöge. Ein Mitarbeiter mit einer derartigen Erwartungskonstellation hat sich vielmehr mit seinem niedrigen Kompetenzniveau abgefunden und erkennt zudem keine Anzeichen für eine entwicklungsförderliche Kontingenzstruktur. In Anbetracht dieser allgemeinen Aussichtslosigkeit wird er sich von der Arbeit entfremden und sich in Resignation und Apathie flüchten.

Eine andere psychologische Situation liegt vor, wenn eine Person zwar über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen verfügt, sie die Ergebniserwartungen jedoch negativ

[24] Grundsätzlich betrachtet ist von einem *Interaktionseffekt* immer dann zu sprechen, wenn der Wirkungseffekt einer unabhängigen Variablen (hier also der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen oder der Ergebniserwartungen) auf die abhängige Variable (hier also z.B. die organisationale Identifikation oder Firmenbindung) als eine Funktion des Effekts der anderen unabhängigen Variable variiert. Vgl. Schmitt/Klimoski (1991: 48).

einstuft. Dies ist der Fall, wenn man von seiner eigenen Handlungskompetenz und Leistungsfähigkeit zwar stark überzeugt ist, man jedoch nicht erwartet, für seine Leistungen bedürfnisgerecht honoriert zu werden. Auf der emotionalen Ebene werden aus einer solchen Erwartungskonstellation negative Gefühle der Organisation gegenüber resultieren, wie etwa Ärger, Verdruß und Ablehnung. Gemäß der Annahme des reziproken Determinismus, wonach Personen ihre Umwelt aktiv mitgestalten und verändern können, wird die Person auf einer Verhaltensebene zudem versuchen, durch Protest gegen die entwicklungsfeindliche Belohnungspolitik eine Veränderung derselben zu bewirken. Sollten sich im Ergebnis keine veränderten Kontingenzstrukturen bemerkbar machen, wird die betreffende Person die Organisation verlassen und ihre Aktivitäten anderweitig fortführen (Bandura 1982: 141).

Schließlich können Erwartungskonfigurationen auftreten, in denen die eigene Selbstwirksamkeit für gering gehalten wird, die Ergebniserwartungen aber positiv ausgeprägt sind. Eine solche Person-Umwelt-Beziehung liegt immer dann vor, wenn soziale Modellierungs- und Vergleichsprozesse den Beleg dafür liefern, daß kompetentes und erfolgreiches Handeln in der Tat attraktive Belohnungen nach sich zieht, man selbst jedoch nicht in den Genuß dieser Bekräftigungen kommen kann, da es einem an der notwendigen Handlungskompetenz fehlt, um die erforderliche Leistung zu erbringen. Hier wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Selbstabwertung und die Entwicklung von Depressionen die Folge sein.

Das von Bandura in die Diskussion eingebrachte Konzept erwartungsinduzierter *Gefühls- und Verhaltensreaktionen* offenbart wichtige Bezugspunkte zur Identifikationsforschung: Wenn Bandura die verschiedenen *Bindungseffekte* unterschiedlicher Erwartungskonstellationen zum Gegenstand seiner Überlegungen macht, thematisiert er damit ein Phänomen, das gemeinhin der betrieblichen Identifikation zugeschrieben wird. Überdies nimmt Bandura, indem er den emotionalen Gehalt der Beziehung zu einem Belohnungsobjekt auf die Erwartungen, die diesem gegenüber gehegt werden, zurückführt, die Kennzeichnung einer affektiven (Belohnungs-) Objektbesetzung vor und betritt damit ein Terrain, daß traditioneller Weise der Identifikationsforschung zuzurechnen ist. Von daher besteht Grund zu der Auffassung, daß Bandura mit seinem Modell implizit eine Beschreibung von Identifikationseffekten vornimmt, weshalb es sich anbietet, die interaktiven Erwartungseffekte als Erklärungsgrundlage für das Zustandekommen organisationaler Identifikation und Firmenbindung heranzuziehen. Folgt man ferner dem Primat der sozial-kognitiven Lerntheorie, die Selbstwirksamkeit einer Person determiniere neben ihrem sozialen Erleben auch deren Verhalten, so erscheint sie neben den Ergebniserwartungen als eine wichtige Erklärungsgrundlage für das Zustandekommen von Job Involvement. Hierauf verweisen die unterschiedlichen Involvementbedingungen, die in den einzelnen Erwartungssituationen anzutreffen sind.

3.3 Identifikationslernen und Erwartungslernen

Der Identifikationsprozeß wird im folgenden als Lernprozeß begriffen, bei dem es im Kern um den Erwerb jener Organisationsattribute geht, die ein Identifikationssubjekt zur Selbstdefinition heranzieht. Als Ergebnis eines mehr oder minder erfolgreich verlaufenen Identifikationsprozesses stellt sich eine partielle Identität zwischen dem Organisationsmitglied und der Organisation ein. Je größer die resultierende Deckungsstelle zwischen der individuellen und organisationalen Identität ist, desto höher ist die Zentralität der organisationalen Mitgliedschaft im individuellen Selbstkonzept des Organisationsteilnehmers und desto stärker ist seine organisationale Identifikation ausgeprägt. Wird die Identifikation also auf lernendem Wege erworben, ist es angebracht, in diesem Zusammenhang auch von *Identifikationslernen* (identificatory learning) zu sprechen (Conrad 1992: 1046; Schneewind/Bogasch 1969: 479; Brown 1969; Elfraty/Wolfe 1988).[25]

Folgt man der sozial-kognitiven Lerntheorie, so vollzieht sich das Identifikationslernen nach den Regeln des Erwartungslernens. Das Interesse dieser Theorie konzentriert sich auf zwei zentrale Erwartungsarten, die das Verhalten und die affektiven Reaktionen kodeterminieren: Der Mitarbeiter verarbeitet im Verlauf des Identifikationsprozesses nicht nur Informationen darüber, welche Handlungsweisen zu welchen Belohnungen führen, zu *Ergebniserwartungen*. Er überprüft darüber hinaus anhand seiner *Selbstwirksamkeitserwartungen*, ob es ihm seine individuelle Kompetenzausstattung erlaubt, diese Handlungsweisen auszuführen.

Bisher berücksichtigte die Identifikationsforschung beide Aspekte des Erwartungslernens - wenn überhaupt - nur auf eine dualistische Weise, das heißt, sie thematisierte *entweder* Belohnungserwartungen *oder* individuelle Kompetenzeindrücke bzw. Selbstwirksamkeitserwartungen als Bedingungsgrößen des Identifikationslernens.

Die *wahrgenommenen Belohnungen*, die einer Arbeitsausführung künftig folgen, werden etwa von Oliver (1990) oder Brown (1969) als Determinanten der organisationalen Identifikation betrachtet. Ebenso sieht Gould (1979) den zu einem gegebenen Zeitpunkt wahrgenommenen Belohnungswert der künftig zu erwartenden Anreize als maßgeblich dafür an, wie stark die Bindung an die Organisation ist. Ähnlich ist für Lee (1971: 224) das organisationale Identifikationsniveau daran festzumachen, wie günstig die Wahrnehmung der Leistungs-Belohnungs-Kontingenz (performance-reward relation) ausfällt.

Mit der Auffassung, daß der Aufbau einer Identifikationsbeziehung in dem Streben nach Verstärkern bzw. Belohnungen begründet liegt, die sich an das Arbeitshandeln anschließen, knüpfen die genannten Autoren an die frühen Beiträge der lerntheoreti-

[25] Die von Bandura (1969) einst entwickelte *soziale Lerntheorie des Identifikationsprozesses* beschränkt sich in ihrer Essenz auf die Vorgänge der Verhaltensübernahme durch Modellbeobachtung. Das heißt, den dort angestellten Überlegungen liegt ein veraltetes Identifikationsverständnis zugrunde, welches neuere Erkenntnisse der Lerntheorie und der Selbstkonzeptforschung (Heinrich 1974; Filipp 1979) unberücksichtigt läßt.

schen Identifikationsforschung um Kagan (1958) und Whiting (1960) an. Von diesen wurde die Konsumtion positiver Verstärker als Motivation für die Aufnahme einer Identifikationsbeziehung herausgestellt. Folglich ist es plausibel, wenn Conrad (1988: 163ff.) diese Forschungsbeiträge einem „motivationalen Annahmegefüge" der organisationalen Identifikationsforschung zurechnet. Dabei wird von den Befürwortern einer motivationalen Sichtweise des Identifikationsprozesses offenbar implizit unterstellt, die den Ergebniserwartungen zugeschriebene identifikationsfördernde Wirkung stamme aus den positiven antizipatorischen affektiven Reaktionen, welche aus ihnen herrühren (Gould 1979: 55; Brown 1969: 347).

Ungeachtet dieser in der empirischen Identifikationsforschung anzutreffenden Fokussierung auf die Ergebniserwartungen, lassen sich neuerdings Argumentationsstränge ausfindig machen, welche die Selbstwirksamkeitserwartungen als Bestimmungsfaktor der organisationalen Identifikation begreifen. Zum einen betrachten Brooks/Shields (1991) die individuellen Selbstwirksamkeitserwartungen als Schlüssel-Determinate der organisationalen Identifikation.[26] Zum anderen propagieren Pierce et al. (1989) einen Einfluß der „arbeitsspezifischen" Selbstwirksamkeitserwartungen auf die organisationale Identifikation unter Berücksichtigung der *Selbstachtung* als intervenierende Variable.[27]

Derartige Überlegungen, das individuelle Kompetenzempfinden als Bestimmungsfaktor der organisationalen Identifikation zu betrachten, sind in der Forschung keineswegs neu: Bereits in Halls (1971) „Modell der Karriereentwicklung durch psychologischen Erfolg" werden individuelle Kompetenzeindrücke als Impulsgeber für den organisationalen Identifikationsprozeß betrachtet.[28] Elfraty/Wolfe (1988) analysieren die Auswirkungen der wahrgenommenen Leistungseffektivität (performance effectiveness) auf die organisationale Identifikation. Als Determinante der organisationalen Identifikation wird das individuelle Kompetenzempfinden bei der

[26] Die Autoren verwenden eine Selbstwirksamkeits-Skala, mit der „the respondent's sense of preperation for job performance" gemessen werden soll. Der Wortlaut der Skala wird nicht veröffentlicht, allerdings ist ein Statement dieses: „The technical training I have received is appropriate for the job I am expected to do." In Anbetracht dieser Operationalisierung erscheint die inhaltliche und logische Validität dessen, was von Brooks/Seers (1991) unter „Selbstwirksamkeit" verstanden wird, äußerst zweifelhaft und nicht konform mit dem Selbstwirksamkeitsverständnis, welches der vorliegenden Untersuchung zu Grunde gelegt wird und der herrschenden Forschungsmeinung zu entnehmen ist.

[27] Pierce et al. (1989: 625ff.) verwenden zwar nicht den Begriff der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, unterstellen jedoch ein aufgabenübergreifendes Selbstwirksamkeitskonzept, weshalb dieses inhaltlich dem der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen entspricht. Eine Operationalisierung oder Messung derselben erfolgt nicht.

[28] Wenngleich Bandura (1986: 410) keinen uniformen Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Selbstachtung bzw. Selbstwertgefühl erkennen kann, hält er es dennoch für typisch, daß Menschen ihre Selbstwirksamkeit in solchen Bereichen kultivieren, in denen eine Bereicherung des Selbstwertgefühls möglich erscheint.

Arbeitserledigung von Morris/Sherman (1981) sowie Bruning/Snyder (1983) aufgefaßt.[29]

All diesen Arbeiten, die mit Conrad als „selbsttheoretische Ansätze" der organisationalen Identifikation bezeichnet werden können, ist gemein, daß individuelles Kompetenzempfinden mit Selbstwertempfinden gleichgesetzt wird[30], dem die Funktion einer person-internen Verstärkung zukommt. Wenn dies zuträfe, lägen diesem identifikationsauslösenden Vorgang dieselben Lernmechanismen zugrunde, wie sie beim belohnungserwartungsbestimmten Identifikationslernen anzutreffen sind, nur mit dem Unterschied, daß die Identifikation in diesem Fall nicht extrinsisch sondern intrinsisch motiviert wäre.

Die zuvor genannten Forschungsbeiträge weisen ein entscheidendes Defizit auf: Sie belassen die Erkenntnis der sozial-kognitiven Theorie unberücksichtigt, daß während des Identifikationsprozesses Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen stets *gemeinsam kogniziert* werden. Ohne auf die erwartungsspezifischen Interaktionseffekte einzugehen, welche nach Bandura die emotionale Bindung an die soziale Umgebung beeinflussen, muß das gezeichnete Bild des organisationalen Identifikationsprozesses unvollständig bleiben. Denn das Identifikationslernen manifestiert sich der sozial-kognitiven Sichtweise zufolge nicht in der Konditionierung affektiver antizipatorischer Responses auf die Organisation sondern besteht in der Verarbeitung von Informationen darüber, welche Arbeitshandlungen man sich zu bewältigen zutraut *und* wie eine kompetente Handlungsausführung betrieblicherseits belohnt wird.

Um dem konstatierten Forschungsdefizit Abhilfe zu schaffen, soll im folgenden ein *sozial-kognitives Modell* konstruiert werden, das - aufbauend auf dem Konzept des Erwartungslernens - die Erklärung des Identifikationsprozesses und somit das Zustandekommen organisationaler Identifikation, Firmenbindung und individuellen Job Involvements zum Inhalt hat. Es knüpft an dem erwartungstheoretischen Lernparadigma Banduras an, welches sich als fruchtbar für die Erklärung von Identifikationsprozessen in Organisationen erweist.

---

[29] Vgl. S. 30f.

[30] Vgl. diesbezüglich auch Korman (1976: 51), für den gilt: „One's self esteem is the extent to which one sees the self as a competent, need-satisfying individual."

4 Ein sozial-kognitives Modell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen

Die betriebliche Personalentwicklung wird gemeinhin dazu eingesetzt, die berufliche Handlungskompetenz ausgewählter Mitarbeiter zu fördern. Diesbezüglich wird auch von der *Qualifikationsfunktion* der betrieblichen Personalentwicklung gesprochen. Gelangt der Mitarbeiter in den Besitz vermehrter Qualifikationen, ist damit noch nichts darüber gesagt, ob und wie er diese zur Performanz bringt. Die Frage der Qualifikationsumsetzung in effizientes und effektives Arbeitshandeln liegt wohl oder übel im Entscheidungsbereich des Personalentwicklungsteilnehmers. Weil die organisationale Identifikation für eine Internalisierung betrieblicher Normen, Verhaltensstandards und Gütemaßstäbe sorgt, repräsentiert sie eine besonders wirksame Form der sozialen Kontrolle. Durch sie kann gewährleistet werden, daß ein Personalentwicklungsteilnehmer die hinzugewonnenen Qualifikationen nicht entgegen der Betriebsziele einsetzt.

Die *Identifikationsfunktion* der betrieblichen Personalentwicklung wurde in der Personalentwicklungsforschung bislang weitgehend vernachlässigt. Wenn in jüngster Zeit ein verstärktes Interesse auf sie gelenkt wird, dann auch deshalb, weil angesichts einer zunehmenden Neigung zur inneren Kündigung in den Unternehmen keineswegs mehr sichergestellt zu sein scheint, daß Personalentwicklungsteilnehmer ihre erworbenen (Schlüssel-)Qualifikationen in ein erhöhtes Arbeitsengagement umsetzen. Stattdessen existieren Bedenken, wonach das ohnehin schon distanzierte Verhältnis zu Arbeit und Organisation durch die betriebliche Personalentwicklung noch weiter forciert und die gestiegene berufliche Handlungskompetenz dazu verwendet wird, mit weniger Leistungsengagement ein unverändertes Arbeitsergebnis zu erzielen. Hier obliegt es der *Job Involvement-Funktion* der betrieblichen Personalentwicklung, dafür Sorge zu tragen, daß sich eine Person infolge einer intensivierten Personalentwicklungspartizipation verstärkt mit der Arbeit identifiziert.

Zweifellos können sich aus einer Personalentwicklungsteilnahme negative Konsequenzen für die Firmenbindung ergeben, wenn Mitarbeiter zu der Auffassung gelangen, die erworbenen Qualifikationen in anderen Unternehmen ertragsreicher unterbringen zu können. Aus Sicht der Unternehmensführung stellt das Betreiben von Personalentwicklungsmaßnahmen eine Investition in das Humankapital der Unternehmung dar, welche dann gefährdet wäre, wenn der Personalentwicklungsteilnehmer die Firma verließe, bevor sich die Personalentwicklungskosten amortisiert hätten. Insofern stellt sich die Frage, ob die *Bindungsfunktion* der betrieblichen Personalentwicklung in der Lage ist, außerbetrieblichen Mobilitätsbestrebungen entgegenzuwirken.

Die Job Involvement- und Firmenbindungsfunktion sind als Subfunktionen der Identifikationsfunktion zu verstehen, da ihre Erfüllung durch das aktuelle organisationale Identifikationsniveau auf eine entscheidende Weise mitbestimmt wird. Wäre die betriebliche Personalentwicklung in der Lage, ihrer Identifikationsfunktion einschließlich der Subfunktionen erfolgreich nachzukommen, hätte dies nicht nur zur

Folge, daß die eingangs skizzierten Gefahren eines dysfunktionalen bzw. kontraproduktiven Umgangs mit den erworbenen Qualifikationen einschließlich einer vorzeitigen Aufkündigung der organisationalen Mitgliedschaft gemindert, wenn nicht gar abgewehrt würden. Darüber hinaus könnten auch die personalwirtschaftlichen Chancen einer greifenden Identifikationsfunktion genutzt werden, die darin bestehen, daß ein Mitarbeiter mit einem hohen Identifikationsniveau bereit ist, ein höheres Leistungsengagement in Form eines „extra role behaviors" an den Tag zu legen und die ihm zur Verfügung stehende berufliche Handlungskompetenz voll und ganz auszuschöpfen.

Im folgenden wird die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung als erfüllt betrachtet, wenn in einem Betrieb aus einer veränderten Personalentwicklungsintensität ein Anstieg im organisationalen Identifikationsniveau herrührt.[1] Analoges gilt für die Bindungs- und Job Involvement-Funktion.

Das hier vorgestellte sozial-kognitive Modell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen setzt auf der intrapersonalen Ebene des Identifikationslernens an. Es geht davon aus, daß ein Individuum im Verlauf des Identifikationsprozesses Lernerfahrungen im Umgang mit sich selbst und der organisationalen Umwelt zu Erwartungen verarbeitet. Der Fokus wird dabei auf zwei zentrale Erwartungskategorien gerichtet: die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und die Ergebniserwartungen.

Die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen verkörpern die Selbsteinschätzung der individuellen Handlungskompetenz einer Person, eine Arbeitsaufgabe (in einer bestimmten Situation) kompetent und erfolgreich erledigen zu können.

Sind die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen hoch ausgeprägt, ist der betreffende Mitarbeiter davon überzeugt, bei der Verrichtung seiner Arbeitstätigkeit künftig auf ein hohes Maß an beruflicher Handlungskompetenz zurückgreifen zu können. Ein geringes Niveau der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen läßt hingegen auf eine Selbstwahrnehmung schließen, nach der die berufliche Handlungskompetenz einen in der Zukunft kaum in die Lage versetzt, die Arbeit kompetent und erfolgreich zu bewältigen.

Bei den Ergebniserwartungen handelt es sich um subjektiv wahrgenommene Handlungs-Folge-Kontingenzen (Instrumentalitäten), welche die subjektive Wahrscheinlichkeit zum Ausdruck bringen, daß kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln zu erwünschten oder unerwünschten Ergebnissen führt - und zwar unabhängig davon, ob man sich selbst in der Lage sieht, diese kompetente und erfolgreiche Arbeitsausführung zu bewerkstelligen. Nach dieser Definition setzt sich das hier verfolgte Ergebniserwartungskonzept aus zwei Teilkomponenten zusammen: der Instrumentalität und der Valenz. Während die Instrumentalität die *subjektive Wahrscheinlichkeit* beinhaltet, mit der ein Ergebnis auf eine Handlung folgt, reflektiert die Valenz die wahrgenommene *Attraktivität* einer Handlungskonsequenz.

---

[1] Wann ein Identifikationseffekt „nennenswert" ist, wird unten noch präzise dargelegt.

Eine Ergebniserwartungsausprägung (EE), die in einer Situation vorherrscht, ergibt sich aus der multiplikativen Verknüpfung von Instrumentalität (I) und Valenz (V):

$EE = I \bullet V$

mit $-1 \leq I \leq +1$

mit $-1 \leq V \leq +1$

Kann die Instrumentalität, mit der eine kompetente Handlungsausführung ein Ergebnis nach sich zieht, zwischen −1 und +1 variieren (Schmitt/Klimoski 1991: 333) und kann die Valenz eines Handlungsresultats positiv oder negativ sein, lassen sich die Ausprägungen der Ergebniserwartungen wie folgt interpretieren:

Sind die Ergebniserwartungen *positiv*, wird erwartet, daß einer kompetenten und den Arbeitsanforderungen entsprechenden Arbeitsausführung attraktive Konsequenzen folgen und unattraktive Ergebnisse infolgedessen vermieden werden. Sind die Ergebniserwartungen *negativ*, wird es entweder für unwahrscheinlich gehalten, daß attraktive Konsequenzen das Ergebnis kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandelns sein werden oder es wird als wahrscheinlich angesehen, daß diese Art der Aufgabenerledigung unangenehme Konsequenzen zur Folge haben wird.

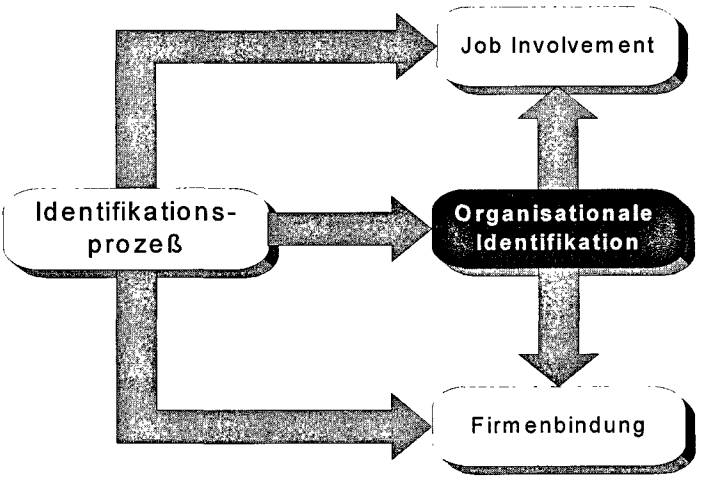
Tab. 3: Mögliche Ausprägungen der Ergebniserwartungen (vereinfachte Darstellung)

	Valenz = 1 (Das betreffende Handlungsergebnis wird für attraktiv gehalten)	**Valenz = −1** (Das betreffende Handlungsergebnis wird für unattraktiv gehalten)
Instrumentalität = 1 (Es wird für wahrscheinlich gehalten, daß eine kompetente Handlungsausführung das betreffende Ergebnis nach sich zieht)	positive Ergebniserwartungen	negative Ergebniserwartungen
Instrumentalität = −1 (Es wird für wahrscheinlich gehalten, daß eine kompetente Handlungsausführung das betreffende Ergebnis nicht nach sich zieht)	negative Ergebniserwartungen	positive Ergebniserwartungen

Das in einer gegebenen psychologischen Situation vorherrschende Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Niveau ist von den interagierenden Erwartungen abhängig, die im Zuge des Identifikationslernens kogniziert werden. So gesehen sind die organisationale Identifikation und ihre psychologischen Nebeneffekte niemals statische Größen, die, wenn einmal erreicht, keiner weiteren Modifizierung unterliegen. Vielmehr ist die organisationale Identifikation ebenso wie die Firmen-

bindung und das Job Involvement Gegenstand eines dynamischen Informationsverarbeitungsprozesses, in dem sowohl die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen als auch die Ergebniserwartungen stets auf dem Prüfstand stehen. In dem Maße, wie neu hinzu gewonnene Informationen eine Veränderung der Erwartungen erfordern, stellen sich identifikationssteigernde oder -senkende Effekte ein, woduch die partielle Identität des Identifikationssubjektes mit der Organisation erweitert oder eingeschränkt wird. Im Rahmen der vorzunehmenden Kausalanalyse findet überdies der Kausalzusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation einerseits und der Firmenbindung und dem Job Involvement andererseits Berücksichtigung (siehe Abb. 7).

Abb. 7: Der Identifikationsprozeß als Bestimmungsfaktor der organisationalen Identifikation, des Job Involvements und der Firmenbindung



Anknüpfend an Banduras Interaktionsmodell der Erwartungen wird im folgenden zunächst behandelt, welche Konsequenzen welche Erwartungskonstellationen für die organisationale Identifikation und die Firmenbindung haben. Wie sich die verschiedenen Erwartungsmuster auf das Job Involvement auswirken, wird daran anschließend erörtert.

4.1 Die Identifikation und Firmenbindung als das Ergebnis eines erwartungsdeterminierten Identifikationsprozesses

Es wird zunächst jene Erwartungskonstellation diskutiert, welche aus hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und positiven Ergebniserwartungen

besteht. Dieses Erwartungsmuster ist für solche Mitarbeiter typisch, die sich zu einem kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandeln befähigt sehen und gleichzeitig die Annahme hegen, kompetentes Arbeitshandeln werde von dem betrieblichen Belohnungssystem honoriert. Aufgrund dieser Erwartungen wird die organisationale Mitgliedschaft dem betreffenden Organisationsteilnehmer als äußerst attraktiv erscheinen, denn er befindet sich in der idealtypischen Situation, über die arbeitsspezifischen Handlungskompetenzen zu verfügen, für die sich die Organisation durch die Gewährung positiv bewerteter Ergebnisse bzw. den Vorenthalt negativ bewerteter Konsequenzen erkenntlich zeigt. Die Antizipation derart positiver Verstärker wird zur Auslösung entsprechend positiver antizipatorischer affektiver Reaktionen beitragen. Aufgrund der perzipierten Kontingenz von Belohnungsobjekt und antizipierten Verstärkern wird sich die Fähigkeit zur affektiven Responseemission auf die Organisation übertragen. In Anbetracht der dadurch herbeigeführten positiven affektiven Objektbesetzung der Organisation besteht Grund zu der Annahme, daß sich Personen mit einer derartigen Erwartungsausprägung stark mit der Organisation identifizieren und eine hohe Firmenbindung aufweisen werden.

Einen anderen Verlauf nimmt der Identifikationsprozeß hingegen an, wenn die Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen gering bzw. negativ ausgeprägt sind. In einem solchen Fall hält sich der betreffende Mitarbeiter einerseits für nicht ausreichend kompetent, den an ihn gestellten Arbeitsanforderungen zu entsprechen. Andererseits ist für ihn nicht erkennbar, daß in der Organisation, in der er arbeitet, kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln mit Ergebnissen bedacht wird, die für ihn wünschenswert sind. Eher noch ist zu erwarten, daß eine kompetente und erfolgreiche Arbeitsausführung Handlungsfolgen nach sich zieht, die sich ihm als unattraktiv darstellen.

Weil dem Mitarbeiter ein Kompetenzempfinden im Umgang mit seiner Arbeit nicht vergönnt ist und er auch sonst keinen Sinn in einem kompetenten Arbeitshandeln sieht, wird er ein distanziertes Verhältnis zu seiner Arbeit und Organisation entwickeln und sich von dieser innerlich entfremden. Zumal weder auf intrinsischem noch auf extrinsischem Wege irgendwelche antizipatorischen affektiven Reaktionen ausgelöst werden, welche die organisationale Mitgliedschaft als attraktiv erscheinen ließen, wird die organisationale Identifikation und Firmenbindung unter solchen Erwartungsbedingungen wohl eher gering ausgeprägt sein.

Anders wiederum verhält es sich mit dem organisationalen Identifikationsniveau und der Firmenbindung, wenn geringe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und positive Ergebniserwartungen vorherrschend sind: Dann nimmt sich der betreffende Mitarbeiter als wenig kompetent im Umgang mit seiner Arbeit wahr. Zudem muß er feststellen, daß eine kompetente Arbeitsausführung, die den Arbeitsanforderungen gerecht wird, von der Organisation belohnt wird. Das heißt, (andere) Organisationsteilnehmer, die unter Beweis stellen, daß sie ihre Arbeitsaufgabe kompetent und erfolgreich erledigen können, werden dafür mit Ergebnissen bedacht, welche die betreffende Person für attraktiv hält bzw. sie bleiben von Handlungskonsequenzen verschont, die der Lernende als nicht wünschenswert empfindet.

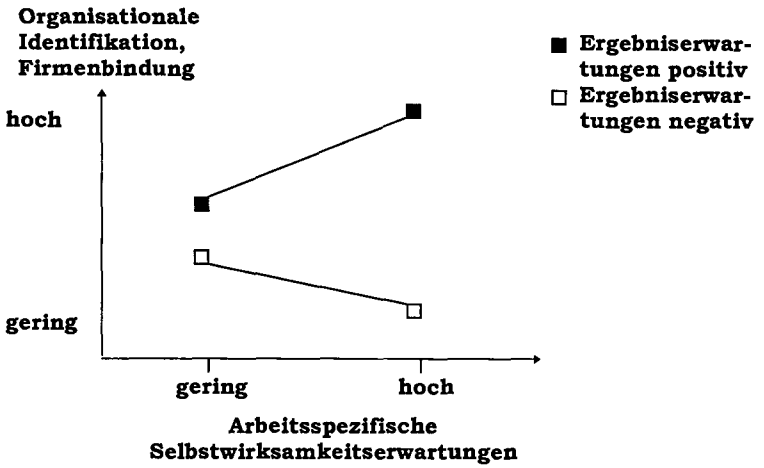
Abb. 8: Interaktive Effekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das organisationale Identifikationsniveau und die Firmenbindung

Arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen	Ergebniserwartungen: negativ	Ergebniserwartungen: positiv
hoch	*geringes* organisationales Identifikations- und Firmenbindungs-niveau	*hohes* organisationales Identifikations- und Firmenbindungs-niveau
gering	*eher geringes* organisationales Identifikations- und Firmenbindungs-niveau	*eher hohes* organisationales Identifikations- und Firmenbindungs-niveau

Die vorliegende Erwartungskonstellation stellt sich als die typische Ausgangssituation dar, die nach dem Dafürhalten der Vertreter der klassischen Identifikationsforschung zu dem Aufbau einer Identifikationsbeziehung mit dem Belohnungsobjekt führt: auf der einen Seite das inkompetente Identifikationssubjekt (hier der Organisationsteilnehmer, dort das Kleinkind), das in den Genuß der angestrebten Verstärker gelangen möchte; auf der anderen Seite die Sozialisationsinstanz (hier die Organisation, dort die Mutter), die über Ressourcen- und Belohnungsmacht verfügt. Folgt man etwa der Argumentation von Kagan (1958) oder Sears (1957) und überträgt diese auf den organisationalen Kontext, so ist die Motivation, die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Verfügungsmacht und Konsumtion zu überwinden, der Beweggrund, um eine Identifikationsbeziehung zur Organisation aufzubauen. Grundsätzlich wird das Begehren, von der Organisation belohnt zu werden, zu dem Wunsch führen, typische Organisationsmerkmale zu besitzen. Denn mit der Inkorporation organisationaler Charakteristika glaubt das Organisationsmitglied eher in den Genuß der anvisierten Belohnungen zu kommen. Im Zuge dieses Bemühens erwirbt die Selbstwahrnehmung, der Organisation ähnlich zu sein, sekundäre Verstärkungskraft, was eine organisationale Identifikation und Firmenbindung zur Folge haben wird, die sich vermutlich auf einem eher hohen Niveau bewegt. Denn solange

die Verstärkungserfahrungen, welche die Attraktivität der Organisation ausmachen, nur stellvertretender Art sind, wird das Identifikations- und Firmenbindungsniveau kein so hohes Ausmaß wie bei der zuerst diskutierten Erwartungskonstellation annehmen.

Abb. 9: Postulierte Wirkungseffekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation und Firmenbindung



Schließlich ist eine Erwartungskombination denkbar, in der hohe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und negative Ergebniserwartungen aufeinandertreffen. Ein Mitarbeiter mit einer solchen Erwartungshaltung hält sich selbst zwar für äußerst kompetent, den Herausforderungen der Arbeitstätigkeit erfolgreich zu begegnen. Gleichwohl muß er feststellen, daß ein derart kompetentes Arbeitshandeln von der Organisation nicht belohnt wird. Denn das betriebliche Belohnungssystem läßt auf eine kompetente und erfolgreiche Aufgabenerledigung lediglich solche Ergebnisse folgen, die von dem Betreffenden als nicht attraktiv empfunden werden: Entweder die Belohnungskontingenz wird als von der Gestalt wahrgenommen, daß sich erstrebenswerte Handlungsresultate an ein kompetentes Arbeitshandeln *nicht* anschließen; oder sie wird derart perzipiert, daß eine kompetente Arbeitsweise mit Konsequenzen bedacht wird, die von dem Betreffenden für unattraktiv gehalten werden.

Werden im Verlauf des Identifikationsprozesses Erwartungen mit den zuletzt beschriebenen Ausprägungen kogniziert, erscheint die organisationale Mitgliedschaft dem potentiellen Identifikationssubjekt als äußerst unattraktiv. Das Ausmaß, in dem sich der Lernende mit der Organisation identifiziert, wird daher bei einer solchen Erwartungskonstellation ebenso wie die Firmenbindung vermutlich gering sein.

Folgt man den vorangegangenen Ausführungen, so ist das organisationale Identifikations- und Firmenbindungsniveau, welches sich im Verlaufe des Identifikationsprozesses herauskristallisiert, das Ergebnis einer hybriden[2] Erwartungsinteraktion, wie sie in Abb. 9 dargestellt wird.[3] Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

H1.1: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H1.2: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.

H2.1: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt (sinkt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H2.2: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt (steigt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.[4]

4.2 Das Job Involvement als das Ergebnis eines erwartungsdeterminierten Identifikationsprozesses

Im Anschluß an die vorangegangenen Überlegungen gilt es nun zu erörtern, wie sich das Erwartungs- bzw. Identifikationslernen auf das *Job Involvement* auswirkt. Anknüpfungspunkt der Überlegungen sind zunächst die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, welche die subjektive Einschätzung der Handlungskompetenz, eine Arbeitsaufgabe *kompetent und erfolgreich* erledigen zu können, beinhalten. Wenn mit Argyris (1964: 26) davon ausgegangen wird, daß

> „self-esteem is developed by dealing with the world competently in such a way that a person can assign the solution of the problems to himself, to his abilities, to his efforts, to his work",

dann spiegelt die Höhe der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen neben dem individuell wahrgenommenen Kompetenzniveau auch immer das *Ausmaß an Selbstachtung* wider, das der Mitarbeiter aus der Güte der Arbeitsverrichtung zieht (Brockner 1988: 36). Mit dem zuletztgenannten Sachverhalt ist nach Lodahl

---

[2] Weist ein Interaktionsdiagramm Linienzüge mit einem gleichen (gegenläufigen) Trend auf, ohne daß sich die Geraden kreuzen, ist von einer ordinalen (hybriden) Interaktion zu sprechen. Eine disordinale Interaktion liegt hingegen dann vor, wenn sich die Linienzüge bei einem gegenläufigen Trend kreuzen. Zur Typisierung von Interaktionseffekten vgl. Bortz (1993: 276).

[3] Grundsätzlich ließe sich das Interaktionsdiagramm auch so konstruieren, daß anstatt der Ergebniserwartungen die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen konstant gesetzt würden. Nach der sozial-kognitiven Lerntheorie, insbesondere der Selbstwirksamkeitstheorie, sind jedoch die Selbstwirksamkeitserwartungen *die* zentrale intrapersonale Variable, die über das emotionale und somit auch identifikatorische Erleben bestimmt, weshalb es angebracht erscheint, deren Variation zu begutachten.

[4] Die *Kündigungsneigung* wird in dieser Untersuchung als Indikator der Firmenbindung verwendet.

und Kejner die „Leistungs-Selbstachtungs-Kontingenz (performance-self-esteem-contingency)" angesprochen, die für job involvierte Personen relativ eng geknüpft ist (French/Kahn 1962: 19). Der von Saleh/Hosek propagierten Konzeptualisierung des Job Involvements folgend wird durch die Beeinflussung der Selbstachtung seitens der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit das *evaluative Selbst* oder die *Selbstbewertungsdimension* des Job Involvements tangiert, weshalb Personen mit einer hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit bereits „ex definitione" ein hohes Job Involvement aufweisen müßten.

Banduras Selbstwirksamkeitstheorie zufolge übt die Höhe der Selbstwirksamkeitserwartungen einen Einfluß darauf aus, wie konsequent eine Person ihre Aufgabenziele verfolgt und welches Maß an Beharrlichkeit sie an den Tag legt, wenn dem geplanten Handlungsvollzug Hindernisse im Weg stehen oder wenn im Zuge der Arbeitsverrichtung Unwägbarkeiten auftreten.[5] So gesehen ist den Selbstwirksamkeitserwartungen im Arbeitsvollzug in erster Linie die Funktion eines kognitiven Motivators zuzuschreiben (Brief/Aldag 1981: 77; Gist 1987: 472), was daran abzulesen ist, daß Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit ein größeres Maß an Anstrengung in die Aufgabenerledigung investieren und bei der Arbeitsverrichtung mehr Engagement und Interesse zeigen (Gist 1987: 472).[6]

Wenn Personen mit hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen ein nicht unerhebliches Maß an psychischer und physischer Energie in ihre Arbeitsleistung investieren, so ist dies nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß Menschen im allgemeinen motiviert sind, ihre Selbstachtung und ihr Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten oder zu verstärken (Shamir 1991: 412). Weil Leistungserfolge die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit und damit die Selbstachtung erhöhen bzw. festigen - wohingegen Mißerfolge diese senken - besteht folglich bei Personen mit hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen ein *Selbstinteresse* daran, die Arbeit kompetent und erfolgreich zu verrichten. Damit wirkt sich die Höhe der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit positiv auf das *konative Selbst* oder *die Handlungsdimension des Job Involvements* aus.

Das erhöhte Job Involvement von Personen mit hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen läßt sich auch konsistenztheoretisch erklären. Diesem theoretischen Zugriff zufolge werden Individuen bemüht sein, das Ausmaß der wahrgenommenen Selbst-Konsistenz (self-consistency) in drei Kernbereichen aufrechtzuerhalten oder zu erhöhen (Shamir 1991: 412): a) Herstellung einer Korrespondenz zwischen den Teilkomponenten des Selbstkonzeptes; b) Gewinnung einer

---

[5] Vgl. S. 46f.

[6] Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Untersuchung von Barling/Beattie (1983), die bei Versicherungsbeauftragten eine hohe positive Korrelation zwischen der Höhe der Selbstwirksamkeitserwartungen und der Anzahl der verkauften Versicherungen fanden. Zu ähnlichen Forschungsergebnissen gelangten Taylor et al. (1984), die den Beleg dafür lieferten, daß die Selbstwirksamkeit in einem positiven Zusammenhang zur Forschungsproduktivität von Fakultätsangehörigen einer Universität stand.

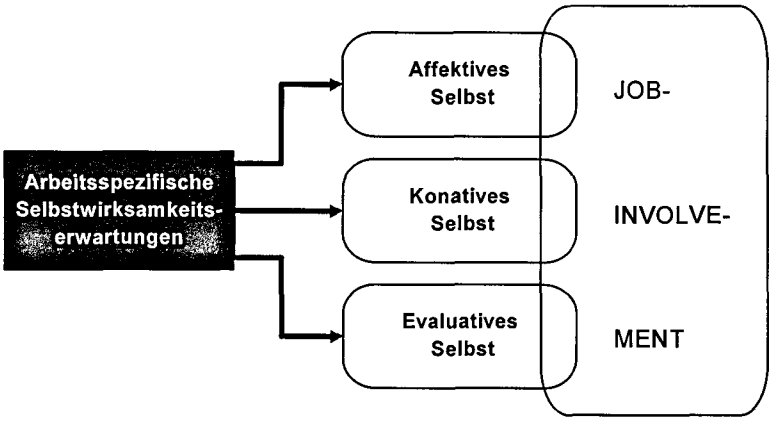
Kontinuität des Selbstkonzeptes im Zeitablauf und c) Herstellung einer Kongruenz von Selbstkonzept und Verhalten.

Dieser konsistenz- oder balancetheoretische Standpunkt wird von Korman (1976: 51) wie folgt zusammengefaßt:

> „1. Individuals will be motivated to perform in a manner consistent with their self-images. To the extent that their self-concepts concerning the job or task require effective performance in order to result in 'consistent' cognitions, then, to that extent, they will be motivated to engage in effective performance.
>
> 2. Individuals will choose and find most satisfying those job and task roles which are consistent with their self-cognitions. To the extent that one perceives the self as competent [...], one will choose and find most satisfying those situations which are in balance with these self-perceptions."

Auch wenn die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit nicht als unmittelbarer Bestandteil des individuellen Selbstkonzeptes aufzufassen ist, verkörpert sie doch eine selbstkonzeptnahe Kognition. Demzufolge erscheint es gerechtfertigt, aus den genannten Punkten ein generelles Handlungsmotiv abzuleiten, welches darin besteht,

Abb. 10: Die Beeinflussung des Job Involvements durch die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen



das kognizierte Selbstwirksamkeitsniveau durch das eigene Arbeitsverhalten zu bestätigen. Wer über hohe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen verfügt, wird bestrebt sein, dieses Selbstbild auf Dauer aufrecht zu erhalten und sich während der Arbeitsverrichtung entsprechend anstrengen, dem internalisierten Kom-

petenzstandard gerecht zu werden. Diese Bestrebungen richten sich letztlich auf das *identitätsstiftende Selbst (identity self)* des Job Involvements.

In Anbetracht der vorangehenden Ausführungen ist damit zu rechnen, daß die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen - unter sonst gleichen Bedingungen - einen positiven Einfluß auf das Job Involvement ausüben. Dieser Sachverhalt wird in Abb. 10 graphisch veranschaulicht.

Von den Ergebniserwartungen, welche die subjektiv kognizierten Handlungsergebnisse beinhalten, die auf ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln in der Organisation folgen, geht vermutlich ebenfalls ein positiver Effekt auf das Job Involvement - und hier insbesondere dessen Verhaltensdimension - aus. Mitarbeitern, denen sich das organisationale Belohnungssystem derart präsentiert, daß kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln belohnt wird, werden sich (ceteris paribus) bei ihrer Arbeit stärker engagieren, als wenn sie wahrnehmen würden, daß ein solches Arbeitshandeln unattraktive Konsequenzen nach sich zöge (Rabinowitz/Hall 1981). Damit ist jedoch noch nichts darüber ausgesagt, ob das zu einem gegebenen Zeitpunkt vorherrschende Job Involvement-Niveau möglicherweise das Produkt *interagierender* Erwartungen ist. Um dem nachzugehen, soll der Gedankengang mit einer Betrachtung möglicher Erwartungsmuster fortgesetzt werden, die sich im Verlauf des Identifikationslernens herausbilden und dem Job Involvement vorangehen.

Natürlich ist mit dem höchsten Job Involvement dann zu rechnen, wenn die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen hoch und die Ergebniserwartungen positiv ausgeprägt sind. Eine Kognition derartiger Erwartungen reflektiert eine leistungsförderliche Arbeitsumgebung: Die Gewißheit, das eigene Arbeitsverhalten kompetent zur Ausführung bringen zu können und dafür auch mit positiver Resonanz seitens der Organisation rechnen zu dürfen, ermutigt zu einem fortgesetzten Arbeitsengagement auf hohem Niveau.

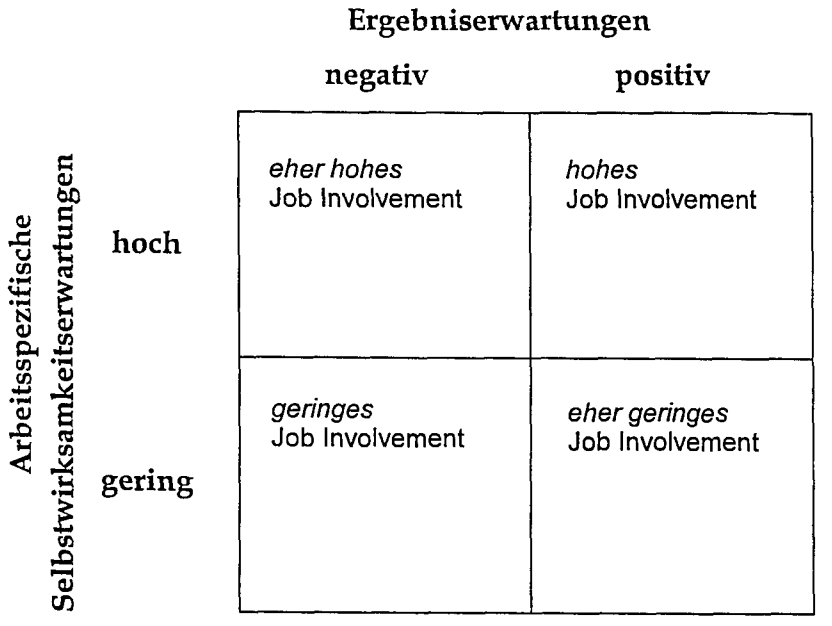
Allerdings stellt sich die Frage, welches Maß an Job Involvement ein Mitarbeiter zeigen wird, wenn die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zwar hoch, die Ergebniserwartungen jedoch negativ ausgeprägt sind. Nach der sozialkognitiven Lerntheorie sind die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen die zentrale handlungsleitende Kognition, der gegenüber den Ergebniserwartungen eine größere Bedeutung beizumessen ist. Dieser Umstand liegt nicht zuletzt in der *Selbstregulationsfähigkeit* begründet, die als wichtiges Element des menschlichen Selbstsystems aufgefaßt wird. Diese kognitive Fähigkeit räumt dem Mitarbeiter die Möglichkeit ein, sich von Einflüssen der externen Umwelt zu befreien und sein Verhalten „in eigener Regie" zu steuern. Für Bandura (1986: 336) ist es naheliegend, daß sich Menschen gerade in solchen Situationen, in denen von der Umgebung keine extrinsischen Belohnungen zu erwarten sind, eigene Handlungsleitlinien erarbeiten und damit selbst zu motivieren suchen:

> „In the exercise of self-directiveness, people set certain standards of behavior for themselves and respond to their own actions self-evaluatively. Because of their symbolizing and self-reactive capabilities, human beings

are not at the mercy of immediate external prompts to tell them how to behave."

Daß Mitarbeiter mit hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sich auch dann während ihrer Arbeitstätigkeit engagieren, wenn die Ergebniserwartungen demotivierend sind, steht aus zwei Gründen zu vermuten, die vorangehend bereits

Abb. 11: Interaktive Effekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement



angesprochen wurden: Zum einen haben Mitarbeiter mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen entsprechend hohe Kompetenzstandards internalisiert, die funktionell autonom wirken und deren Einhaltung nur bei einem hohen Job Involvement gewährleistet erscheint. Zum anderen sind Personen motiviert, eine Arbeitsaufgabe auf eine Art und Weise zu verrichten, die *konsistent* mit der Einschätzung der eigenen beruflichen Handlungskompetenz ist (Korman 1970). Aus diesen Erwägungen heraus wird davon ausgegangen, daß sich das Job Involvement bei einer Erwartungskonstellation, die durch hohe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und negative Ergebniserwartungen gekennzeichnet ist, auf einem eher hohen Niveau bewegt.[7]

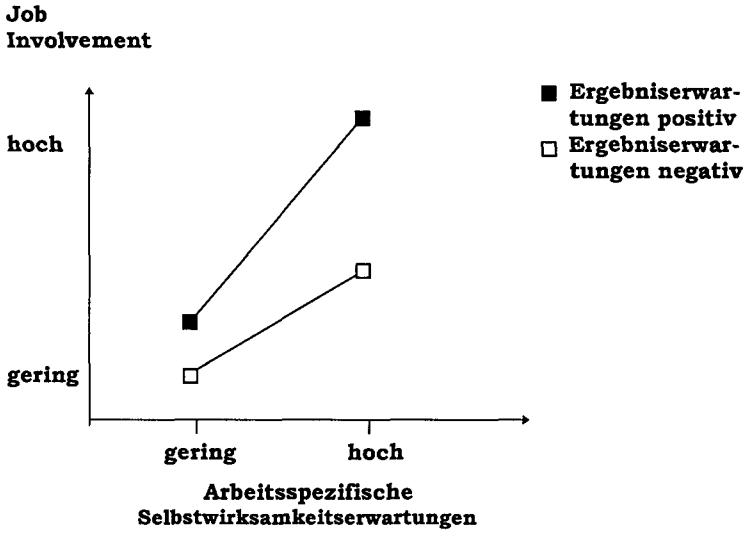
[7] Bandura (1982: 140) spricht in diesem Zusammenhang von einem „sozialen Aktivismus", den eine Person bei einer derartigen Erwartungskonstellation an den Tag legt. Übertragen auf den

Anders hingegen sieht die Situation aus, wenn geringe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und hohe Ergebniserwartungen vorliegen. Unter solchen Umständen kann ein Mitarbeiter zwar beobachten, daß kompetentes Arbeitshandeln im allgemeinen zu attraktiven Belohnungen führt. Seine geringe arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit reflektiert jedoch ein unzureichendes Maß an beruflicher Handlungskompetenz, weshalb ihm die attraktiven Handlungsergebnisse vorenthalten bleiben. Dies ist nach Bandura (1988: 39) die typische Erwartungskonstellation, in der

> „self-perceivd inefficacy [...] nullify[s] the motivating potential of alluring outcome expectations."

Eine Selbstabwertung und eine Entfremdung von der Arbeit wird die Folge sein, so daß die betreffende Person in der Konsequenz ein eher geringes Job Involvement zeigen wird.

Abb. 12: Postulierte Wirkungseffekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement



In einer psychologischen Situation, die durch beiderseits geringe Erwartungsausprägungen geprägt ist, wird sich der Organisationsteilnehmer in Resignation flüchten und von seiner Arbeit noch stärker entfremden als dies bei der vorangegangenen Erwartungskonstellation bereits der Fall ist. Denn der innere Kompetenzstandard,

Arbeitskontext kann dies bedeuten, daß ein Mitarbeiter - trotz widriger Umstände - (zunächst) durch Leistung zu überzeugen versucht, also keineswegs resigniert.

der durch die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit entschieden mitbeeinflußt wird, ist derart gering, daß von ihm keine Motivationsimpulse hervorgehen. Es besteht nicht einmal ein Interesse, das eigene Kompetenzdefizit zu überwinden. Das Job Involvement, das ein Organisationsmitglied mit solchen Erwartungen an den Tag legt, wird infolgedessen gering sein.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen scheint das Argument gerechtfertigt, daß von den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen - wie in Abb. 12 veranschaulicht - eine *ordinale Interaktion* auf das Job Involvement ausgeht. Es steht zu vermuten, daß das Job Involvement bei einer Erhöhung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen - unabhängig von der Ausprägung der Ergebniserwartungen - stets steigt. Allerdings wird der Job Involvement-Anstieg bei positiven Ergebniserwartungen sicherlich stärker ausfallen als bei negativen Ergebniserwartungen, da die Rahmenbedingungen unter diesen Umständen leistungs- und involvementförderlicher sind.[8] Von daher sind folgende Hypothesen über den Erwartungseinfluß auf das Job Involvement vorzubringen:

H3.1: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H3.2: Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.

Zusätzlich wird postuliert:

H3.3: Ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen mündet in einem stärkeren Anstieg des Job Involvements, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind als wenn sie negativ sind.

4.3 Zum Einfluß der Personalentwicklungsintensität auf das Erwartungslernen

Wenn es zutreffend ist, daß das zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende Identifikationsniveau stets von dem Stand der Erwartungen abhängt, kann aus der Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen nur dann eine Identifikationswirkung hervorgehen, wenn dadurch eine Modifikation der Erwartungen bewirkt wird. Gleiches gilt für die personalentwicklungsinduzierten Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen.

Es stellt sich daher die Frage, ob eine unterschiedlich intensiv betriebene Personalentwicklung in der Lage ist, die individuellen Ergebniserwartungen und arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zu beeinflussen.

---

[8] Zwar ließen die zuvor diskutierten Erwartungskombinationen auch die Möglichkeit einer Nicht-Interaktion der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen zu. Die psychologische Realität erweist sich jedoch im Regelfall als derart komplex, daß sie sich durch Interaktionseffekte differenzierter und detaillierter beschreiben läßt (Bortz 1984: 410).

Aufgrund der Überlegungen im Kapitel 3.2.1.4 liegt es nahe, daß eine steigende Personalentwicklungsintensität zu einer höheren arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters führt. Die entsprechende Tendenzhypothese lautet:

H4: Je höher die Personalentwicklungsintensität ist, desto höher sind die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen eines Mitarbeiters.

Wie im Hinblick auf die Ergebniserwartungen zu vermuten steht, werden diese unabhängig davon kogniziert, ob an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen wurde oder nicht. Denn es ist nicht ersichtlich, weshalb jemand, der viele betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen besucht hat, das organisationale Belohnungssystem anders perzipieren sollte als jemand, der wenig oder gar nicht an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert hat. Schließlich besitzt ein Organisationsteilnehmer ein immenses Interesse, von Beginn seiner organisationalen Mitgliedschaft an, Aufschluß darüber zu erlangen, welche Verhaltensweisen von dem Betrieb wie belohnt werden. Dabei dürfte gerade die Kontingenz zwischen kompetentem Arbeitshandeln auf der einen Seite und den sich daran anschließenden Belohnungen auf der anderen Seite im Mittelpunkt seines Interesses stehen. Für deren Herausbildung sind direkt und stellvertretend gewonnene Belohnungserfahrungen ebenso maßgeblich, wie sozial-kommunikativ übermittelte Informationen. Die Verarbeitung dieser Informationen dürfte unabhängig vom Partizipationsgrad an der betrieblichen Personalentwicklung erfolgen.

Von daher wird hier folgende Kontingenzhypothese über den Zusammenhang von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen vertreten:

H5: Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.

4.4 Das sozial-kognitive Interaktions- und Kausalmodell im Überblick

Die theoretischen Erwägungen über die personalentwicklungsinduzierten Erwartungswirkungen und die Beschaffenheit des Identifikationsprozesses und seiner Effekte lassen sich zu einem sozial-kognitiven Interaktionsmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen zusammenfügen, das in Abb. 13 veranschaulicht wird.

Nach dem in Abb. 14 dargestellten Kontingenzmodell kann die Personalentwicklungsintensität ihren Einfluß auf den intrapersonalen Identifkationsprozeß nur über eine Veränderung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen geltend machen. Wird nach dieser Argumentation davon ausgegangen, daß die Personalentwicklungsintensität wohl die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen positiv, nicht aber die Ergebniserwartungen beeinflußt, so zeigt sich, daß mit zunehmender Personalentwicklungsintensität das organisationale Identifikations- und Firmenbindungsniveau steigt, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind. Sind die Ergebniserwartungen hingegen negativ, sinkt das organisationale Identifikations-

und Firmenbindungsniveau mit steigender Personalentwicklungsintensität (siehe Abb. 13). Diese Aussagen sollen als Kausalhypothesen festgehalten werden:

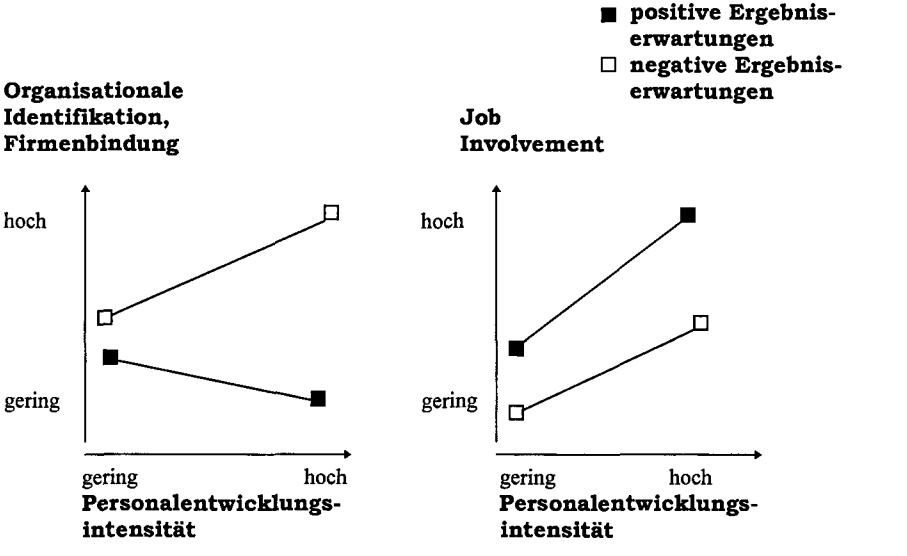
H6.1: Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H6.2: Mit steigender Personalentwicklungsintensität sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.

H7.1: Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt die Firmenbindung, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H7.2: Mit steigender Personalentwicklungsintensität sinkt die Firmenbindung, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.

Abb. 13: Sozial-kognitives Interaktionsmodell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen



Wie das Interaktionsmodell desweiteren zeigt, führt ein Anstieg der Personalentwicklungsintensität stets zu einem erhöhten Job Involvement, und zwar unabhängig davon, ob die Ergebniserwartungen eine positive oder negative Ausprägung besitzen. Allerdings steigt das Job Involvement mit zunehmender Personalentwicklungsintensität dann stärker, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind. Aus diesem Sachverhalten lassen sich folgende Hypothesen über den Einfluß der Personalentwicklungsintensität auf das Job Involvement ableiten:

H8.1: Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.

H8.2: Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.

H8.3: Ein Anstieg der Personalentwicklungsintensität mündet in einem stärkeren Anstieg des Job Involvements, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind als wenn sie negativ sind.

Die Hypothesen H6.1 - H8.3 präzisieren die Hypothese differentieller Identifikationswirkungen.

Wenn sich gemäß der hier vertretenen Identifikationsprozeßhypothese aus einer veränderten Personalentwicklungsintensität nur dann Identifikationseffekte ergeben, wenn die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen entsprechend modifiziert werden, wird damit der oftmals vertretenden „Sozialisationshypothese" widersprochen, die impliziert, aus einer Personalentwicklungsteilnahme gingen unmittelbare Identifikationswirkungen hervor, wenn eine Person nur lange genug an der betrieblichen Personalentwicklung partizipiere. Eine derartige Argumentation greift aus Sicht der sozial-kognitiven Theorie des Identifikationslernens zu kurz, weil sie die Komplexität menschlichen Erwartungslernens und damit die Möglichkeit divergierender Identifikationseffekte völlig unberücksichtigt läßt. Es ist daher sinnvoll, folgende Hypothesen hinsichtlich vermeintlicher direkter Wirkungseffekte zu vertreten, die aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität hervorgehen:

H9: Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation besteht kein direkter Zusammenhang.

H10: Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Firmenbindung besteht kein direkter Zusammenhang.

H11: Zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement besteht kein direkter Zusammenhang.

Hinsichtlich des Kausalzusammenhangs zwischen der organisationalen Identifikation und dem Job Involvement steht zu vermuten, daß Mitarbeiter, die sich stark mit der Organisation identifizieren, ein entsprechend hohes Maß an Engagement bei der Arbeitserledigung zeigen und ein ebenfalls hoch ausgeprägtes Maß an Arbeitsidentifikation entwickeln werden. Der Grund für diese enge Verknüpfung zwischen organisationalem Identifikationsniveau und Job Involvement ist darin zu sehen, daß die partielle Identität des Selbstkonzeptes eines Organisationsteilnehmers mit der Organisation vermutlich auch solche Aspekte umfaßt, die dessen Arbeit betreffen.[9]

Infolgedessen ist es angebracht, die folgende Kontingenzhypothese zu formulieren:

H12: Je höher das organisationale Identifikationsniveau ist, desto höher ist das Job Involvement.

---

[9] Vgl. S. 35f.

Was den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Firmenbindung anbelangt, werden Mitarbeiter, die sich mit der Organisation identifizieren, eine Vielzahl der Attribute internalisiert haben, die für eine organisationale Mitgliedschaft kennzeichnend sind. Deswegen käme eine Aufkündigung der organisationalen Mitgliedschaft einem erheblichen Identitätsverlust gleich, weshalb ein solches Handeln für Mitarbeiter mit einer hohen organisationalen Identifikation eher unwahrscheinlich ist.

Somit kann als Kausalhypothese über den Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und der Firmenbindung vorgebracht werden:

H13: Je höher die organisationale Identifikation ist, desto geringer ist die Kündigungsneigung.

Die im Job Involvement zum Ausdruck kommende Identifikation mit der Arbeit wird für die Firmenbindung als nicht maßgeblich erachtet. Aufgrund seiner Fähigkeit zum Diskriminationslernen ist der Organisationsteilnehmer sehr wohl in der Lage, zwischen verschiedenen Identifikationsobjekten - wie der Arbeit oder der Organisation - zu unterscheiden. Nur weil sich jemand stark mit seiner Arbeit identifiziert, muß er sich nicht an die Organisation gebunden fühlen. Schließlich kann er die Arbeit auch andernorts, unter einer anderen Firmenmitgliedschaft, ausüben. Aufgrund dessen läßt sich folgende Kontingenzhypothese über den Zusammenhang von Job Involvement und Firmenbindung postulieren:

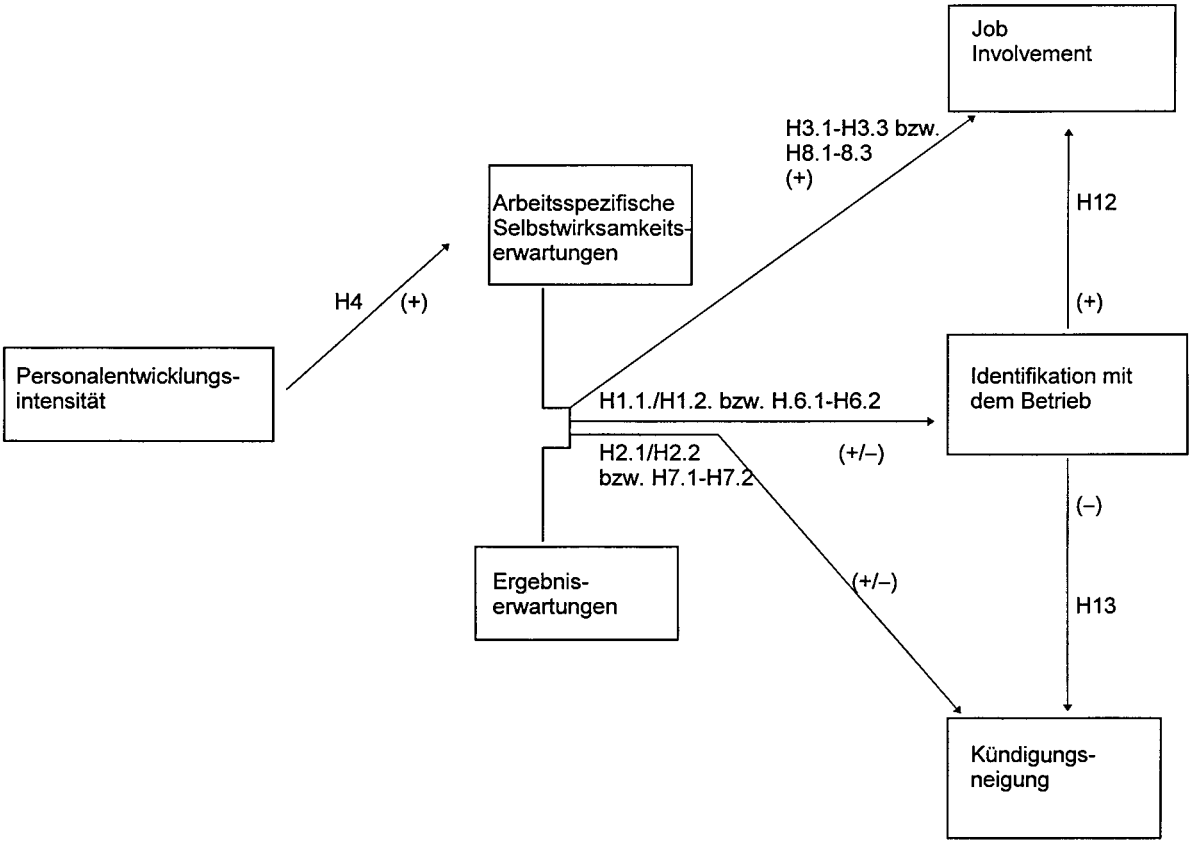
H14: Zwischen dem Job Involvement und der Kündigungsneigung besteht kein Zusammenhang.

In Abb. 14 ist das hier postulierte Kontingenzmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen im Zusammenhang illustriert. Dabei wird aufgeführt, welche Untersuchungshypothesen sich auf welche Kontingenzzusammenhänge beziehen. Von einer metatheoretischen Ebene betrachtet, wird offenkundig, daß mit dem Modell ein Versuch unternommen wird, Aspekte des motivationalen Annahmegefüges und des selbststheoretischen Ansatzes der organisationalen Identifikationsforschung zusammenzuführen. Denn Informationen über zu erwartende Handlungsergebnisse und subjektiv-perzipierte Handlungskompetenzen werden nicht seperat sondern simultan verarbeitet, was die integrative Sichtweise der sozial-kognitiven Verhaltenstheorie belegt.

Wie das hier propagierte sozial-kognitive Kontingenzmodell zeigt, werden sowohl das Job Involvement als auch die Firmenbindung stets durch die organisationale Identifikation kodeterminiert. Etwaige Job Involvement-Wirkungen, die aus einer veränderten Personalentwicklungsintensität herrühren, können danach durch entsprechende Identifikationseffekte konterkariert oder verstärkt werden. Die Kündigungsneigung erfährt von den im Verlauf des Identifikationsprozesses generierten Erwartungen einen direkten Impuls und einen indirekten, der über das organisationale Identifikationsniveau verläuft.

Die dem Modell zugrundliegenden Hypothesen sind in Tab. 4 nochmals im Überblick dargestellt.

Abb. 14: Sozial-kognitives Kontingenzmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungswirkungen



Tab. 4: Die Untersuchungshypothesen im Überblick

Hypothese	Wortlaut
H1.1	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H1.2	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H2.1	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt (sinkt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H2.2	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt (steigt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H3.1	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H3.2	Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H3.3	Ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen mündet in einem stärkeren Anstieg des Job Involvements, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind als wenn sie negativ sind.
H4	Je höher die Personalentwicklungsintensität ist, desto höher sind die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen eines Mitarbeiters.
H5	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.
H6.1	Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H6.2	Mit steigender Personalentwicklungsintensität sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H7.1	Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt (sinkt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H7.2	Mit steigender Personalentwicklungsintensität sinkt (steigt) die Firmenbindung (Kündigungsneigung), wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H8.1	Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind.
H8.2	Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt das Job Involvement, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind.
H8.3	Ein Anstieg der Personalentwicklungsintensität mündet in einem stärkeren Anstieg des Job Involvements, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind als wenn sie negativ sind.
H9	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation besteht kein direkter Zusammenhang.
H10	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Firmenbindung besteht kein direkter Zusammenhang.
H11	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement besteht kein direkter Zusammenhang.
H12	Je höher die organisationale Identifikation ist, desto höher ist das Job Involvement.
H13	Je höher die organisationale Identifikation ist, desto geringer ist die Kündigungsneigung.
H14	Zwischen dem Job Involvement und der Kündigungsneigung besteht kein Zusammenhang.

5 Die Empirische Untersuchung

Nachfolgend erfolgt zunächst eine Erörterung des Untersuchungskonzeptes (5.1). Es wird dargestellt, durch die Verwendung welchen Designs das Untersuchungsziel erreicht werden soll (5.1.1) und welche Untersuchungsmethode verwendet wird (5.1.2). Designbedingt werden im Rahmen dieser Arbeit verschiedene Kontrollvariablen erhoben. Welche dies sind, wird in Gliederungspunkt 5.1.3 diskutiert. Gliederungspunkt 5.1.4 befaßt sich mit der Festlegung des ex-post-facto-Erhebungszeitraumes, d.h. jener Zeitspanne, für die Partizipation an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen retrospektiv erhoben wird. Die für die Stichprobengewinnung maßgeblichen Auswahlverfahren sowie die lineare Strukturgleichungsanalyse als das in dieser Untersuchung dominante Analyseverfahren werden daran anschließend in den Gliederungspunkten 5.1.5 und 5.1.6 erläutert, bevor auf die Fragebogenkonstruktion näher eingegangen wird (5.1.7 und 5.1.8). Wie die an der Hauptuntersuchung beteiligten Untersuchungsbetriebe ausfindig gemacht wurden, wird in Gliederungspunkt 5.1.9 behandelt.

Nach der Operationalisierung der Variablen (5.2) wird in Gliederungspunkt 5.3 die Vorgehensweise bei der Pretest-Erhebung erörtert. Für die Hauptuntersuchung wird dieselbe Thematik in Gliederungspunkt 5.4 abgehandelt: Zunächst werden die an der Hauptuntersuchung beteiligten Betriebe näher beschrieben (5.4.1). Daraufhin wird der Untersuchungsablauf in den einzelnen Untersuchungsbetrieben skizziert (5.4.2). Eine Darstellung der Hauptuntersuchungsstichprobe erfolgt in Gliederungspunkt 5.4.3. In Gliederungspunkt 5.4.4 wird der Frage nachgegangen, wie die betriebliche Personalentwicklung aus Sicht der Befragungsteilnehmer wahrgenommen wird, um Aufschluß über die Inanspruchnahme der betrieblichen Personalentwicklungssysteme und deren qualitative Beschaffenheit zu erlangen.

Eine Beurteilung der empirischen Eigenschaften der verwendeten Skalen und Indizes wird in Gliederungspunkt 5.5 sowohl für den Pretest als auch für die Hauptuntersuchung vorgenommen.

Schließlich werden die Untersuchungsergebnisse der Hauptuntersuchung, in der es um den Test der auf S. 89 zusammenfassend dargestellten Hypothesen geht, in Gliederungspunkt 5.6 vorgestellt.

5.1 Darstellung des Untersuchungskonzeptes

5.1.1 Untersuchungsziel und -design

Die vorliegende Untersuchung macht sich die Erklärung und den Nachweis personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen zur Aufgabe. Es geht darum, festzustellen, ob sich Mitarbeiter aufgrund der Tatsache, daß sie mit einer unterschiedlichen Intensität an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert haben, in ihren organisationalen Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungsniveaus unterscheiden. Die Messung dieser psychologischen Effekte der Personalentwicklung soll darüber Aufschluß verleihen, ob und wie gut die

betriebliche Personalentwicklung ihrer Identifikationsfunktion vor dem Hintergrund veränderter gesellschaftlicher und arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen gerecht wird.

In Anbetracht dieses Erkenntnisinteresses hat das *Untersuchungsdesign* darüber Auskunft zu geben, welche Untersuchungseinheiten unter welchen Bedingungen wie beobachtet werden, um möglichst informative Rückschlüsse über die Gültigkeit der formulierten Hypothesen ziehen zu können.[1] Mit dem Design einer Studie bestimmt sich auch gleichzeitig die *Forschungsvalidität* einer empirischen Erhebung.

Die Forschungsvalidität setzt sich zusammen aus der internen Validität und der externen Validität. Die *interne Validität* kann generell als das Ausmaß definiert werden, in dem der in einer Untersuchung beobachtete Treatment-Effekt kausal auf die abhängige Variable einwirkt. Die *externe Validität* bezieht sich auf die Frage der Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse, d.h. sie nimmt darauf Bezug, auf welche Populationen und Umweltumgebungen die Untersuchungsergebnisse übertragbar sind.[2] Grundsätzlich läßt sich die Güte eines Forschungsdesigns daran festmachen, inwieweit es gelingt, potentielle Bedrohungen der internen und externen Validität durch die Untersuchungsanordnung auszuschalten.[3]

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden n = 1307 Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen aus fünf Großunternehmungen schriftlich befragt. Durch eine Multi-Sampling-Strategie sollten mögliche Interaktionen zwischen Untersuchungsort und Personalentwicklungstreatment ausgeschlossen werden. Eine Konzentration auf *Großbetriebe* erschien zweckmäßig, weil diese gemeinhin über ausgeprägtere Personalentwicklungssysteme verfügen als kleinere oder mittelgroße Betriebswirtschaften (Weber 1985: 123), weshalb zu vermuten steht, daß bei Personalentwicklungsteilnehmern größerer Industriebetriebe eine ausgeprägtere Variation in der individuellen Personalentwicklungsintensität zu verzeichnen ist.[4]

Vor dem Hintergrund des Erklärungsziels der vorliegenden Arbeit wird die Ableitung möglichst allgemeingültiger Forschungsaussagen angestrebt, weshalb der Einbezug vieler Berufsgruppen und Funktionsträger im Sinne eines „sampling for heterogenity" (Cook/Campbell 1979: 75) einen Beitrag zur Erhöhung der externen Validität liefern soll. Die interne Validität der Untersuchung wird dadurch ebenfalls aufgewertet, indem potentielle Selektionseffekte von vornherein ausgeschaltet wer-

---

[1] Zu den Schlüsselentscheidungen und Anforderungen an ein Untersuchungsdesign in der Personalforschung vgl. Schmitt/Klimoski (1991).

[2] Zum Zusammenhang von Forschungsdesign und Forschungsvalidität vgl. Judd/Kenney (1982).

[3] Für eine Diskussion möglicher Bedrohungen der internen und externen Validität vgl. Schmitt/Klimoski (1991: 30ff.); Cook/Campbell (1979: 51-55, 73f.); Pedhazur/Pedhazur Schmelkin (1991: 224ff.).

[4] Für den Bereich der *beruflichen* Weiterbildung weist etwa eine Erhebung von Infratest Sozialforschung nach, daß Beschäftige aus Großbetrieben (mit 1000 Mitarbeitern oder mehr) wesentlich häufiger an diesbezüglichen Bildungsmaßnahmen partizipieren als Beschäftigte in Kleinbetrieben mit weniger als 100 Beschäftigten. Zu derselben Erkenntnis gelangen Bardeleben/Böll/Kühn (1986) für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Vgl. auch Baethge (1990: 266ff.).

den. Denn es steht zu vermuten, daß die Intensität, mit der Beschäftigte an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren, je nach der beruflichen Position und Stellung innerhalb der betrieblichen Hierarchie ebenso variiert wie die organisationale Identifikation, so daß eine Repräsentanz verschiedener Arbeitnehmergruppen in der Stichprobe erforderlich ist, um mögliche Schein-Identifikationseffekte (spurious correlations) statistisch kontrollieren zu können.

Komplexe soziale und psychologische Phänomene, wie sie in der hier vorliegenden Arbeit erhoben werden, sind bekanntlich durch den Einfluß eines komplexen Ursachenspektrums gekennzeichnet. So wird beispielsweise das organisationale Identifikationsniveau von zahlreichen personalen und situativen Merkmalen bestimmt. Gleiches gilt für das Job Involvement, die Firmenbindung und die hier thematisierten Erwartungskategorien. Ziel einer kausalanalytischen Wirkungsmessung, die den Anspruch der internen Validität erhebt, muß daher sein, unter Ausschaltung von Störeffekten die „Netto-Wirkung" einer betrieblichen Intervention zu erfassen, also einer Schätzung, bei der die Einflüsse anderer Bestimmungsfaktoren, die möglicherweise die gleiche Wirkung haben, ausgeklammert werden. Das Problem der Ausschaltung konfundierender Störgrößen wird somit zum zentralen Gegenstand der Designkonstruktion.

Nach wie vor gilt in vielen Bereichen der empirischen Sozialforschung das reine Experiment („true experimental design") im Sinne von Campbell/Stanley (1963) als die bevorzugte Methode zur Überprüfung von Kausalzusammenhängen.[5] Auch in der Personalforschung wird dem experimentellen Design vielerorts die stärkste Beweiskraft für den Beleg von Ursache-Wirkungsbeziehungen beigemessen (Schmitt/Klimoski 1991: 10). Die Realisierung einer experimentellen Versuchsanordnung setzt die zufallsbedingte Zuweisung von Personen zu Versuchs- und Kontrollgruppen voraus.[6] Durch die Randomisierung wird eine weitgehende Ausschaltung konfundierender Störvariablen gewährleistet, weshalb sich das Experiment gewöhnlich durch eine hohe interne Validität auszeichnet.

Ein experimentelles Design ist für das hier vorliegende Untersuchungsproblem aus mehreren Gründen unangebracht[7]:

1. Eine Randomisierung in einem Feldexperiment erweist sich im erwerbswirtschaftlichen Kontext möglicher Untersuchungsbetriebe als nicht durchführbar, da es in der Praxis kaum einen Betrieb geben dürfte, der seine Personalentwicklungsteilnehmer nach dem Zufallsprinzip auswählt. Personalentwicklungsteilnehmer

[5] Mit Zimmermann (1972: 37) kann das wissenschaftliche Experiment definiert werden als „wiederholbare Beobachtungen unter kontrollierten Bedingungen, wobei eine (oder mehrere) unabhängige Variable(n) derartig manipuliert wird (werden), daß eine Überprüfungsmöglichkeit der zugrundeliegenden Hypothese (Behauptung eines Kausalzusammenhangs) in unterschiedlichen Situationen gegeben ist." Vgl. Friedrichs (1990: 333).

[6] Für eine genauere Betrachtung „wahrer" experimenteller Designs vgl. Schmitt/Klimoski (1991: 382ff.).

[7] Zur grundsätzlichen Problematik der Durchführung von wahren Experimenten unter Feldbedingungen vgl. Cook/Campbell (1975: 299ff.).

bzw. Nichtteilnehmer stellen aus Sicht der Personalforschung *natürliche Gruppen* dar.

2. Eine experimentelle Simulation betrieblicher Personalentwicklungsaktivitäten in einem Laborexperiment ist nur schwer realisierbar. Praktische Schwierigkeiten würden vor allem darin bestehen, die Teilnehmer der Versuchsgruppe einer tatsächlichen Personalentwicklung zu unterziehen, die über ein bloßes Training hinausgeht. Schließlich fußt die betriebliche Personalentwicklung auf einem Ineinandergreifen informatorischer, weiterbildungsspezifischer und arbeitsplatzbezogener Maßnahmen, die - teils parallel, teils sukzessive - implementiert werden.
3. Betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen sind oft für einen längeren Entwicklungszeitraum angelegt, der sich über Jahre erstrecken kann. Zudem finden die betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten stets in ihrem natürlichen Bedingungskontext (beispielsweise einer bestimmten Produktionstechnologie, betriebsspezifischen Versetzungsketten usw.) statt, aus dem sie für experimentelle Manipulationsvorhaben nur schwerlich herauszulösen sind.
4. Ein experimentelles Design setzt eine relative Sensibilität der abhängigen Variablen gegenüber Manipulationen auf Seiten der unabhängigen Variablen voraus. Eine solche sensible Reaktivität liegt weder bei der organisationalen Identifikation, noch bei dem Job Involvement oder den verschiedenen Erwartungstypen vor. Sowohl die organisationale Identifikation als auch das Job Involvement gelten als kurzfristig eher änderungsresistent, da beide Konstrukte eine intrapersonale Nähe zum Selbstkonzept aufweisen. Gleiches gilt für die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen. Und selbst die Ergebniserwartungen der Mitarbeiter sind das Ergebnis mittel- bis langfristiger Lernprozesse, die sich aufgrund experimenteller Treatments nur schwerlich beeinflussen lassen. Würden die angesprochenen Konstrukte dennoch auf ein kurzfristig angelegtes Personalentwicklungstreatment reagieren, müßte die Validität der verwendeten Meßinstrumente in Frage gestellt werden.
5. Das Konstrukt der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen ist aufgabenübergreifend konzipiert und somit relativ allgemein gehalten. Es soll das menschliche Arbeitshandeln in seiner Gänze erfassen, unabhängig davon, um welche Arbeitstätigkeit es sich im Einzelfall handelt. Ein experimentelles Design würde eine mikroanalytische Konstruktoperationalisierung nahelegen, die sich konkret auf nur *eine* Arbeitshandlung (z.B. Programmieren) beschränkt, um überhaupt einen Wirkungseffekt im Anschluß an ein Training nachweisen zu können.

Von der mangelnden Praktikabilität einmal abgesehen, zeigt sich ein experimentelles Design vor diesem Hintergrund mit Problemen der externen Validität und Konstruktvalidität behaftet.

Alternativ zum experimentellen Design wurde daher als Untersuchungsanordnung ein *ex-post-facto-Design* (Bortz 1984: 31f.) gewählt. Dabei sollen mögliche Störfak-

toren auf statistischem, d.h. pfadanalytischem Wege kontrolliert werden. Obwohl der aktive Einbezug potentieller konfundierender Störvariablen einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung der internen Validität liefert (Mitchell 1985: 196), ist ein derartiger relationaler Untersuchungsplan[8] im Vergleich zum reinen Experiment wahrscheinlich mit einer geringeren internen Validität ausgestattet, da er in der Gesamtsicht nur wenige Bedrohungen derselben abwehren kann. Folgt man der kritischen Betrachtungsweise Cook/Campbells (1975: 285), so handelt es sich bei pfadanalytischen Untersuchungsmodellen um nicht mehr als „the very least weak forms of quasi experimental designs".

Sicherlich werden beim Experiment durch die Randomisierung per se mehr konfundierende Variablen ausgeschaltet als in einem pfadanalytischen Modell Kontrollvariablen in den Untersuchungsplan mit aufgenommen werden können. Zudem ist die explizite Kontrolle relevanter Störvariablen im Rahmen eines Pfadmodells stets eine Funktion des Theoriestandes einer Forschungsdisziplin, so daß vor allem in frühen Untersuchungsstadien Unklarheit besteht, welche Größen es zu kontrollieren gilt. Ein großes Defizit des ex-post-facto-Designs ist ferner darin zu sehen, daß die Messung der Untersuchungsvariablen zu einem einzigen Zeitpunkt erfolgt, ohne daß die Unabhängigkeit in der zeitlichen Aufeinanderfolge von Treatment und Effekt damit gewährleistet ist.[9] Aus Sicht der Befürworter experimenteller Designs liegt ein weiterer Nachteil in der „Passivität" des ex-post-facto-Designs, die in dem Fehlen direkter Interventionsmaßnahmen zum Ausdruck kommt.

Weil die Wirkungsmessung in einem natürlichen Personalentwicklungskontext erfolgen kann, steht diesen Nachteilen jedoch eine erhöhte externe Validität bei der Konstruktmessung gegenüber, die durch die Vorteile einer besseren Praktikabilität und einer höheren Wirtschaftlichkeit ergänzt wird.

Auf einige grundlegende methodologische Probleme des ex-post-facto-Designs, nämlich die in Frage stehende Untersuchungsmethode, die Kontrolle der Stör- und Drittvariablen, die Bestimmung des ex-post-facto-Erhebungszeitraumes sowie die Varianz der unabhängigen Variablen bzw. der Stichprobenauswahl, wird im folgenden näher eingegangen, bevor die Grundzüge der linearen Strukturgleichungsanalyse, die Fragebogenskonstruktion und die Vorgehensweise bei der Firmenakquisition erörtert werden.

5.1.2 Kennzeichnung der Untersuchungsmethode

Als das der empirischen Untersuchung zugrundeliegende methodische Konzept wurde die *schriftliche Befragung* gewählt.[10] Der Einsatz der Fragebogen-Methode

[8] Zum relationalen Untersuchungsdesign (relational research design) in der Personalforschung vgl. Schmitt/Klimoski (1991: 378ff.).

[9] Provozierender Weise klassifizieren Cook/Campbell (1975: 223) das pfadanalytische ex-post-facto-Design als „sub-type of the 'Posttest-Only Design with Non-equivalent Groups'".

[10] Zur Methode der schriftlichen Befragung und ihrer Vor- und Nachteile vgl. Friedrichs (1990: 236ff.).

gilt in der Identifikations- und Job Involvement-Forschung als Standard und hat sich auch bei der Messung von individuellen Kompetenzeinschätzungen und Selbstwirksamkeitserwartungen bewährt. Als dominierendes Instrument in der Selbstkonzeptforschung stellen Fragebögen

> „relativ objektive, d.h., weitgehend unabhängig vom Untersucher anwendbare Selbstbeschreibungsverfahren dar, die Verfahren subjektiver Selbstdarstellung sind" (Mummendey 1987: 21).

Für die *Erhebung der Personalentwicklungsintensität* wurde zuerst in Erwägung gezogen, eine *Dokumentenanalyse* im betrieblichen Personalwesen durchzuführen, die darüber Aufschluß gibt, welche Beschäftigten im ex-post-Erhebungszeitraum wie stark an welchen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert haben. Ein derartiges Vorgehen war jedoch aus folgenden Gründen nicht realisierbar:

1. Es existierten in den meisten Untersuchungsbetrieben keine Unterlagen, in denen die Partizipation von Mitarbeitern an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen dokumentiert wäre. Lediglich in einem Betrieb der Hauptuntersuchung war ein derartiges Informationswesen vorhanden. Es beschränkte sich allerdings auf eine Dokumentation der Teilnahme an betrieblichen *Weiterbildungsmaßnahmen.*
2. Eine kombinierte Auswertung fragebogen- und dokumentationstechnisch erhobener Individualdaten hätte eine Aufhebung der Anonymität der Untersuchungsteilnehmer vorausgesetzt, was aus Gründen des Datenschutzes problematisch gewesen wäre. Die Garantie eben dieser Anonymität war in den meisten Betrieben eine conditio sine qua non für den Betriebsrat.

Folglich blieb kein anderer Weg übrig, als für die Erhebung der betrieblichen Personalentwicklungsintensität - wie für die Erhebung der übrigen Variablen auch - auf die Methode des *Selbstreports* zurückzugreifen.[11]

Dabei gilt es zu beachten, daß die mittels Fragebogen erhobenen Selbstreport-Daten, beispielsweise im Hinblick auf die organisationale Identifikation, niemals „objektiv", sondern in mehrfacher Hinsicht „subjektiv" gefärbt sind: Zum einen geht es um einen subjektiven Betrachtungsgegenstand, also um etwas, über das in der Regel nur der Befragungsteilnehmer selbst Bescheid wissen kann, und zum anderen legt der Antwortgebende bei der Beurteilung bzw. Beschreibung dieses Gegenstandes einen subjektiven Maßstab an. Fragebogen gelten deshalb als reaktive Meßinstrumente, weil der Gegenstand der wissenschaftlichen Untersuchung - die antwortende bzw. reagierende Person - das Ergebnis selbst absichtlich oder unabsichtlich beeinflussen kann (Mummendey 1987).

---

[11] Zum Selbstreport in der Organisationsforschung vgl. Podsakoff/Organ (1986). Die hier vorliegende Untersuchung reiht sich somit in die Reihe diverser anderer Studien in der Personalentwicklungsforschung ein, die sich ebenfalls dieser Methode bedienen. Vgl. etwa Nolte (1992).

Abb. 15: Diskrepanzen zwischen betrieblich intendierter und subjektiv wahrgenommener Personalentwicklung

		Betrieblich intendierte Personalentwicklung (PE)	
		ja	***nein***
Individuell wahrgenommene PE	***ja***	PE, die welche ist und als solche wahrgenommen wird (1)	*PE, die keine ist, aber dennoch als solche wahrgenommen wird (2)*
	nein	*PE, die welche ist und nicht als solche wahrgenommen wird (3)*	PE, die keine ist und nicht als solche wahrgenommen wird (4)

Der Selbstreport kann als Methode zur Erfassung des individuellen Teilnahmeverhaltens an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen unter Umständen zu anderen Ergebnissen führen, als wie sie eine Dokumentenanalyse liefern würde. Dieses methodische Dilemma wird in Abb. 15 verdeutlicht. Versteht man unter betrieblicher Personalentwicklung die Summe aller systematischen, d.h. *organisierten* Prozesse und Maßnahmen, die auf eine Veränderung der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeiter zielen[12], so erfaßt der Selbstreport die betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen dann ungenau,

- wenn betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen, an denen der Untersuchungsteilnehmer partizipiert, von diesem nicht als solche wahrgenommen bzw. erkannt werden *(Feld 3)*,
- wenn eine betriebliche Aktivität, die ein Mitarbeiter als eine auf ihn angesetzte Personalentwicklungsmaßnahme wahrnimmt, vom Betrieb nicht als solche konzipiert oder intendiert ist *(Feld 2)*.[13]

Ein Verzicht auf die Möglichkeit der Dokumentenanalyse läßt eine Überprüfung derartiger Diskrepanzen nicht zu.[14] Der hier verwendete Indikator zur Messung der Personalentwicklungsintensität unterliegt notgedrungen einem subjektiven Bias, über dessen Ausmaß sich allerdings nur spekulieren läßt. Die Reliabilität und die Konstruktvalidität des zur Messung der Personalentwicklungsintensität verwendeten Personalentwicklungsintensitäts-Indexes (PEI-Indexes) werden durch die Unvermeidbarkeit dieses individuellen Wahrnehmungsfilters in jedem Fall beeinträchtigt. Letzteres gilt es bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse zu berücksichtigen.

---

[12] Zum Personalentwicklungsbegriff vgl. Gliederungspunkt 1.2 dieser Arbeit.

[13] Zu nennen wären hier etwa die innerbetriebliche Versetzung oder die Aufgabenveränderung, die nicht zu Personalentwicklungszwecken vorgenommen, von dem Betreffenden aber dennoch als ein Beitrag zur Förderung seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bewertet wird.

[14] Diskrepanzen zwischen einer subjektiv (mittels Selbstreport) und objektiv (mittels Dokumentenanalyse) erhobenen beruflichen Weiterbildungsintensität mußten Noe/Wilk (1993) feststellen. Sie führten diese Abweichungen allerdings in erster Linie auf die mangelhafte Präzisierung des von ihnen verwendeten ex-post-facto-Erhebungszeitraums in der Mitarbeiterbefragung zurück.

Bei der Verwendung des Selbstreports gilt es darüber hinaus das Problem von Antworttendenzen und beschönigenden Reaktionseinstellungen, insbesondere bei der Erfassung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit, ins Kalkül zu ziehen. Ein derartiger Antwort-Bias tritt immer dann auf, wenn das Wissen um die eigene Rolle als Befragungsteilnehmer das Antwortverhalten beeinflußt. Oftmals bilden Untersuchungsteilnehmer eine Annahme darüber, was entweder nach ihrem Selbstbild, nach dem Fremdbild des Initiators der Untersuchung oder der sozialen Gruppe, der sie angehören, positiv erscheint, und sind dann bemüht, im sozial erwünschten Sinne zu antworten. Diese spezifische Antworttendenz ist die der *sozialen Erwünschtheit* (social desirability) (Mummendey 1987: 159ff.; Bortz 1984: 160ff.). Sie kommt zumeist dadurch zum Ausdruck, daß sich eine Person stets in positiver, d.h. günstiger Richtung äußert. Gerade bei der Selbstbeurteilung der eigenen Handlungskompetenz ist nach Festinger (1954; ähnlich Mabe/West 1982; Donat 1991) damit zu rechnen, daß der Antwortgebende bestrebt ist, sein Selbstbild vorteilhaft und positiv darzustellen. Sozial erwünschtes Antwortverhalten beruht aber auch auf einer sozialen Normierung. Gerade in Betriebswirtschaften, in denen das Leistungsverhalten eines jeden ständig auf dem Prüfstand steht, existiert ein enormer sozialer Druck hinsichtlich der betrieblichen Anforderungen und Erwartungen zu „funktionieren".

Weil durch sozial erwünschtes Antwortverhalten die Validität eines Meßinstruments beeinträchtigt wird, werden zahlreiche Strategien diskutiert, um dieser Tendenz entgegenzuwirken bzw. den Einfluß der sozialen Erwünschtheit zu kontrollieren (Mummendey 1987: 159). Hierauf wird bei der Erläuterung der Konstruktoperationalisierung näher einzugehen sein.

Neben der sozialen Erwünschtheit besteht ein weiteres Problem bei der Erhebung von Selbstreport-Daten in der Möglichkeit des Auftretens von *Methodenvarianz*, d.h. dem Anteil an der gemessenen Varianz, der nicht auf das zu messende theoretische Konstrukt sondern die verwendete Meßmethode zurückzuführen ist:

> „Method variance is pervasive, ubiquitous. Almost invariably in social and behavioral science, each array of measurements from a construct-method unit contains variance associated with the method. Any obtained relationship between two such units can be due to method variance shared by both" (Fiske 1982: 82).

Weil die Meßmodelle alle aus derselben Quelle, nämlich dem Fragebogen, stammen und zum gleichen Meßzeitpunkt erhoben werden, kann eine *Scheinkorrelation* unter den Untersuchungsvariablen die Konsequenz sein. Das Problem der Methodenvarianz kann dann entstehen, wenn die eingesetzten Meßmodelle denselben Antwortmodus aufweisen, keine hohe Reliabilität besitzen, oder wenn die Antwortgebenden allgemein bestrebt sind, ein konsistentes Antwortverhalten über die einzelnen Fra-

gebogensektionen hinweg an den Tag zu legen.[15] Die Diskriminanzvalidität der verwendeten Maße würde dadurch in Frage gestellt.[16]

Neuere Diskussionsbeiträge lassen indes erkennen, daß nicht so viele Messungen durch Methodenvarianz kontaminiert sind, wie dies im Vorhinein bei der Erhebung von Selbstreport-Daten mittels Fragebogen zu vermuteten wäre (Spector 1987).

5.1.3 Bestimmung der Kontrollvariablen

Die interne Validität des hier zur Anwendung kommenden ex-post-facto-Designs zeichnet sich nicht nur durch einen adäquaten Umgang mit dem Problem der Methodenvarianz aus, sondern wird auch in einem entscheidenden Maße dadurch mitbestimmt, inwieweit es gelingt, mögliche Störfaktoren, mit der die (un)abhängigen und intervenierenden Variablen konfundieren, aus der Kausalanalyse auszuschließen. Zu diesem Zweck stehen der empirischen Personalforschung verschiedene Kontrolltechniken zur Verfügung (Bortz 1984: 404f.). Im Rahmen dieser Untersuchung soll eine pfadanalytische, d.h. *statistische* Kontrolle personengebundener Störvariablen (Pedhazur/Pedhazur Schmelkin 1991: 215) mittels des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse erfolgen.

Dieses Vorgehen erfordert eine Identifizierung jener Bestimmungsfaktoren, welche die Variablen des Kausalmodells beeinflussen und die relevanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit Scheineffekten überlagern könnten. Welche personen- und situationsgebundenen Störvariablen zu beachten sind, läßt sich einerseits aus den vorliegenden Ergebnissen der empirischen Forschung, welche die betreffenden Variablen zum Forschungsgegenstand erhoben haben, entnehmen, andererseits aus theoretischen und Plausibilitätsüberlegungen herleiten.

Zur Sicherstellung der internen Validität dieser Untersuchung erscheint eine Konzentration auf wenige zentrale Kontrollvariablen, die sich in der organisationalen Identifikationsforschung bewährt haben, als angebracht. Von ihnen kann erwartet werden, daß sie das personengebundene Störpotential recht gut abdecken, zumal diese „Schlüsselvariablen" wiederum mit anderen verdeckten Variablen korrelieren, die ebenfalls als konfundierende Variable in Betracht kämen. Welche (soziodemographischen) Faktoren in dieser Untersuchung als Kontrollvariable welcher theoretischer Konstrukte fungieren sollen, ist in Tab. 5 zu sehen.

---

[15] Fiske (1982: 82) faßt das Problem der Methodenvarianz weiter und siedelt auch das Phänomen des sozial erwünschten Antwortverhaltens hierunter an.

[16] Um das Problem der Methodenvarianz in den Griff zu bekommen, sind äußerst komplexe und aufwendige Forschungsdesigns erforderlich, von denen die „Multimethod-Multitrait"-Analyse sicherlich die aufwendigste ist. Nach den Empfehlungen von Mitchell ist es für die Kontrolle der Methodenvarianz ratsam, (1) verschiedene Maße eines jeden Konstrukts, (2) verschiedene Meßmethoden und (3) die Messung verschiedener Konstrukte zu betreiben. Um eine etwaige Methodenvarianz aufzudecken, können die Verfahren zur Überprüfung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität angewandt werden. Vgl. Mitchell (1985: 197f.); Schmitt/Klimoski (1991: 375); Bagozzi et al. (1991). Zur Anwendung der „Multitrait-Multimethod"-Analyse vgl. Campbell/Fiske (1959).

In Bezug auf die *Personalentwicklungsintensität* wird unterstellt, daß die Anzahl der eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente *altersabhängig* ist.[17] Konkret wird damit gerechnet, daß jüngere Arbeitnehmer intensiver an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren als ältere. Dies ist zum einen damit zu

Tab. 5: Im Rahmen der Kausalanalyse verwendete Kontrollvariablen

	Kontrollvariablen							
Modell-variablen	Alter	Ge-schlecht	BZD	Schul-ab-schluß	Aus-bil-dung	Berufs-erfah-rung	Beruf-liche Position	Schwierig-keitsindex
PEI	x	x	x		x	x	x	x
ASWE			x	x	x	x	x	x
EE	x	x	x	x	x	x	x	
OI	x	x	x	x	x		x	
JI	x	x		x	x		x	x
KN	x	x	x	x	x	x	x	

x = Einsatz als Kontrollvariable; PEI = Personalentwicklungsintensität; ASWE = arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen; EE = Ergebniserwartungen; OI = organisationale Identifikation; JI = Job Involvement; KN = Kündigungsneigung.

begründen, daß jüngere Beschäftigte erst kürzere Zeit dem Betrieb angehören und somit oftmals für die ihnen zugedachte Aufgabentätigkeit erst noch qualifiziert werden müssen, um unternehmensspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben. Zum anderen haben betriebliche Investitionen in jüngere Arbeitnehmer aufgrund der erwarteten längeren Verweildauer in der Organisation eine erhöhte Chance, sich zu amortisieren. Darüber hinaus steht zu vermuten, daß ältere Arbeitnehmer geringere Erwartungen an die Folgeerträge der Personalentwicklungsteilnahme knüpfen und wegen ihres fortgeschrittenen Alters insgesamt weniger lernfähig und lernbereit sind.[18]

Desweiteren wird das *Geschlecht* als ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Personalentwicklungsintensität erfaßt, da es ein vielfach zu beobachtender Tatbestand ist, daß Frauen bei der Beteiligung an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen unterrepräsentiert sind.

Zumal ältere Mitarbeiter meistens auch eine längere *Betriebszugehörigkeitsdauer* vorzuweisen haben, muß im Hinblick auf die Personalentwicklungsintensität auch

[17] Der soziale Selektionsmechanismus, der aus der (Nicht-)Beteiligung an beruflichen sowie betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen herrührt und die nach den Worten Baetghes (1990: 249) „belegschaftsstrukturelle Benachteiligung der unteren Statusgruppen" ist in zahlreichen Studien dokumentiert. Vgl. etwa Infratest Sozialforschung (1986, 1989); Baethge (1990: 242ff.); Bardeleben/Böll/Kühn (1986); Gebert/Steinkamp (1990). Zumal die betriebliche Weiterbildung gemeinhin als *Kernelement* betrieblicher Personalentwicklungssysteme betrachtet wird, liegt es nahe, denselben Selektionsmechanismus auch für die Partizipation an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstellen.

[18] Vgl. hierzu und im folgenden Gebert/Steinkamp (1990: 191ff.).

der Einfluß dieser Variable kontrolliert werden. Es ist generell damit zu rechnen, daß organisationale Neulinge nach ihrem Beitritt zunächst betriebsspezifisch qualifiziert und „entwickelt" werden, wohingegen dahingehende Personalentwicklungsmaßnahmen für langjährige Organisationsteilnehmer - unter sonst gleichen Bedingungen - nicht erforderlich sind. Damit zusammenhängend werden Berufsanfänger stärker an Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren als Mitarbeiter, die ihren Beruf schon lange ausüben und über eine ausgeprägtere berufliche Handlungskompetenz verfügen. Insofern gilt es ebenfalls den Einfluß der *Berufserfahrung* auf die Personalentwicklungsintensität zu kontrollieren.

Daß von der *Schul- und Berufsbildung* ein nicht unerheblicher Einfluß auf die Personalentwicklungsintensität ausgeht, ist deshalb zu erwarten, weil ein höherer Bildungsabschluß zumeist auch kennzeichnend für eine hohe Bildungsbereitschaft ist. Ferner besteht aus betrieblicher Sicht ein Interesse daran, daß die Personalentwicklungsinvestitionen auf fruchtbaren Boden stoßen und auf der Teilnehmerseite nicht ohne positive Konsequenzen bleiben.

Die *berufliche Position* gilt ebenfalls als ein wichtiger Einflußfaktor der Personalentwicklungsintensität. Wie Weber (1985: 111) zeigen konnte, variiert der betriebliche Einsatz des Personalentwicklungsinstrumentariums positionsspezifisch, wobei die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen bei Führungskräften in der Regel häufiger zum Einsatz kommen als bei Nicht-Führungskräften. Dieser Sachverhalt läßt sich nach Gebert/Steinkamp (1990) damit begründen, daß die Aufgabenkomplexität hierarchiespezifisch variiert. Führungskräfte sind im Normalfall mit einem komplexeren und unstrukturierteren Aufgabenspektrum konfrontiert und tragen stärker als gewerbliche Arbeitnehmer dazu bei, die Umweltdynamik zu absorbieren, wodurch ein entsprechender Qualifizierungsbedarf ausgelöst wird. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, daß Mitarbeiter in höheren Positionen eher über eine geeignetere Machtbasis und die damit einhergehenden subjektiven Ressourcen in der Form fachlicher und sozialer Kompetenzen verfügen, die es ihnen erlaubt, ihre berufliche Position und ihren Qualifikationsstand über die Beteiligung an Personalentwicklungsmaßnahmen zu verteidigen bzw. auszubauen (Baethge 1990: 240).

Der *Schwierigkeitsindex* dürfte in einem erheblichen Maße durch den technischen und organisatorischen Wandel innerhalb des Unternehmens determiniert sein. Insofern wird zwischen ihm und der Personalentwicklungsintensität ein starker Zusammenhang erwartet.[19]

Vor dem Hintergrund der erwähnten soziodemographischen Bestimmungsfaktoren der Personalentwicklungsintensität ist eine Begünstigung bzw. Benachteiligung bestimmter Belegschaftsgruppen zu konstatieren. Nach dem Matthäus-Prinzip der Personalentwicklung gilt vielerorts: „Wer hat, dem wird gegeben" (Becker 1993: 116).[20] Eine derartige Bevorzugung bereits qualifizierter Belegschaftsgruppen führt

[19] Zum Zusammenhang von Technikeinsatz bzw. der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Weiterbildung vgl. Baethge (1990: 251ff.) sowie Weiß (1990: 18f.).

[20] Wittwer (1982: 47) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Privileg bereits Privilegierter".

im Zeitverlauf zu einer weiteren Verfestigung der betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation[21], wodurch die innerbetrieblichen Fortkommensmöglichkeiten zwischen den einzelnen Segmenten deutlich eingeschränkt werden.

Bezüglich der *arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen* besteht aufgrund des unbefriedigenden Forschungsstandes weitgehende Unklarheit, was seine Bestimmungsfaktoren betrifft. Es läßt sich jedoch vermuten, daß diese einerseits mit zunehmender *Betriebszugehörigkeitsdauer* steigen, da ein Organisationsmitglied erst im Verlauf seiner organisationalen Mitgliedschaft jene firmenspezifischen Qualifikationen erwirbt, die ihm ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln unter den betriebsspezifischen Gegebenheiten ermöglichen. Andererseits dürfte die arbeitsspezifische Handlungskompetenz von dem Umfang der *Berufserfahrung* positiv beeinflußt werden, da sich die arbeitsspezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Verlauf des Berufslebens summieren und einem Arbeitenden eine entsprechende Handlungszuversicht bei der Verrichtung seiner Arbeitstätigkeit geben.

Desweiteren ist damit zu rechnen, daß die Qualität der *Schulausbildung* über ihren Einfluß auf die generellen Selbstwirksamkeitserwartungen auch einen Effekt auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit ausübt.[22] Das Niveau der *Berufsausbildung* dürfte insofern einen Einfluß auf die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit haben, als Individuen mit höheren Qualifikationen im Normalfall auch komplexere und anspruchsvollere Aufgabentätigkeiten übertragen bekommen, die es ihnen erlauben, das Ausmaß der eigenen Selbstwirksamkeit bei einem erfolgreichen Handlungsvollzug positiv in Erfahrung zu bringen. Weil Personen mit einer qualifizierteren Berufsausbildung über ein Mehr an beruflicher Handlungskompetenz verfügen, sind diese in der Lage, ein breiteres Aufgabenspektrum zu bearbeiten, wodurch der Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit gefördert wird.

In einem ähnlichen Maße dürfte auch die *berufliche Position*, die man in einem Betrieb einnimmt, darüber mitbestimmen, wie herausfordernd und selbstwirksamkeitsfördernd die Arbeitstätigkeit ist, die es zu erledigen gilt. Gerade die berufliche Position entscheidet mit darüber, welche Leistungsanforderungen an eine Person

---

[21] Nach Lutz (1987: 1) können fünf Stufen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation unterschieden werden: (a) Klar definierte „Eintrittsarbeitsplätze" für neu eingestellte Arbeitskräfte; (b) eine Arbeitsorganisation, in der die Mehrzahl der Arbeitsplätze nach Qualifikationsanforderungen, Verantwortung und Verdienst hierarchisch gestuft ist; (c) dieser Stufung entsprechende Mobilitäts- und Aufstiegsmuster, die im Zuge ihres schrittweise Durchlaufens den Erwerb immer höherer Qualifikationen sicherstellen; (d) die Existenz von charakteristischen Allokationsregeln, die recht hohe Verbindlichkeit besitzen und insbesondere den Erwerb und die Nutzung von Qualifikationen sichern; (e) die Etablierung von „Stammbelegschaften", die mit längerer Betriebszugehörigkeit und betriebsspezifischer Qualifizierung erheblichen Schutz gegen das Risiko des Arbeitsplatzverlustes bieten. Zu den sogenannten „Segmentationsansätzen" vgl. auch Sengenberger (1978); Baethge (1990); Pawlowsky/Bäumer (1993).

[22] Zum Einfluß der Schulausbildung auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartungen vgl. Bandura (1986: 417).

gestellt und welche direkten Arbeitserfahrungen von ihr gesammelt werden. Geht man davon aus, daß betrieblicherseits vorwiegend solche Mitarbeiter befördert werden, die in ihrer Arbeit erfolgreich sind, so spricht einiges dafür, daß die hierarchische Position auch immer als Selbstbestätigung für den eigenen Leistungserfolg herhält, wodurch die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit an Stärke gewinnt.

Der *Schwierigkeitsindex* dürfte mit der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit in einem positiven Zusammenhang stehen, da eine Zunahme der Aufgabenschwierigkeit die wahrgenommene Selbstwirksamkeit fördert, insofern man diese Herausforderung erfolgreich meistert. Angesichts positiver Selbstbewertungstendenzen wird ein Sich-Selbst-Beurteilender im Regelfall von sich annehmen, mit einer schwieriger gewordenen Arbeitsaufgabe erfolgreich umgehen zu können, wodurch das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen der Tendenz nach positiv beeinflußt wird. Letztere würden dann allerdings sinken, wenn der Betreffende von sich wahrnehmen würde, den gestiegenen Arbeitsanforderungen nicht gewachsen zu sein.

Von den *Ergebniserwartungen* wird eine Kodeterminierung durch das *Alter* einer Person angenommen. Insbesondere wird hier mit einer positiven Korrelation gerechnet, denn ältere Mitarbeiter werden eher dazu neigen, die betrieblichen Belohnungskontingenzstrukturen positiv wahrzunehmen, da sie genügend Zeit hatten, entsprechende kognitive Dissonanzen abzubauen. So argumentiert etwa Glenn:

> „[...] once the person arrives at a constellation of attitudes and beliefs that gives a sense of understanding and being able to deal with reality, the person tends to resist influences that would change these attitudes and beliefs and perhaps lead to feelings of dissonance" (Glenn 1980: 603f.).[23]

Aus dem gleichen Grund dürfte die *Betriebszugehörigkeitsdauer* in einem positiven Zusammenhang mit den kognizierten Ergebniserwartungen gesehen werden (Rabinowitz/Hall 1981). Überdies werden *geschlechtsspezifische Unterschiede* in den Ergebniserwartungen vermutet. Insbesondere wird damit gerechnet, daß Frauen aufgrund einer beruflichen Benachteiligung geringere Ergebniserwartungen hegen als Männer.

In Bezug auf die *Berufserfahrung* wird ebenfalls angenommen, daß ein Mitarbeiter mit zunehmender Dauer der Berufsausübung zu einer differenzierteren Einschätzung der Handlungs-Belohnungskontingenzen kommt.

Der Einfluß des Niveaus der *Schul- und Berufsausbildung* auf die Ergebniserwartungen ist weitgehend unklar. Zum einen ist es denkbar, daß Personen mit einer besseren Bildung vermutlich höhere Ansprüche an das betriebliche Belohnungssystem stellen und dieses somit auch skeptischer beurteilen werden, was auf einen negativen Zusammenhang schließen ließe. Zum anderen haben Personen mit einer höheren

---

[23] Zur kognitiven Dissonanztheorie vgl. Festinger (1957). Überdies kommen hier vermutlich Selbstselektionsprozesse mit dem Ergebnis zum Tragen, daß Personen mit negativen Ergebniserwartungen die Organisation bereits verlassen haben.

Schul- und Berufsausbildung auch die höheren Positionen in der Organisationshierarchie inne. Dies kann für die Herausbildung von Ergebniserwartungen insofern von Belang sein, als durch die betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation vielfach sichergestellt ist, daß Inhaber von Führungspositionen im Zeitablauf noch weiter in der Hierarchie aufsteigen und im Zuge dessen noch höher belohnt werden. Die Wahrnehmung dieser Verfahrensweise dürfte sich in der Kognizierung der Ergebniserwartungen entsprechend positiv niederschlagen.

Was den Zusammenhang zwischen der *organisationalen Identifikation* und ihren Kontrollvariablen anbetrifft, so wird vermutet, daß die organisationale Identifikation mit dem Alter, der Betriebszugehörigkeitsdauer, dem Ausbildungsniveau und der hierarchischen Position positiv, mit dem Schulbildungsniveau negativ korreliert. Zudem werden Frauen wahrscheinlich eher dazu übergehen, sich mit der Organisation zu identifizieren als Männer.[24]

Aus der Job Involvement-Forschung stammen Belege, nach denen das *Job Involvement* durch das *Alter* positiv beeinflußt wird (Rhodes 1983: 338; Rabinowitz/Hall 1977: 272ff; Mathieu/Farr 1991: 129). Als Erklärung hierfür wird angeführt, ältere Arbeitnehmer besäßen traditionelle Arbeitstugenden und -werte, die der Arbeit eine höhere Bedeutung beimäßen. Nach dieser Argumentation resultiert aus der subjektiv empfundenen höheren Wertigkeit der Arbeit ein stärkeres Arbeitsengagement (Lorence/Mortimer 1985: 619).[25]

Männer zeigen offenbar ein höheres Job Involvement als *Frauen*, was vermutlich auf eine traditionell geprägte Geschlechtsrollensozialisation zurückzuführen ist (Mathieu/Farr 1991: 129; Rabinowitz/Hall 1977: 273f.). Im Hinblick auf die *Schul- und Berufsbildung* sind die Untersuchungsergebnisse nicht eindeutig. Die berufliche Position dürfte das Job Involvement insofern positiv beeinflussen, als höhere *Positionen* mehr arbeitsspezifische Identifikationsmöglichkeiten mit sich bringen und zudem besser bezahlt werden (Brooke/Russel/Price 1988: 143). Darüber hinaus sind Führungspositionen mit einem höheren Maß an individueller Verantwortung verknüpft, was ein entsprechend hohes Engagement bei der Arbeitserledigung unabdingbar macht.

Betrachtet man den *Schwierigkeitsindex* als einen Indikator für eine gestiegene Aufgabenkomplexität, so wird er voraussichtlich positiv mit dem Job Involvement korrelieren.[26] Denn wer in Anbetracht einer schwieriger gewordenen Arbeitsaufgabe nicht an dieser scheitern will, muß ein entsprechendes Arbeitsengagement aufbringen, um sie erfolgreich zu bewältigen.

Schließlich wären die Kontrollvariablen der *Kündigungsneigung* zu diskutieren. Wie Arnold/ Feldman (1982: 454) zeigen konnten, neigen Mitarbeiter mit zunehmendem

---

[24] Vgl. S. 30.

[25] Hierauf deuten auch die Ergebnisse der Umfrage „Jobs in the 80's" hin, nach denen ältere Arbeitnehmer eine höhere Arbeitsmoral besitzen als jüngere. Vgl. Noelle-Neumann/Strümpel (1985: 42).

[26] Zum positiven Zusammenhang von Arbeitsumfang und Job Involvement vgl. Mathieu/Farr (1991: 129).

Alter und längerer Betriebszugehörigkeitsdauer weniger dazu, den Betrieb zu verlassen. Dieses Untersuchungsergebnis ist nicht verwunderlich, sind doch für ältere Mitarbeiter, die dem Betrieb schon längere Zeit angehören, die Kosten eines Firmenwechsels vergleichsweise hoch. Da Frauen vermutlich eine größere Firmenbindung zu „ihrem" Betrieb entwickeln als Männer, ist das Geschlecht als Kontrollvariable der Kündigungsneigung in das Design mit einzubeziehen.[27] Hinsichtlich der *Berufserfahrung* wird davon ausgegangen, daß Mitarbeiter, die berufserfahrener sind, aufgrund ihrer gestiegenen Mobilität auf dem Arbeitsmarkt eine höhere Kündigungsneigung besitzen.

Die Firmenbindung mindern dürfte das *Schul- und Ausbildungsniveau*, da die Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit höheren Qualifikationen steigen. Darüber hinaus kann unterstellt werden, daß Mitarbeiter in niedrigen beruflichen *Positionen* eher dazu neigen werden, den Betrieb zu verlassen, um in einem anderen Beschäftigungsverhältnis ein berufliches Fortkommen zu realisieren. Umgekehrt werden Führungskräfte, die auf ihrem Karriereweg bereits an ihrer Zielposition angelangt sind, kaum eine Kündigung ins Auge fassen.

Nachdem die vorangehenden Ausführungen geklärt haben, welche Modellvariablen (i.e.S.) mit welchen Kontrollvariablen in einem Zusammenhang stehen, soll nun der ex-post-facto-Erhebungszeitraum näher spezifiziert werden.

5.1.4 Festlegung des ex-post-facto-Erhebungszeitraums

Unter ex-post-facto-Erhebungszeitraum wird hier der Fokuszeitraum verstanden, für den in der Befragung die unabhängige Variable „Personalentwicklungsintensität" retrospektiv erhoben wird. Bei seiner Bestimmung ist ein Trade-Off zwischen Reliabilität und Validität der Personalentwicklungsintensität vorzunehmen, der in Abb. 16 veranschaulicht wird. Würde man den Betrachtungszeitraum relativ *kurz*, z.B. auf ein Jahr anlegen[28], würde dies zu genaueren und damit *reliableren Meßergebnissen* führen, als wenn die Personalentwicklungsintensität rückblickend über einen längeren - z.B. fünfjährigen Zeitraum - gemessen würde. Denn je weiter personalentwicklungsrelevante Ereignisse in der Vergangenheit liegen, desto schlechter kann sich ein Proband an sie im Hinblick auf ihren Umfang und ihre Art erinnern.

Dessen ungeachtet wäre bei einem derart kurzen Betrachtungszeitraum jedoch die *Konstruktvalidität* des Untersuchungsgegenstandes gefährdet. Vorangehend wurde bereits darauf hingewiesen, daß betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen von den Betrieben oft mittel- bis langfristig ausgerichtet sind, um das betriebliche Personalentwicklungssystem gemäß seiner Aufgaben zieladäquat zu nutzen. Soll die betriebliche Personalentwicklung in ihrer Gänze und nicht nur in isolierten Teilbe-

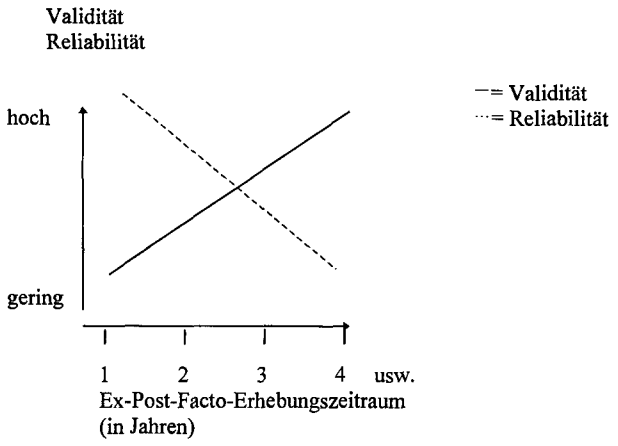
---

[27] Zum Zusammenhang von Geschlechtszugehörigkeit und Kündigungsneigung vgl. Martin (1979); Arnold/Feldman (1982).

[28] Als ein Beispiel für die subjektive Erhebung der Weiterbildungsintensität für einen einjährigen ex-post-facto-Erhebungszeitraum vgl. Noe/Wilk (1993).

reichen erfaßt werden, erscheint ein *längerer* - z.B. fünfjähriger - ex-post-facto-Erhebungszeitraum[29] unter Validitätsgesichtspunkten somit durchaus angebracht.

Abb. 16: Trade-Off zwischen Reliabilität und Validität der Personalentwicklungsintensität



Als Kompromiß zwischen den Anforderungen beider Gütekriterien wird daher beim Vortest ein retrospektiver Betrachtungszeitraum von zweieinhalb, bei der Hauptuntersuchung von drei Jahren, gewählt. Dies hat den zusätzlichen praktischen Vorteil, daß mit dem Beginn des Jahres 1992 somit ein Fixpunkt für den Untersuchungsteilnehmer gegeben ist, von dem an er seine Erinnerungen hinsichtlich seiner Personalentwicklungserfahrungen bis zur Gegenwart rekapitulieren kann.

Welches Auswahlverfahren bei der Erhebung der Daten angewandt wird, wird im folgenden dargelegt.

5.1.5 Bestimmung des Auswahlverfahrens

Varianz auf Seiten der unabhängigen Variablen bedeutet, daß sich die Untersuchungsteilnehmer in den Ausprägungen der Personalentwicklungsintensität unterscheiden. Ohne eine Varianz der Personalentwicklungsintensität sind die Hypothesen bezüglich der aus ihr hervorgehenden Wirkungseffekte nicht zu überprüfen. Während die Variation der unabhängigen Variablen in einem Experiment durch das (Nicht-)Treatment der Experimental- bzw. Kontrollgruppe sichergestellt wird, wird

[29] Als Beispiel für einen fünfjährigen retrospektiven Betrachtungszeitraum zur Erfassung der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen vgl. Gebert/Steinkamp (1990: 80).

diese in einem ex-post-facto-Design durch den Einsatz eines geeigneten Auswahlverfahrens[30] angestrebt.

Kennzeichnender Weise wurde in der Mehrzahl der Untersuchungsbetriebe eine systematische Personalentwicklung vorwiegend im Führungskräftebereich betrieben. Systematische Personalentwicklungsmaßnahmen dünnten um so stärker aus, je tiefer man sich in der Betriebshierarchie nach unten begab. Würde man vor diesem Hintergrund keine besonderen Vorkehrungen zur Auswahl der Befragungsteilnehmer treffen, wären in einer (einfachen) Zufallsauswahl, wegen der relativen Seltenheit der Merkmalsausprägung „hohe Personalentwicklungsintensität" vermutlich nicht genügend Fälle vertreten, um eine sinnvolle Hypothesenüberprüfung zu ermöglichen.[31]

Um die erforderliche Variation der unabhängigen Variable „Personalentwicklungsintensität" sicherzustellen, wurde daher in dem Voruntersuchungsbetrieb und in drei Betrieben der Hauptuntersuchung ein *bewußtes Auswahlverfahren* angewandt:[32] Ein Betriebsexperte[33] hatte aus der Grundgesamtheit der im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter solche Personen als Untersuchungsteilnehmer auszuwählen, die seit 1992 (dem Beginn des ex-post-facto-Erhebungszeitraumes) sehr stark, weniger stark oder überhaupt nicht an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert hatten.

Desweiteren wurde angestrebt, daß sich die Untersuchungsteilnehmer aus den einzelnen „Personalentwicklungsintensitätsgruppen" - insofern eine bewußte Auswahl durchgeführt wurde - zu etwa gleichen Teilen aus gewerblichen Mitarbeitern, Angestellten und Führungskräften zusammensetzen. Durch die Befolgung dieser zusätzlichen Auswahlvorgabe wurde eine Steigerung sowohl der internen als auch externen Validität der Untersuchungsergebnisse erwartet.

In zwei Untersuchungsbetrieben der Hauptuntersuchung wurden *Vollerhebungen* durchgeführt, da dieses Erhebungsverfahren von den Personalverantwortlichen in den betreffenden Betrieben als weniger zeitaufwendig und kostenintensiv betrachtet wurde als eine Teilerhebung. Unter Forschungsgesichtspunkten erschien die Möglichkeit der Vollerhebung als ein geeigneter Weg, Auswahlfehler auf Seiten der Betriebsexperten, wie sie bei der bewußten Auswahl vorkommen können, auszu-

---

[30] Als Auswahlverfahren wird das Vorgehen bezeichnet, unter Kenntnis der Erhebungseinheit und Grundgesamtheit kontrolliert Stichproben zu ziehen. Vgl. Friedrichs (1980: 130).

[31] Gegen die Verwendung einer Wahrscheinlichkeitsauswahl sprach zudem die Kostenintensität und die Zeitaufwendigkeit eines solchen Vorgehens.

[32] Die *bewußte Auswahl* unterscheidet sich von der willkürlichen Auswahl (Auswahl aufs Geratewohl) darin, daß sie aufgrund vorheriger Überlegungen gezielt und planvoll vorgenommen wird. Sie wird daher auch als *gezielte Auswahl* oder *Auswahl nach Gutdünken* bezeichnet, d.h. die Auswahl geht hier nach bestimmten Kriterien vonstatten, die als für den Forschungsprozeß maßgeblich erachtet werden. Vgl. Kromrey (1994: 200).

[33] Bei diesem Experten handelte es sich in dem Voruntersuchungsbetrieb und in einem Hauptuntersuchungsbetrieb um den Personalleiter. In zwei Betrieben der Hauptuntersuchung wurde die Auswahl durch den zuständigen Personalentwicklungsreferenten vorgenommen.

schließen und die externe Validität und statistische Schlußfolgerungsvalidität zu erhöhen. „Vollerhebung" bedeutet in diesem Fall, daß jedes Belegschaftsmitglied einen Fragebogen zugestellt bekam. Da aber das Ausfüllen des Fragebogens freiwillig war und nicht jeder Organisationsteilnehmer diesen bearbeitete, resultierte auch aus dieser Verfahrensweise am Ende „nur" eine Teilstichprobe.

Soll von einer Teilerhebung auf die Grundgesamtheit geschlossen werden, muß die Stichprobe

> „ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit hinsichtlich der Heterogenität der Elemente und hinsichtlich der Repräsentativität der für die Hypothesenprüfung relevanten Variablen sein" (Friedrichs 1980: 125).

Am besten erreicht man eine solche Repräsentativität durch ein zufallsgesteuertes Auswahlverfahren. Bei der Verwendung der bewußten Auswahl wird die Repräsentativitätsforderung nur insofern erfüllt, als nur einige wenige Fälle hoher, geringer oder nicht vorhandener Personalentwicklungsintensität aus der Grundgesamtheit, d.h. der Menge der Organisationsmitglieder einer Organisation herausgegriffen werden. Von daher lassen sich auf der Basis eines bewußten Auswahlverfahrens streng genommen nur Hypothesen testen, die sich auf solche Variable beziehen, die bei der Stichprobenbildung als Auswahlkriterium fungieren. Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit sind bei der Zugrundelegung eines bewußten Auswahlverfahrens keineswegs gesichert, zumal sich nicht einmal die Fehler der Stichprobe exakt ermitteln lassen (Friedrichs 1980: 132). In den Betrieben, in denen eine „Vollerhebung" durchgeführt wird, hat im Prinzip jede Untersuchungseinheit die gleiche Chance in die Stichprobe zu gelangen. Es wird also keine Vorselektion anhand bestimmter Auswahlkriterien getroffen. Dennoch hat die Erfahrung gezeigt, daß die Partizipation an solchen Befragungen von unterschiedlichen situativen und soziodemographischen Faktoren beeinflußt werden kann. So gesehen ist das Teilnahmeverhalten an Mitarbeiterbefragungen stets „selbstselektiv", weshalb die Repräsentativität der aus den Vollerhebungen resultierenden Stichproben ebenfalls zu bezweifeln ist. Grundsätzlich gilt, daß die Repräsentativität einer Untersuchung, in der die komplette Belegschaft eines Betriebes befragt wird, mit der Höhe der Rücklaufquote steigt.

Im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung steht die Untersuchung der Kausalbeziehung zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation sowie deren psychologischen Nebeneffekten. Die externe Validität dieser Kausalanalyse ist aufgrund des eingesetzten Stichprobenverfahrens eingeschränkt. Die eingesetzten Signifikanztests sind aufgrund der fehlenden Zufallsstichprobe mit Vorsicht zu genießen.[34]

---

[34] Wie Martin (1989: 93) konstatiert, sind „gegen Sinn und Wert von Signifikanztests in der Literatur derart massive Einwände formuliert worden, daß man erstaunt sein muß, daß solche Tests überhaupt noch durchgeführt werden." An anderer Stelle argumentiert er: „Die Fixierung der meisten Forscher auf dieses Testverfahren ist in methodologischer Sicht außerordentlich bedenklich" (Martin 1988: 213). Dennoch entspricht es der gängigen Forschungspraxis, auf Signifikanztests

5.1.6 Die lineare Strukturgleichungsanalyse als Analyseverfahren

Nachdem die Spezifika des Untersuchungsdesigns zuvor im Detail erläutert wurden, wird nun das Konzept der linearen Strukturgleichungsanalyse näher behandelt.

Lineare Strukturgleichungsmodelle haben sich bei der Lösung substantieller Forschungsprobleme in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften auf vielfache Weise bewährt. In der Betriebswirtschaftslehre dominiert ihr Einsatz bislang in der Marketingforschung. Für die Analyse von Kausalstrukturen repräsentiert die lineare Strukturgleichungsanalyse (LISREL[35]) das wohl leistungsfähigste unter den gegenwärtig verfügbaren multivariaten Analyseverfahren, bietet es doch im Vergleich zur traditionellen Regresssionsanalyse zahlreiche Anwendungsvorteile, von denen hier insbesondere die Möglichkeit der Untersuchung gestufter Abhängigkeiten zum Tragen kommt.[36]

Zur Charakterisierung linearer Strukturgleichungsmodelle bzw. der Analyse linearer Strukturgleichungssysteme wird häufig die Bezeichnung „Kausalmodelle" bzw. „Kausalanalyse" verwendet (Hodapp 1984; Homburg 1992; Backhaus et al. 1990; Bollen 1989; Blalock 1971; Heise 1975). Ohne an dieser Stelle genauer auf den Stand der Diskussion über den Kausalitätsbegriff einzugehen[37], soll im folgenden das Kausalitätsverständnis von Blalock (1971: 20) als Orientierungspunkt dienen, demzufolge

> „X is a direct cause of Y (written X ⇨ Y) if and only if we can produce change in the mean value of Y by changing X, holding constant *all* other variables which have been explicitly introduced into the system [...]."

Eine Kausalität liegt somit dann vor, wenn unter der Ausklammerung von Störeinflüssen Variationen der Variablen X Variationen der Variablen Y hervorrufen.

Die *Pfadanalyse* ist eine spezielle Spielart der linearen Strukturgleichgungsanalyse (Jöreskog/ Sörbom 1989: 119ff.; Brandtstädter/Bernitze 1976; Weede 1970). Während das „vollständige LISREL-Modell" aus drei Teilmodellen, nämlich einem Strukturmodell und jeweils einem Meßmodell der latenten endogenen und exogenen Variablen besteht, beschränkt sich die Pfadanalyse auf die *Analyse von Strukturgleichungssystemen* unter Ausklammerung meßtechnischer Probleme (Bollen 1989: 32ff.).[38] Ursprünglich für die Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen manifesten Variablen konzipiert, läßt sich die Methode auch auf Strukturgleichungs-

---

auch dann nicht zu verzichten, wenn das der Stichprobenziehung zugrunde- liegende Auswahlverfahren keine Zufallsauswahl war. Für eine Ausnahme in der Personalforschung vgl. Bee (1993). Zur Kontroverse um den Sinn und Zweck von Signifikanztests vgl. Morrison/Henkel (1970); Martin (1989).

[35] Die Abkürzung LISREL steht für „Linear Structural Relations".

[36] Zu den Anwendungsvorteilen der linearen Strukturgleichungsanalyse gegenüber der Regressionsanalyse vgl. Homburg (1992: 499f.).

[37] Vgl. Hodapp (1984: 10) und die dort angegebene Literatur.

[38] Meßtechnische Probleme, d.h. Fragen der Reliabilität und Validität der eingesetzten Meßmodelle, werden in dieser Arbeit in Gliederungspunkt 5.5 behandelt.

systeme mit latenten Variablen anwenden (Loehlin 1992; Hodapp 1984; Werts/Linn 1970).

Vereinfacht ausgedrückt besteht die Aufgabe der Pfadanalyse darin, die Pfadkoeffizienten der linearen Strukturgleichungen zu schätzen, welche die postulierten Kausalbeziehungen repräsentieren (Jöreskog/Sörbom 1989: 119). Pfadkoeffizienten messen den Anteil der Standardabweichung der abhängigen Variablen, der durch die Standardabweichung der unabhängigen Variablen - korrigiert um den Einfluß anderer Variablen, die auf beide Variablen einwirken - erklärt werden kann. Der quadrierte Pfadkoeffizient beziffert somit den Anteil der Varianz der abhängigen Variable, der durch die determinierende Variable direkt verursacht wird (Backhaus et al. 1990: 253). Weil Pfadkoeffizienten die Effektstärke einer Kausalbeziehung und nicht ein unbestimmtes empirisches Assoziationsmaß repräsentieren, stimmen diese Strukturparameter im Regelfall nicht mit den Koeffizienten überein, die mittels einer Regressionsanalyse für beobachtbare Variable gewonnen werden (Jöreskog/Sörbom 1989: 1).

Diesbezüglich gilt es mit Weede (1970: 532) zu beachten, daß kausale Gesetzmäßigkeiten mit Hilfe der Pfadanalyse nie verifiziert werden können, da oftmals mehrere Alternativmodelle existieren, welche die Varianz der Fokusvariablen gleich gut erklären. Dennoch können Fälle auftreten, in denen die postulierten Beziehungen nicht mit der beobachteten Realität übereinstimmen. Dann ist das Kausalmodell in der vorliegenden Form falsifiziert, so daß es verworfen oder modifiziert werden muß. Nichtsdestotrotz gilt es mit Bentler (1980: 420) zu konstatieren, daß

> „if the model cannot be rejected statistically, it is a plausible representation of the causal structure."

Ausgangspunkt für eine lineare Strukturgleichungsanalyse sind die Hypothesen über die Kausalbeziehungen zwischen den Variablen eines Kausalmodells. Bei der Modellierung der Abhängigkeitsbeziehungen werden zwei Typen von latenten Variablen unterschieden: Exogene (latente) Variable (im folgenden mit x bezeichnet) werden durch das betrachtete Strukturmodell nicht erklärt, d.h. bei ihnen besteht keine Abhängigkeit von anderen Modellvariablen. Endogene (latente) Variable (im folgenden mit y bezeichnet) hängen von anderen Modellvariablen, d.h. endogenen oder exogenen Variablen, ab (Backhaus et al. 1990: 232). In linearen Strukturgleichungsmodellen treten somit neben Effekten, die von exogenen Variablen wirken, auch Effekte zwischen endogenen Variablen auf. Erstere werden im folgenden mit γ [sprich: Gamma], letztere mit β [sprich: Beta] bezeichnet. Beide Effektstärken werden anhand standardisierter Pfadkoeffizienten gemessen. Dabei verkörpert ζ [sprich: Zeta] die Residualvariable für eine latente endogene Variable, welche den Varianzanteil derselben mißt, der durch die unterstellten Kausalbeziehungen nicht erklärt wird.

Der für eine lineare Strukturgleichungsanalyse notwendige *Stichprobenumfang* wird gemeinhin dann als genügend groß betrachtet, wenn die Stichprobengröße abzüglich der Zahl der zu schätzenden Parameter größer 50 ist (Bagozzi 1981: 380). Zumal

Simulationsstudien gezeigt haben, daß die Größe des Stichprobenumfangs auch von der Modellkomplexität bestimmt wird, wird anderenorts für umfangreichere Mindeststichprobengrößen plädiert, um das Risiko falscher Stichprobengrößen möglichst gering halten zu können. Als Mindeststichprobengrößen werden die Umfänge 150 (Anderson/Gerbing 1988: 415) und 200 (Backhaus et al. 1990: 311) genannt, so daß die Größe der in dieser Arbeit zum Tragen kommenden Gesamtstichprobe (n = 280; fallweiser Ausschluß) mehr als ausreichend ist.

Von der Verfahrensweise her gilt es, die Hypothesen über die postulierten Kausalbeziehungen in ein Pfaddiagramm zu überführen.[39] Mit Hilfe der SIMPLIS-Befehlssprache in dem Programm LISREL 8 wird das Pfaddiagramm sodann in ein lineares Strukturgleichungssystem transformiert.[40] Diesbezüglich gilt es zu klären, ob das Gleichungssystem eindeutig lösbar ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Problem der *Identifizierbartkeit* eines Kausalmodells, d.h. zu prüfen ist, ob die empirische Datenbasis ausreicht, um die aufgestellten Gleichungen zu „identifizieren", denn nur dann kann eine eindeutige Schätzungen der Strukturparameter erfolgen.

Pfadmodelle werden stets in einem Mehrgleichungssystem abgebildet, das nur dann lösbar ist, wenn die Zahl der Strukturgleichungen mindestens der Zahl der zu schätzenden Parameter entspricht bzw. die Zahl der Freiheitsgrade größer oder gleich Null ist. Als *notwendige* Bedingung für die Identifizierbarkeit eines linearen Strukturmodells gilt (Backhaus et al. 1990: 269):

$$t \leq (p + q) \cdot (p + q + 1)/2$$

wobei gilt:

t = Anzahl der zu schätzenden Parameter
p = Anzahl der latenten endogenen Variablen
q = Anzahl der latenten exogenen Variablen.

Diese Bedingung ist für die Identifikation eines Modells zwar notwendig, nicht aber hinreichend: Wird die genannte Voraussetzung durch ein Modell nicht erfüllt, ist es mit Sicherheit nicht identifiziert.[41]

Ist in einem praktischen Anwendungsfall die Identifizierbarkeit eines linearen Strukturgleichungsmodells gewährleistet, können die Strukturparameter geschätzt werden. In der empirischen Sozialforschung wird in der Regel mit Kausalmodellen

---

[39] Für die hierfür verwendeten Konventionen vgl. Backhaus et al. (1990); Jöreskog/Sörbom (1989: 5ff.).

[40] Zur Verwendung der SIMPLIS-Befehlssprache bei LISREL 8 vgl. Jöreskog/Sörbom (1993).

[41] Gleichwohl ist bei der Erfüllung der Bedingung keineswegs sichergestellt, daß das Modell auch tatsächlich identifiziert ist. Folgt man Homburg, so ist bis heute kein hinreichendes Kriterium für die Identifikation eines Modells bekannt (Homburg 1992: 503; anders Bollen 1989: 247). Nützliche Hilfestellungen für die Erkennung nicht identifizierbarer Kausalmodelle bietet das Programm LISREL 8, das in einem solchen Fall entsprechende Fehlermeldungen, insbesondere in Bezug auf die Invertierbarkeit der empirischen Korrelationsmatrix, ausgibt.

gearbeitet, bei denen die Zahl der Strukturgleichungen die Anzahl der zu schätzenden Parameter bei weitem übertrifft.[42] Weil unter solchen Umständen mehr empirische Korrelationswerte zur Verfügung stehen als wie Parameter zu bestimmen sind, ist das resultierende Gleichungssystem nicht mehr eindeutig lösbar. Um die Modellparameter mit Hilfe der empirischen Korrelationswerte dennoch eindeutig ermitteln zu können, wird eine modelltheoretische Korrelationsmatrix K^M errechnet und so exakt wie möglich an die empirische Korrelationsmatrix K^E angepaßt, d.h. es ist hier das Ziel des LISREL-Ansatzes, die Differenz K^E-K^M zu minimieren (Backhaus et al. 1990: 247ff.).

Um auf Basis der empirisch errechneten Korrelationswerte eine Parameterschätzung und die damit einhergehende Ermittlung der K^M-Matrix vornehmen zu können, bietet LISREL 8 verschiedene Schätzmethoden an. Diesbezüglich gelangen hier die iterativen Schätzverfahren zum Einsatz, welche alle Informationen aus der empirischen Korrelationsmatrix simultan heranziehen. Hierzu zählen nach Bollen (1989: 104ff.):[43]

1. Das Maximum-Likelihood-Verfahren (ML),
2. die Methode der verallgemeinerten kleinsten Quadrate (generalized least squares; GLS),
3. die Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate (unweighted least squares; ULS).

In dieser Arbeit liegt der Anwendungsschwerpunkt, was die Gesamtstichprobe anbelangt, auf dem ML-Verfahren. Dieses wird konventioneller Weise in den meisten LISREL-Modellen bevorzugt, weil es die zuverlässigsten Schätzergebnisse liefert.[44] Zwar setzt die Anwendung der ML-Methode eine Multinormalverteilung der Ausgangsdaten voraus, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vermutlich nur näherungsweise erreicht wird. ML-Schätzungen erweisen sich jedoch nach dem Dafürhalten von Jöreskog/Sörbom gemeinhin als robust gegen Verstöße gegen die Multinormalverteilungsannahme (Anderson/Gerbing 1988: 413), so daß sich eine Anwendung des ML-Verfahrens zur Schätzung der Parameter in der Gesamtstichprobe - nicht zuletzt aufgrund der positiven Verteilungseigenschaften der Untersuchungsvariablen - durchaus anbietet.

---

[42] In einem solchen Fall spricht man von einem überidentifizierten Modell mit einer positiven Anzahl von Freiheitsgraden.

[43] Für eine Darstellung der Schätzfunktionen vgl. Pfeifer/Schmidt (1987: 32f.). Bei nicht iterativen Schätzverfahren wie der Zweistufenschätzmethode (two-stage least square; TSLS) werden die Parameter hingegen sukzessive pro Gleichung geschätzt ohne daß alle Informationen aus der Stichproben-Korrelationsmatrix für die Schätzungen verwendet werden. Nicht iterative Schätzverfahren sind gegenüber Fehlspezifikationen des Modells robust und dienen primär der Erzeugung von Anfangsschätzungen, auf denen aufbauend iterative Schätzverfahren präzisere Parameterschätzungen errechnen. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Anwendung nicht-iterativer Schätzverfahren verzichtet.

[44] Vgl. Backhaus et al. (1990: 311), welche die ML-Methode als das beste Schätzverfahren herausstellen; vgl. auch Anderson/Gerbing (1988: 411).

Für die Kreuzvalidierung der Ergebnisse wird auf die ULS-Methode zurückgegriffen, da angesichts der geringeren Fallzahlen in den einzelnen Teilstichproben davon auszugehen ist, daß die Multinormalverteilungsannahme nicht mehr gewährleistet ist.

Um die Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur an den empirischen Datensatz beurteilen zu können, hält LISREL 8 fünf zentrale Maße bereit (Backhaus et al. 1990: 286ff.):[45]

1. *χ^2/df-Quotient.* Die Gültigkeit eines linearen Strukturgleichungsmodells kann durch Zuhilfenahme eines Likelihood-Ratio-Tests geprüft werden. Bei diesem Test handelt es sich im Prinzip um einen Qui-Quadrat-Anpassungstest, bei dem die Nullhypothese

   H_0: Die empirische Korrelations-Matrix entspricht der modelltheoretischen Korrelations-Matrix

   geprüft wird gegen die Alternativhypothese

   H_1: Die empirische Korrelations-Matrix entspricht einer beliebig positiv definierten Matrix A.

   Bei praktischen Anwendungen ist es üblich, ein Modell dann anzunehmen, wenn das Verhältnis von Chi-Quadrat-Wert (χ^2) zu Freiheitgraden (degrees of freedomn, df) ≤ 2 ist (Mulaik et al. 1989).

   Ein gravierendes Problem der Chi-Quadrat-Test-Statistik ist in der Tatsache zu sehen, daß der Chi-Qudrat-Wert äußerst sensitiv auf den Stichprobenumfang und Abweichungen von der Multinormalverteilungsannahme reagiert. So führen schmalgipflige Häufigkeitsverteilungen eher zu einer Ablehnung der Nullhypothese, wohingegen breitgipflige Verteilungen deren Annahme wahrscheinlicher erscheinen lassen (Anderson/Gerbing 1988: 413). Zudem ist für komplexe nicht rekursive Strukturgleichungssysteme das Vorliegen einer Kovarianzmatrix als Eingabematrix erforderlich, damit die Chi-Quadrat-Test-Statistik zur Anwendung kommen kann. Bei weniger komplexen Modellen, wie sie in dieser Arbeit vorliegen, kann die Qui-Quadrat-Teststatistik jedoch auch auf Korrelationsmatrizen angewandt werden.

2. *Root mean square error of approximation (RMSEA).* Der RMSEA ist ein Maß für die Abweichung pro Freiheitsgrad. Der RMSEA wird dann Null sein, wenn sich das Modell exakt an die empirischen Daten anpaßt. Nach der Empfehlung von Browne/Cudeck (1993: 144) weist ein RMSEA ≤ 0.05 auf einen guten Modell-Fit in Relation zu der Anzahl an Freiheitsgraden hin. Ein RMSEA ≤ 0.08 kann als angemessener Schätzfehler interpretiert werden, wohingegen Modelle mit einem RMSEA > 0.1 abzulehnen sind.

[45] Für eine kritische Beurteilung dieser Goodness-of-Fit-Indizes vgl. Mulaik et al. (1989).

Bibliothek des Instituts
für Weltwirtschaft Kiel

3. *Goodness-of-Fit-Index (GFI).* Der GFI zeigt den durch das Modell erklärten Stichprobenvarianzanteil auf und entspricht dem Bestimmtheitsmaß im Rahmen der Regressionsanalyse. Der GFI kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei für GFI = 1 alle empirischen Veränderungen durch das Modell erklärt werden können.
4. *Adjusted-Goodness-of-Fit (AGFI).* Der AGFI mißt ebenfalls den durch das Modell erklärten Varianzanteil, berücksichtigt aber darüber hinaus noch die Zahl der Freiheitsgrade, so daß der AGFI-Wert üblicherweise kleiner ausfällt als der GFI-Wert. Auch hier wird ein um so besserer Modell-Fit indiziert, je mehr sich der AGFI an den Wert 1 annähert.
5. *Root-Mean-Square-Residual (RMR).* Der RMR-Index gibt über die Residualvarianzen Auskunft, die in einem Modell nicht erklärt werden können. Als Maß für die durch die Modellstruktur nicht erklärten Varianzen und Kovarianzen entspricht der RMR dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse. Je mehr sich der RMR an Null annähert, desto besser ist die Anpassungsgüte des Modells.

Neben derartigen globalen Anpassungsmaßen ist es jedoch geboten, auch lokale Anpassungsmaße zu verwenden, denn es ist durchaus möglich, daß ein Modell kausalanalytisch eine nur geringe Aussagekraft besitzt, trotzdem aber global betrachtet einen guten Modell-Fit zeigt, weil hohe Fehlervarianzen vorliegen. Für die Beurteilung linearer Strukturgleichungsmodelle ist die quadrierte multiple Korrelation (R^2) das zentrale *lokale* Anpassungsmaß, mit dessen Hilfe sich Rückschlüsse darauf ziehen lassen, ob in dem Pfadmodell die wesentlichen Determinanten der endogenen Modellvariablen berücksichtigt wurden.[46] Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die quadrierte multiple Korrelation im Rahmen dieser Arbeit bei der Beurteilung der Anpassungsgüte eines Modells nicht im Vordergrund steht, denn es ist nicht das erklärte Untersuchungsziel, möglichst viel Varianz der organisationalen Identifikation und ihrer psychologischen Nebeneffekte aufzuklären. Stattdessen besteht das substantielle Forschungsinteresse in der *Aufdeckung des Kausalzusammenhangs* zwischen der unterschiedlich intensiven Partizipation an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen und den daraus resultierenden Identifikationseffekten.

Insofern das geschätzte Strukturgleichungsmodell eine geeignete Anpassungsgüte an die empirische Datenbasis aufweist, können die ermittelten Pfadkoeffizienten für einen Hypothesentest herangezogen werden. Der Pfadkoeffizient bemißt die Stärke und Richtung eines Zusammenhangs zwischen zwei endogenen Variablen bzw. einer exogenen und einer endogenen Variablen. Er kann theoretisch zwischen −1 und +1 variieren. Mit Hilfe des Pfadkoeffizienten kann eine Hypothese über einen Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen zwei Modellvariablen gegen die Null-Hypothese „$\beta = 0$" („Null-Effekt-Hypothese") getestet werden (Bentler 1980: 422f.; Hayduk

[46] Als Richtwert für mittelgroße Stichprobenumfänge und Modelle mittlerer Komplexität nennt Homburg (1992: 506) ein R^2 von .30 für die Abhängigkeitsgleichungen.

1987: 173ff.). Von einer Kausalität kann grundsätzlich dann gesprochen werden, wenn sich der totale Beeinflussungseffekt[47] zwischen zwei Modellvariablen zu einer Effektstärke größer oder gleich .10 aufaddiert. Das Signifikanzniveau ist in Anbetracht der zugrundeliegenden Auswahlverfahren nur unter Vorbehalt zu betrachten.[48]

Darauf, daß die empirischen Daten, die im Rahmen der Pfadanalyse analysiert werden, aus einer Fragebogenerhebung stammen, wurde oben bereits verwiesen. Im folgenden Gliederungspunkt wird nun die Fragebogenkonstruktion thematisiert.

5.1.7 Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen hatte die übergeordnete Anforderung eines betriebsübergreifenden, personenunabhängigen Erhebungsinstruments zu erfüllen und sollte dem Anspruch nach sowohl logisch aufgebaut als auch - für Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen mit verschiedenen Bildungsniveaus - verständlich und eindeutig formuliert sein. Eine Bearbeitung des Fragebogens sollte möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen. Von einer guten Praktikabilität, welche der Fragebogen mit sich bringen sollte, wurden positive Effekte für die Rücklaufquote und das Engagement bei der Fragebogenbearbeitung erwartet.

Die in dem *Vortest-Fragebogen*[49] erhobenen Modell-Variablen, deren konzeptioneller Status in dem hier entwickelten linearen Strukturgleichungsmodell, ihre Operationalisierung, sowie deren Plazierung im Fragebogen sind der Tab. 6 zu entnehmen. Die Fragen wurden in dem Fragebogen nach ihrer vermeintlichen Schwierigkeit bzw. Brisanz angeordnet. Die Untersuchungsteilnehmer hatten zunächst einige soziode-

---

[47] Der kausale Beeinflussungseffekt setzt sich aus dem direkten kausalen Effekt und den indirekten kausalen Effekten zusammen. Zu dessen Ermittlung vgl. Backhaus et al. (1990: 279ff.); Bollen (1989: 36ff.).

[48] Der Signifikanztest läßt Rückschlüsse darüber zu, mit welcher Zuverlässigkeit eine gemessene Zusammenhangsstärke wirklich vorhanden ist. Ist die Signifikanz gering, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß der gemessene Zusammenhang nicht tatsächlich existiert sondern sich nur zufällig ergeben hat. Bei einer derart hohen Irrtumswahrscheinlichkeit würde die Hypothese abgelehnt (angenommen) obwohl sie richtig (falsch) ist. Das Signifikanzniveau kann zwischen 0 und 1 variieren. Ein Signifikanzniveau von 0 bedeutet, daß die Wahrscheinlichkeit, eine Hypothese aufgrund des gemessenen Zusammenhangs fälschlicherweise anzunehmen oder abzulehnen, 0 % beträgt. Ein Signifikanzniveau von 1 würde einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 100 % entsprechen. Gemeinhin gilt eine gemessene Effektstärke als zuverlässig, wenn eine Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5 % existiert. Als auf einem 5%-Niveau signifikant gelten im Rahmen des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse Pfadkoeffizienten, deren t-Wert größer oder gleich 1.96 ist, d.h. bei einem t-Wert $\geq$ 1.96 kann die Nullhypothese abgelehnt werden. Erweist sich ein Pfadkoeffizient als nicht signifikant, obwohl seine Effektstärke ein substantiell nicht zu vernachlässigendes Ausmaß annimmt, reflektiert dies in der Regel ein Fehlen an statistischer Macht in Bezug auf die implizite Nullhypothese, weshalb daraus resultierende Schlußfolgerungen mit Vorsicht zu interpretieren sind, bis zuverlässigere Parameterschätzungen vorliegen. Vgl. Jöreskog/Sörbom (1993: 107); Hayduk (1987: 174).

[49] Vgl. S. 266ff.

mographische Daten anzugeben, die klassiert erhoben wurden, um das Anonymitätsgefühl zu erhöhen. Darauffolgend sollte Auskunft über die Personalentwicklungsteilnahme gegeben werden, woran sich die Messung der organisationalen Identifikation, des Job Involvements und der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen anschloß. Die Erhebung der Ergebniserwartungen, welche sich von ihrer Konzeptualisierung her als am schwierigsten erwies, erfolgte vor der abschließenden Ermittlung der Kündigungsneigung.

Um dem Problem der Methodenvarianz entgegenzuwirken, wurden zur Ermittlung der Personalentwicklungsintensität und der Ergebniserwartungen Statements mit Antwortvorgaben, insbesondere Alternativ- und Auswahlantworten, verwendet, die sich in der Methodik deutlich von den Ratingskalen unterschieden, die zur Erhebung der organisationalen Identifikation, des Job Involvements, und der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen eingesetzt wurden.[50]

Es wurde intendiert, Informationen über die individuelle Personalentwicklungsteilnahme in a) *quantitativer* und b) *qualitativer* Hinsicht zu erheben. Die quantitativen Personalentwicklungsdaten wurden für die Konstruktion und inhaltliche Validierung des PEI-Indexes benötigt. Diesbezüglich interessierte insbesondere die Teilnahmehäufigkeit und -dauer an den einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten, insoweit diese (aus der subjektiven Sicht des Befragten) quantifizierbar erschien. Die qualitativen Aussagen über die Personalentwicklungsteilnahme sollten Argumente dafür liefern, ob es sich bei den Maßnahmen um „qualitativ hochwertige" Personalentwicklungsmaßnahmen in dem Sinne handelte, daß diese darauf ausgerichtet waren, einen Beitrag zur Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Teilnehmers zu leisten oder nicht. Aus diesen Informationen sollten wichtige Rückschlüsse auf die Konstruktvalidität des zur Messung der Personalentwicklungsintensität verwendeten Meßmodells gewonnen werden.

Weil die betriebliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes gemeinhin das Kernelement der betrieblichen Personalentwicklung darstellt, wurde mit dem Vortest darauf abgestellt, die Teilnahmevariation an solchen Maßnahmen möglichst exakt zu erfassen.[51] Eine wichtige Aufgabe bei der Fragebogenkonstruktion bestand darin, das große Spektrum off-the-job betriebener Weiterbildungsmaßnahmen inhaltlich zu ordnen, um eine übersichtliche und zeitlich wenig aufwendige Bearbeitung dieses Fragebogenteils zu gewährleisten. Diese Systematisierung hatte konkret genug zu sein, um dem Untersuchungsteilnehmer eine problemlose Einordnung der von ihm besuchten Maßnahmen zu ermöglichen. Gleichzeitig mußte sie ein genügendes

[50] Da die zuletztgenannten Konstrukte aber anhand identischer Ratingskalen gemessen werden, ist das Problem der Methodenvarianz, was deren Zusammenhänge anbelangt, nicht von vornherein ausgeräumt.

[51] Hinter der relativ detaillierten Erfassung qualitativer und quantitativer Aspekte der Personalentwicklungsteilnahme in der Voruntersuchung verbarg sich nicht zuletzt ein explorativer Zweck, der darin bestand, sich für die Konstruktion eines tauglichen PEI-Indexes möglichst viele Optionen offen zu halten.

Abstraktionsniveau besitzen, damit die überbetriebliche Einsetzbarkeit des Fragebogens gewährleistet war.

Tab. 6: Überblick über den Inhalt des Vortest-Fragebogens

Variable	Status im linearen Strukturgleichungsmodell	Operationalisierung	Plazierung im Fragebogen (Frage Nr.)
Alter	Kontrollvariable		1
Geschlecht	Kontrollvariable		2
Betriebszugehörigkeitsdauer	Kontrollvariable		3
Schulabschluß	Kontrollvariable		4
Berufsausbildung	Kontrollvariable		5
Berufliche Position	Kontrollvariable		6
Berufserfahrung	Kontrollvariable		7
Personalentwicklungsintensität	Unabhängige Variable	PEI-Index	8-17
Organisationale Identifikation	Abhängige Variable	Organisationale Identifikationsskala	18, 1-12
Job Involvement	Abhängige Variable	Job Involvement (Kanungo)-Skala	19
Arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen	Intervenierende Variable	ASWE-Skala	20
Ergebniserwartungen	Intervenierende Variable	GEE-Index	21
Kündigungsneigung	Abhängige Variable	Vier Einzelindikatoren	22-24, 18, 13

Eine Kategorisierung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes wurde durch eine Differenzierung des Lerninhalts erreicht, wonach zwischen Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Führungskompetenz, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz unterschieden wurde. Damit sollte einem Befragungsteilnehmer ein „Springen" bei der Fragebogenbearbeitung ermöglicht werden, wenn er an Weiterbildungsmaßnahmen einer bestimmten Kategorie nicht partizipiert hatte.

Die inhaltliche Thematik der abzufragenden Weiterbildungsveranstaltungen wurde anhand einer eingehenden Prüfung der betrieblichen Personalentwicklungssysteme in der Akquisitionsphase der Untersuchung ermittelt. Die Kennzeichnung und Klassifizierung der einzelnen Seminartypen wurde in Rücksprache mit betrieblichen Personalentwicklungsexperten so lange optimiert, bis auch dieser Teil des Fragebogens betriebsübergreifend einsetzbar erschien.

Die Ermittlung der zeitlichen Inanspruchnahme des betrieblichen Weiterbildungsangebots wurde durch die Tatsache erschwert, daß betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes gemeinhin nicht nur als *Blockveranstaltungen* sondern auch als *Intervallveranstaltungen* praktiziert werden.[52] Im Hinblick auf die Weiterbildungsmaßnahmen, die auf eine Erhöhung der Fachkompetenz abzielen, wurden die Befragungsteilnehmer deshalb im Vortest-Fragebogen gebeten, eine Spezifizierung des Veranstaltungstyps vorzunehmen[53] und im Falle des Besuchs einer Intervallveranstaltung die Laufzeit, den Rhytmus und die Dauer der Maßnahme zu benennen.

In Bezug auf die Personalentwicklungsteilnahme wurde als erstes gefragt, ob dem Befragungsteilnehmer im ex-post-facto-Erhebungszeitraum die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme *empfohlen* worden war. Sodann wurde um Auskunft gebeten, ob der Befragte seit 1992, dem Beginn des ex-post-facto-Erhebungszeitraumes, an *betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes*[54] oder *am Arbeitzplatz* stattfanden, partizipiert hatte.

On-the-job praktizierte Weiterbildungsmaßnahmen erweisen sich ihrer Natur nach oftmals als diffus und unstrukturiert, weshalb sich ihre subjektive Erfassung als schwierig gestaltet. Aus diesem Grund beschränkte sich die diesbezügliche Fragestellung im Vortest zunächst auf *Unterweisungen bzw. Unterrichtungen* am Arbeitsplatz. Dabei wurden Unterweisungen, die aufgrund rechtlicher Bestimmungen, so z.B. des Arbeitsschutzes, oder zum Zwecke der Gefahrenabwehr (z.B. des Brandschutzes) erfolgen, explizit aus der Betrachtung ausgeklammert.[55]

Im Hinblick auf die außerhalb des Arbeitsplatzes betriebenen Weiterbildungsmaßnahmen wurden die Weiterbildungszwecke

- Aufrechterhaltung des Qualifikationsniveaus,
- Anpassung der Qualifikationen an veränderte Technologien und Organisations-

---

[52] In einem Untersuchungsbetrieb etwa wurde eine Schulung zur Qualitätssicherung im Drei-Wochen-Rhytmus jeweils Dienstags vor der Frühschicht durchgeführt.

[53] Theoretisch hätte diese Spezifizierung für jede off-the-job-Weiterbildungskategorie erfolgen können. Eine Untersuchung des Weiterbildungsangebots in der Unternehmung, in der Vortest durchgeführt wurde, ergab jedoch, daß Intervallveranstaltungen nur in dem oben erwähnten Bereich anzutreffen waren.

[54] Um die betreffende Frage nicht zu lang und kompliziert erscheinen zu lassen und um mögliche Frustrationseffekte bei der Fragebogenbearbeitung vorzubeugen, wurde die Bezeichnung „außerhalb des Arbeitsplatzes" nicht explizit in die Fragestellung aufgenommen. Bardeleben/Böll/Kühn (1986: 36) verweisen zurecht darauf, daß die meisten Betriebsangehörigen unter betrieblicher Weiterbildung einen Lernprozeß fernab vom Arbeitsplatz verstehen, wodurch allein für sie die Intention des Lernens ersichtlich würde. In Anbetracht dessen wurde damit gerechnet, daß die Untersuchungsteilnehmer - wenn nach betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen gefragt wird - damit automatisch off-the-job durchgeführte Seminare und Schulungen assoziieren, was in dem Pretest zu überprüfen war.

[55] Vgl. Frage 15 auf S. 273.

strukturen und
- Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung

als qualitative Merkmale erhoben. Was die on-the-job inszenierten Weiterbildungsmaßnahmen anbetrifft, wurde in qualitativer Hinsicht ermittelt, ob es sich nach Einschätzung des Befragten dabei um

- eine systematische Anlernung oder Einarbeitung in eine neue Arbeitstätigkeit,
- eine eher sporadische Korrektur zur Verbesserung des Arbeitsablaufs oder
- eine systematische Erhöhung des Qualifikationsniveaus

handelte und ob diese Maßnahme als ein Beitrag zur Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung gesehen wurde.

Es wurde ferner der Frage nachgegangen, ob der Betreffende an einem *Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch* teilgenommen hatte. Da die Bezeichnung dieser formell strukturierten Gesprächsform von Betrieb zu Betrieb variiert, wurde hier der Terminus „Mitarbeitergespräch" verwendet. Was darunter zu verstehen ist, sollte anhand der im Fragebogen aufgeführten Themennennungen selbsterklärend sein. Ob ein *Arbeitsplatzwechsel* stattgefunden hatte, wurde einerseits in quantitativer Hinsicht erhoben, d.h. der Befragungsteilnehmer hatte anzugeben, wie häufig er im Erhebungszeitraum hiervon betroffen war. Unter qualitativen Gesichtspunkten interessierte andererseits, wie der Betreffende den Entwicklungsbezug des Arbeitsplatzwechsels einschätzte und ob damit Veränderungen in der hierarchischen Position verbunden waren. Um einen Anhaltspunkt für die Integriertheit des betrieblichen Personalentwicklungssystems zu erhalten, wurde gefragt, ob der Betreffende mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen auf den Stellenwechsel vorbereitet worden sei. Zur Erfassung der *Aufgabenveränderung* wurde ermittelt, ob sich die Arbeit im Erhebungszeitraum verändert hatte und wie sich diese Veränderung qualitativ darstellte. Daraus sollten Rückschlüsse darüber gezogen werden, ob sich hinter der Aufgabenveränderung Maßnahmen der Arbeitsfeldverkleinerung oder -vergrößerung (z.B. ein Job Enlargement oder Job Enrichment) verbargen. Um eine subjektive Einschätzung der Entwicklungsintention, die möglicherweise von Seiten des Betriebes mit der Aufgabenveränderung intendiert wurde, wurde ebenfalls gebeten.[56]

5.1.8 Beurteilung und Optimierung des Fragebogens

Der (Pretest-)Fragebogen, dessen Konstruktion vorangehend erläutert wurde, erwies sich insgesamt betrachtet als gut verständlich und leicht zu handhaben. Die Befragungsteilnehmer, die den zwölfseitigen Vortest-Fragebogen in Anwesenheit des Verfassers ausfüllten, benötigten im Durchschnitt etwas weniger als 15 Minuten für die Bearbeitung. Überraschend gut kamen die Probanden mit dem logischen Aufbau des Fragebogens zurecht. Die wenigen Querverweise und Verzweigungen in der Aufga-

[56] Arbeitsplatzwechsel und Aufgabenzuweisung wurden im Sinne einer Entweder-Oder-Bedingung in den Fragebogen eingearbeitet. Da mit einem Arbeitsplatzwechsel ohnehin immer eine Arbeitsveränderung einhergeht, würde andernfalls eine Doppelerfassung dieses Instruments erfolgen.

benbearbeitung bereiteten keine Probleme. Gleiches galt im wesentlichen auch für die Selbstbeurteilungen.[57]

Wie sich desweiteren herausstellte, wurde die Frage 9 nach der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen von den mündlich befragten Untersuchungsteilnehmern ausnahmslos auf Weiterbildungsmaßnahmen *off-the-job* bezogen. Unter den übrigen Befragungsteilnehmern befand sich lediglich eine Person, welche die Frage 9 mit „ja" beantwortete, dann aber keine Spezifizierung der Fortbildungsmaßnahmen in den darauf folgenden Fragen 11 - 14 vornahm, wohl aber angab, an einer Weiterbildungsmaßnahme *on-the-job* partizipiert zu haben. Bei einer derartigen Antwortkonstellation wurde in der Vor- und Hauptuntersuchung für die Ermittlung der Personalentwicklungsintensität lediglich die on-the-job vollzogene Weiterbildungsmaßnahme registriert.

Um in der Hauptuntersuchung eine Kategorisierung der off-the-job-Weiterbildungsteilnehmer nach dem intendierten Weiterbildungszweck vornehmen zu können, wurde den Befragungsteilnehmern dort die Möglichkeit der Mehrfachnennungen bei der Erfassung des Weiterbildungszwecks in Aufgabe 10 genommen.

Die Erfassung der Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes angesetzt waren, wurde im Fragebogen der Hauptuntersuchung erheblich gestrafft. Obwohl für die Definition des PEI-Indexes nicht erforderlich, wurde an der Benennung der Weiterbildungsinhalte und der Teilnahmehäufigkeit festgehalten, um den Befragten zu einem möglichst präzisen Antwortverhalten anzuhalten. Dadurch sollte die Reliabilität des Meßmodells erhöht und eine inhaltliche Transparenz geschaffen werden.[58]

Zur Erhöhung der Konstruktvalidität des PEI-Indexes wurde im Hauptuntersuchungsfragebogen ein weiteres Personalentwicklungselement, das als „Training-on-the-job" bezeichnet wird, erhoben.[59] Diesbezüglich wurde gefragt, ob dem Probanden im Fokuszeitraum ein anderer Aufgabenbereich zu Trainingszwecken (zeitlich befristet) zugewiesen worden war. Damit wurde auf eine Facette der betrieblichen Weiterbildung am Arbeitsplatz abgestellt, die durch die konventionelle Unterweisung am Arbeitsplatz nicht abgedeckt wird.[60]

---

[57] Allerdings sorgte die Formulierung des Items 10 der Job Involvement-Skala „Es gefällt mir, die meiste Zeit von meiner Arbeit *aufgesogen* zu werden" für Irritationen. Aufgrund dessen wurde dieses Item in „Es gefällt mir, die meiste Zeit von meiner Arbeit in Anspruch genommen zu werden" umformuliert.

[58] Wie sich im Vortest zeigte, erwies sich die Unterscheidung zwischen Block- und Intervallveranstaltungen als wenig ergiebig. Von 16 Weiterbildungsteilnehmern, deren Fachkompetenz gefördert worden war, gab lediglich einer an, er habe eine Intervallveranstaltung besucht.

[59] Vgl. Frage 16 auf S. 287.

[60] Wann immer im Zusammenhang mit dem PEI-Index oder bei der Diskussion der Untersuchungsergebnisse von dem Personalentwicklungselement „Training-on-the-Job" die Rede ist, ist damit die oben erwähnte, zeitlich befristete Übernahme einer Arbeitstätigkeit gemeint. Dieses Personalentwicklungsinstrument ist nicht mit dem im angelsächsischen Sprachraum anzutreffenden

Desweiteren erfolgte eine dahingehende Ergänzung des Fragebogens, daß die wahrgenommene Veränderung der Aufgabenschwierigkeit erfaßt wurde.[61] Der so gewonnene Aufgabenschwierigkeitsindex sollte für eine Überprüfung der Konstruktvalidität des PEI-Indexes, der ASWE-Skala und der JI-Skala herangezogen werden.

Zum Zwecke der weiteren Vereinfachung des Fragebogens erfolgte bei der Ermittlung der qualitativen Arbeitsveränderungen in Aufgabe 18 eine Konzentration auf die Aspekte der Vielseitigkeit und Verantwortung.

Bei der Erhebung der Handlungs-Folge-Kontingenzen wurde in der Hauptuntersuchung auf die - im Pretest vorhandene - Auswahlantwort, welche eine Ergebnisniveau*abnahme* (z.B. „weniger Geld") erfaßt, verzichtet, da die Voruntersuchung ergeben hatte, daß kein Befragungsteilnehmer eine solche Konsequenz als Resultat eines kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandelns in Erwägung zog. Zudem sorgte diese Antwortvorgabe für Irritationen bei der Beantwortung dieses Fragebogenteils, weshalb eine Eliminierung dieser Antwortalternativen zweckmäßig erschien.

Die Pretest-Fragen 22 und 23 wurden nicht in den Hauptuntersuchungsfragebogen übernommen, da sie sich als unbrauchbare Kündigungsneigungsindikatoren erwiesen hatten. Der Kündigungsneigungsindikator KN1 wurde als „Füllitem" am Ende der Organisationalen Identifikationsskala belassen.

Vor dem Hintergrund der hier vorgenommenen Optimierung wird davon ausgegangen, daß der Fragebogen die notwendigen Gütekriterien erfüllt, um in der Hauptuntersuchung zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen eingesetzt werden zu können.

Wie vorgegangen wurde, um Unternehmen zur Mitarbeit an der empirischen Erhebung zu bewegen, wird im folgenden skizziert.

5.1.9 Firmenakquisition

Zur Auswahl potentieller Untersuchungsbetriebe wurde auf das „Handbuch der Großunternehmen"[62] zurückgegriffen. Die Ansprache geschah zunächst brieflich durch Anschreiben der Personalleiter.[63] Nachdem sich diese Vorgehensweise aufgrund der langen Bearbeitungszeiten als ineffizient und zudem wenig erfolgversprechend herausgestellt hatte, wurden die Anstrengungen auf die Telefonakquisition verlagert.

Die Firmenakquisition erfolgte demnach prinzipiell in fünf Schritten:

Gattungsbegriff „Training-on-the-job" zu verwechseln, mit dem generell alle Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen sind, die außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt werden.

[61] Vgl. Frage 19 auf S. 288.

[62] Vgl. Verlag Hoppenstedt (Hrsg. 1993).

[63] Vgl. S. 260f.

1. Telefonische Ansprache
2. Briefliche Ansprache (Follow-Up-Letter)
3. Präsentation der Unterssuchungskonzeption vor Ort
4. Einholung der Zustimmung der Geschäftsführung
5. Einholung der Zustimmung des Betriebsrates.

Das Interesse an einer Zusammenarbeit auf Seiten der anvisierten Großunternehmungen erwies sich als eher gering.

Als Gründe für die Ablehnung einer Zusammenarbeit wurden genannt:

1. Stattfindende Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen und damit einhergehend ein gereiztes und schlechtes Betriebslima;
2. mangelnde personelle und zeitliche Kapazitäten, die für eine Unterstützung erforderlich wären;
3. Mitarbeiterbefragungen hätten in der Vergangenheit bereits stattgefunden oder würden in der nahen Zukunft noch stattfinden, weswegen das Instrument nicht überstrapaziert werden dürfte;
4. Probleme des Datenschutzes und die Frage der Haftung im Falle des Datenmißbrauchs;
5. mögliche negative Nebenwirkungen einer derartigen Befragung, die darin bestehen könnten, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf deren „Arbeitsleid" und ihre innere Entfremdung von der Firma zu lenken;
6. durch eine derartige Befragung entstünde „Unruhe im Betrieb";
7. der Fragebogen beinhalte eine „Schönfärberei" der tatsächlichen Verhältnisse. Es würde ohnehin zuwenig Personalentwicklung betrieben und daran würde sich mit einer solchen Befragung nichts ändern.

Für den Fall, daß sich ein Personalverantwortlicher während des telefonischen Erstkontakts an der Untersuchung interessiert zeigte, wurde ein Präsentationstermin vor Ort vereinbart. Zwischen Telefonat und Betriebsbesuch wurde zumeist noch ein Schreiben versandt, das wesentliche Informationen zu dem wissenschaftlichen Hintergrund der Erhebung enthielt und in dem den Interessenten ein auf ihren Betrieb zugeschnittener Untersuchungsbericht für den Fall einer Kooperation in Aussicht gestellt wurde.[64]

Die Gespräche vor Ort erwiesen sich als intensiv und zeitaufwendig. Zu den Gesprächspartnern in den Betrieben gehörten Personalentwicklungsverantwortliche, Personalleiter und Betriebsratsmitglieder. Um alle notwendigen Gespräche mit den Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern zu führen, waren in der Regel mehrere Besuche erforderlich.[65]

---

[64] Vgl. S. 259.

[65] Es wurde darin deutlich, daß sich die Untersuchung mit ihrer Thematik in einem Spannungsfeld betrieblicher Interessensgruppen bewegte. So hatten etwa bei einer Firma, in der eine Stichprobe

Nachdem vorangehend die verschiedenen Facetten des hier verfolgten Untersuchungskonzeptes dargelegt wurden, erfolgt als nächstes die Darstellung der Operationalisierung der Variablen.

5.2 Operationalisierung der Variablen

Die Begriffe der Sozialwissenschaften sind weitgehend theoretischer Natur und damit nicht direkt empirisch beobachtbar. Gerade bei der Verwendung hypothetischer Konstrukte, die zumeist durch abstrakte Inhalte gekennzeichnet sind, läßt sich nur schwer sagen, ob das in Frage stehende Phänomen in der Realität vorliegt oder nicht. Zum Zwecke der empirischen Forschung ist es daher unabdingbar, die theoretische Ebene mit der Beobachtungsebene zu verbinden, also eine Zuordnung zwischen den theoretischen Begriffen (bzw. latenten Variablen) und empirisch beobachtbaren Indikatoren (manifesten Variablen) vorzunehmen.

> „Indikatoren sind unmittelbar meßbare Sachverhalte, welche das Vorliegen der gemeinten, aber nicht direkt erfaßbaren Phänomene [...] anzeigen" (Kroeber-Riel 1990: 28).

Die theoretischen Begriffe müssen also in theoretische Forschungsoperationen „übersetzt" oder „operationalisiert" werden. Die *Operationalisierung* einer Variablen ist damit die konkrete Prozedur, auf die zurückgegriffen wird, um eine latente Variable bzw. ein theoretisches Konstrukt meßbar zu machen.[66] Mit dem Grad der Korrespondenz zwischen theoretischem Konstrukt und dessen Indikator(en) ist die Frage der Konstruktvalidität unmittelbar verknüpft. Die Forschungsvalidität einer Untersuchung hängt zu einem nicht ungewichtigen Teil von den Schlußfolgerungen ab, die hinsichtlich der Konstruktvalidität der verwendeten Meßmodelle getroffen werden (Schwab 1980).

Um die psychometrische Güte einer durchgeführten Operationalisierung in Gänze beurteilen zu können, ist neben der Validität der verwendeten Meßmodelle auch deren Reliabilität zu prüfen. Eine ausführliche Diskussion dieser psychometrischen Gütekriterien erfolgt in Gliederungspunkt 5.5 dieser Arbeit.

Zur Messung der Modellvariablen werden in dieser Untersuchung sowohl Rating-Skalen als auch Indizes verwendet. Während die arbeitsspezifischen Selbstwirksam-

---

von 600 Befragungsteilnehmern angestrebt wurde, sowohl die Personalführungsgruppe als auch der Betriebsrat der Durchführung der Befragung bereits zugestimmt, als plötzlich der Personalvorstand sein Veto einlegte. In einem anderen Großbetrieb verhielt es sich genau umgekehrt: Nachdem die Geschäftsführung ihre Bereitschaft zur Unterstützung signalisiert hatte und mit den Personalverantwortlichen bereits eine 700 Mitarbeiter umfassende Stichprobe anvisiert worden war, sprach sich der Betriebsrat gegen die Befragung aus.

[66] Kromrey (1994: 126) versteht unter Operationalisierung „die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, derjenigen Forschungs*operationen*, [...] mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt." Zur Operationalisierung hypothetischer Konstrukte vgl. Friedrichs (1990: 77ff.); Schmitt/Klimoski (1991: 159); Kriz/Lisch (1988: 192f.); Backhaus et al. (1990: 223ff.).

keitserwartungen, die organisationale Identifikation und das Job Involvement durch Skalen gemessen werden, erfolgt die Messung der Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen durch Indizes.

Im folgenden wird zunächst erläutert, anhand welcher Indikatoren die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, die organisationale Identifikation und das Job Involvement operationalisiert werden. Daran anschließend wird auf die Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität, der Ergebniserwartungen sowie der Firmenbindung eingegangen.

5.2.1 Operationalisierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen

Selbstwirksamkeitserwartungen sind relativ spezielle Kognitionen, die in Beziehung zu bestimmten Verhaltenskategorien in bestimmten Anforderungssituationen oder leistungsbezogenen Kontexten zu setzen sind (Maddux 1991: 62). Wie zuvor bereits aufgezeigt werden konnte, hat sich die sozialpsychologische Forschung bereits zahlreicher Handlungsweisen angenommen und darauf abgestimmte Selbstwirksamkeitskonzepte entworfen. Die vorliegende Untersuchung nimmt auf das menschliche Arbeitsverhalten in Organisationen als eine gesonderte Verhaltensdomäne Bezug. Die für diese Verhaltenskategorie maßgeblichen Kompetenzeinschätzungen wurden mit dem Begriff der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen belegt. Arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen werden als die Einschätzung der eigenen Befähigung verstanden, bestimmte Arbeitshandlungen ausführen zu können, um ein vorgegebenes Leistungsniveau zu erreichen.

In Bezug auf das Konzept arbeitsspezifischer Selbstwirksamkeitserwartungen wäre zu klären, in welchem Zusammenhang es mit dem Selbstkonzept der eigenen Fähigkeit steht[67], oder anders ausgedrückt: Handelt es sich bei den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen um eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft, die ein Individuum von Arbeitssituation zu Arbeitssituation in Höhe eines konstanten Niveaus begleitet, oder um eine spezifische Größe, die in einer Person über Situationen hinweg variiert?

Im Hinblick auf die erste Auffassung ist in der Literatur von „trait expectancy" (Eden 1988: 649), „generalized self efficacy" (Tipton/Worthington 1984: 545), „general self efficacy" (Sherer/Maddux 1982) und „allgemeiner Selbstwirksamkeit" (Jerusalem/Schwarzer 1986: 19) gesprochen worden. Was die zweite Sichtweise anbelangt, wurden die Begriffe „state expectancy" (Eden 1988: 641), „particularized" self-efficacy (Bandura 1986: 391) sowie „situation specific" self-efficacy (Sherer/Maddux 1982: 664) gebraucht.[68] Dahinter verbirgt sich die Auffassung, die

[67] Zum Zusammenhang zwischen Selbstkonzept und Selbstwirksamkeitserwartungen siehe Bandura (1986: 409); Mielke (1984: 127ff.).

[68] Zur diesbezüglichen Kontroverse über die Konzeptualisierung spezieller und genereller Selbstwirksamkeitserwartungen siehe Eden/Aviram (1993: 353).

Selbstwirksamkeit einer Person habe sich auf die Verrichtung einer Leistungs*aufgabe* zu beziehen.

Jeder dieser Forschungsansätze ist dabei durch eine eigene Herangehensweise an die Konstruktoperationalisierung gekennzeichnet: Während sich die zuerst genannte Forschungsrichtung einer *makroanalytischen* Operationalisierungsstrategie[69] („macroanalytic strategy") bedient, greift letztere auf eine Operationalisierungsstrategie zurück, die als *mikroanalytisch*[70] bezeichnet werden kann.

Selbstwirksamkeitserwartungen des generellen Typs stehen sicherlich in einer konzeptionellen Nähe zum Selbstkonzept der eigenen Fähigkeit. Beide Konstrukte repräsentieren eine *kontextübergreifende* Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen. Eine Konzeptualisierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen als eine Selbstwirksamkeitserwartung des generellen Typs wäre jedoch *zu weit* gefaßt, da sich die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit nur auf eine gesonderte Verhaltensdomäne, nämlich die der menschlichen Arbeit bezieht, wohingegen generelle Selbstwirksamkeitserwartungen kontext- und lebensbereichsübergreifend wirksam werden. Wird ferner berücksichtigt, daß sich eine Arbeitstätigkeit im Regelfall aus der Verrichtung einer Mehrzahl von Arbeitsaufgaben zusammensetzt, wäre die Kennzeichnung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen als eine „particularized self-efficacy" sicherlich zu eng gefaßt.

Aus diesem Grund erscheint es konzeptionell angebracht, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit auf einer mittleren Ebene zwischen generellen und aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen anzusiedeln und dort diagnostisch zu erfassen (siehe Abb. 17).

---

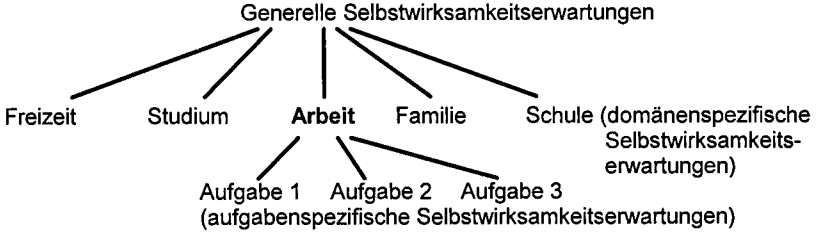
[69] Im Rahmen der *makroanalytischen Forschungsstrategien* wird intendiert, die Selbstwirksamkeit als generelle, *situationsübergreifende* Einschätzung der individuellen Handlungskompetenz zu erfassen und damit eine Alternative zur Erhebung der Selbstwirksamkeit als aufgabenspezifische Erwartung zu schaffen. Wegweisend sind hier insbesondere die Untersuchungen von Sherer/Maddux (1982), Tipton/Worthington (1984) sowie Jerusalem/Schwarzer (1986), deren Forschungsbemühungen sich darauf richten, ein Meßinstrument zur Erfassung *genereller bzw. allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartungen* zu konstruieren.

[70] Die klassische Untersuchung zur Messung *aufgabenspezifischer* Selbstwirksamkeitserwartungen führten Bandura/Adams (1977) in einem Laborexperiment durch, in dem es darum ging, vermutete Beziehungen zwischen wahrgenommener Selbstwirksamkeit und dem Interaktionsverhalten der Versuchspersonen mit Schlangen zu überprüfen. Auf diesen aufgabenspezifischen Meßansatz wurde sowohl in der Organisationspsychologie (Locke et al. 1984; Tannenbaum et al. 1991; Gist et al. 1989; Jones 1986; Pond/Hay 1989; Frayne/Latham 1987) als auch in der pädagogischen Psychologie (Hill et al. 1987; Schunk/Gunn 1986; Schunk 1981, 1982; Jerusalem/Schwarzer 1986) zurückgegriffen.
Der mikroanalytische Operationalisierungsansatz ist in der Selbstwirksamkeitsforschung auf erhebliche Kritik gestoßen und ist mit zahlreichen methodischen, Reliabilitäts- und Validitätsproblemen behaftet (Eastman/Marziller 1984). Insbesondere erfaßt die mikroanalytische Perspektive immer nur einzelne Verhaltensbestandteile oder singulare Aspekte einer Verhaltensausführung, niemals aber ein kontextspezifisches Verhalten als Ganzes, weshalb sie nur ein reduktionistisches Bild der Verhaltensrealität liefert.

Als Möglichkeiten einer Konstruktoperationalisierung wurden die Hay-Pond Self-Efficacy Scale (Pond/Hay 1989) sowie die von Noe/Wilk (1993) verwendeten Items zur Erfassung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit in Betracht gezogen. Dabei stellte sich heraus, daß die Hay-Pond Self-Efficacy Scale Items zur Messung genereller Selbstwirksamkeitserwartungen im Sinne von Sherer/Maddux (1982) und Items zur Messung konkreter arbeitsspezifischer Selbstwirksamkeitserwartungen miteinander vermischte und insofern nicht klar konzeptionalisiert war. Eine derartige Diffusität war auch bei den von Noe/Wilk verwendeten Items zu bemerken, wenn auch nicht in dem Ausmaß wie bei Hay/Pond. Außerdem führte eine Übersetzung ins Deutsche zu äußerst komplizierten, nicht einfach zu verstehenden Satzkonstruktionen, die einen Einsatz der arbeitsbezogenen Items in der Mehrzahl nicht zuließ. Aus diesem Grunde erschien es angebracht, eine gesonderte Skala zur Messung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu entwickeln. Diese Skala sollte in der Lage sein, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit berufsgruppenunabhängig zu erfassen, um dadurch ihre universelle Einsetzbarkeit zu gewährleisten.

Die für die Konstruktion der Skala verwendeten Items entstammen größtenteils der generellen Selbstwirksamkeitsskala von Sherer/Maddux (1982) und der allgemeinen Selbstwirksamkeitsskala von Schwarzer/Jerusalem (1989). Sie wurden entsprechend umformuliert, um speziell auf den Arbeitskontext anwendbar zu sein.[71] Ein Item wurde der studiumsspezifischen Selbstwirksamkeitsskala von Jerusalem/Schwarzer (1986) entnommen und ebenfalls - auf den Arbeitskontext Bezug nehmend - abgeändert.[72] Jeweils ein Item stammt aus den Selbstwirksamkeitsskalen von Pond/Hay sowie Noe/Wilk.

Abb. 17: Ebenen der Selbstwirksamkeitsmessung



[71] Beispielsweise wurde das Item „Wenn ich mit einer neuen Sache konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehe" in „Wenn ich mit einer neuen Arbeitsaufgabe konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehe" (Item 3 des Fragebogens) umformuliert, oder aus dem Item „If something looks too complicated, I will not even bother to try it" wurde „Wenn bei der Arbeit etwas zu kompliziert aussieht, werde ich es erst gar nicht versuchen" (Item 8 der Skala).

[72] Hier wurde aus dem Item „Im Studium bin ich jederzeit in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen" das Statement „Bei der Arbeit bin ich jederzeit in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen" (Item 4 der Skala).

Die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitsskala setzt sich aus 13 Items zusammen, deren Beitrag zur Konstruktoperationalisierung in Tab. 7 veranschaulicht wird.

Inhaltlich zielen die Items darauf ab, bei den Befragten a) das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, b) die Überzeugung von den eigenen Kompetenzen sowie c) ihre Ausdauer und Beharrlichkeit in schwierigen Arbeitssituationen zu erfassen. Damit werden die drei wesentlichen psychosozialen Effekte erfaßt, die als für die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit kennzeichnend erachtet werden.

Tab. 7: Operationalisierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen

Psychosozialer Effekt der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit	**Stellungnahme (Polung)**	**Item Nr.**
Überzeugung von den eigenen Kompetenzen	Treten bei der Arbeit unerwartete Situationen auf, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll. (+)	1
	Schwierigkeiten bei der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann. (+)	2
	Wenn ich mit einer neuen Arbeitsaufgabe konfrontiert werde, weiß ich wie ich damit umgehe. (+)	3
	Auch schwierige Arbeitsaufgaben stellen für mich keine unüberwindbaren Hindernisse dar. (+)	5
	Über meine Fähigkeiten, die ich bei der Arbeit einsetze, bin ich mir sicher. (+)	11
	Ich bin zuversichtlich, daß meine Fertigkeiten und Fähigkeiten denen meiner Kollegen gleichkommen oder sie übertreffen. (+)	13
Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit	Bei der Arbeit bin ich jederzeit in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen. (+)	4
	Bei der Arbeit vermeide ich es, mit Schwierigkeiten konfrontiert zu werden. (-)	7
	Wenn bei der Arbeit etwas zu kompliziert aussieht, werde ich es erst gar nicht versuchen. (-)	8
	Wenn bei der Arbeit unerwartete Probleme auftreten, komme ich nicht damit zurecht. (-)	10
	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe übernommen habe, erwarte ich von mir, daß ich sie erfolgreich bewältige. (+)	12
Ausdauer und Beharrlichkeit	Wenn ich eine Arbeit beim ersten Mal nicht erledigen kann, versuche ich es solange, bis ich es schaffe. (+)	6
	Wenn ich bei der Arbeit etwas Unliebsames zu tun habe, arbeite ich solange daran, bis ich es zu Ende gebracht habe. (+)	9

Sechs-Punkte-Likert-Skala von „(1) stimme vollständig zu" bis „ (6) stimme überhaupt nicht zu".

Was die Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit anbelangt, wird durch die Items zum einen ihr *Ausmaß* erfaßt (vgl. z.B. die Items 2, 5 und 7). Zum anderen rückt die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeits*stärke* bei den Items 4, 11

und 13, der *Allgemeinheitsgrad* bei den Items 1 und 3 in den Vordergrund. Um den Selbstbezug der Aussagen zu dokumentieren, wird in jedem Item das Personalpronomen „ich" verwendet. Zur Herausstellung des Arbeitsbezuges wird (außer in Item 13) von dem Substantiv „Arbeit" bzw. „Arbeitsaufgabe" Gebrauch gemacht. Als Antwortmodus wurde eine 6-Punkte Likert-Skala von „(1) stimme vollständig zu" bis „(6) stimme überhaupt nicht zu" vorgegeben. Zum Zweck der Konterkarierung sozial erwünschten Antwortverhaltens erfolgte auch hier eine Mischung positiv und negativ gepolter Items, wobei erstere überwogen. Zudem wurden überwiegend verhaltensbezogene anstatt eigenschaftsbezogene Statements verwendet, was sich üblicherweise validitätsfördernd auswirkt (Donat 1991: 141).

In dieser Untersuchung wird es eine nicht unerhebliche Rolle spielen, auf welche Weise die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen die organisationale Identifikation determinieren. Wie das zuletztgenannte Konstrukt operationalisiert wird, kann den folgenden Ausführungen entnommen werden.

5.2.2 Operationalisierung der organisationalen Identifikation

Die organisationale Identifikation ist eine verdeckte, nicht direkt beobachtbare psychische Größe, hinter der sich die partielle Identität des Selbstkonzeptes mit der Organisation verbirgt. Wie eine Durchsicht der relevanten Forschungsbeiträge belegt, ist es für die empirische Identifikationsforschung kennzeichnend, daß sie die Identifikation im wesentlichen auf einer affektiven, kognitiven und konativen (intentionalen) Ebene zu erfassen sucht, weshalb inhaltliche Parallelen zur Einstellungsmessung unübersehbar sind.

In Ihrem Wesensgehalt unterscheidet sich die Identifikation von der Einstellung jedoch dadurch, daß der Beziehungsgegenstand relativ fest im Selbstkonzept verankert ist, wodurch - zumindest im Ansatz - eine tendenzielle „Gleichmachung" zwischen Subjekt und Objekt des Identifikationsprozesses vorhanden ist. Deswegen wird in der Identifikationsforschung zur Vervollständigung der Konstruktoperationalisierung häufig noch eine Zentralitätsdimension erfaßt, die dem Umstand Rechnung trägt, daß die Zentralität der organisationalen Attribute im Selbstkonzept dafür ausschlaggebend ist, wie intensiv und auf welche Weise die organisationale Mitgliedschaft erlebt wird (siehe Tab. 8).[73]

In der deutschsprachigen Identifikationsforschung sind bislang keine Skalen zur Messung der organisationalen Identifikation entwickelt oder getestet worden, die in der Lage wären, die organisationale Identifikation in dem hier verstandenen Sinne, nämlich als die partielle Identität des Selbstkonzeptes eines Organisationsteilnehmers mit der Organisation, zu messen.

---

[73] Zwischen den einzelnen Dimensionen bestehen zahlreiche Überlappungen. So ist z.B. das Identifikationserlebnis nicht nur durch emotionales Empfinden, sondern auch durch Wahrnehmungsprozesse gekennzeichnet, welche die eigene Person und die Organisation betreffen.

Zwar existiert eine „Skala zur Messung der Bindungsstärke der Person an ihre Aufgaben und ihre Firma" (Krüger 1982; Kieser et al. 1990). Die mangelhafte inhaltliche und logische Validität dieser Skala, die darin zum Ausdruck kommt, daß Aspekte der organisationalen Identifikation, des Job Involvements und der Arbeitszufriedenheit durcheinandergeworfen werden, läßt jedoch einen Verzicht auf ihre Anwendung ratsam erscheinen.

In Anbetracht dieser unbefriedigenden Forschungslage wurde geprüft, inwieweit es sinnvoll wäre, eine aus der amerikanischen Identifikationsforschung stammende Skala ins Deutsche zu übersetzen.[74] Da der Organizational Commitment Questionaire (OCQ) von Mowday/Steers/Porter (1979) in der amerikanischen Identifikationsforschung bislang das einzig etablierte Meßinstrument ist (Mathieu/Zajac 1990), beschränken sich die Erwägungen auf diese Skala. Die Vorteile der Verwendung eines deutschen OCQs lägen in dem geringen Arbeitsaufwand bei der Skalenkonstruktion, in der vermutlich höheren Reliabilität[75] des Meßmodells im Vergleich zu einem neu zu konstruierenden Meßinstrument und in der Ermöglichung eines interkulturellen Vergleichs der Forschungsergebnisse.

Dem stehen jedoch zwei gravierende Nachteile gegenüber: Zum einen sind viele der als Indikatoren in Frage kommenden Statements auf den amerikanischen Kulturkreis zugeschnitten und damit auf hiesige Verhältnisse kaum übertragbar.[76] Zum anderen wurde vermutet, der OCQ stieße bei den betrieblichen Entscheidungsträgern, die darüber zu befinden hatten, ob dieses Forschungsvorhaben unterstützt wird, auf eine mangelnde Akzeptanz. Denn schließlich beinhaltet der OCQ drei Fragen, die in nahezu idealer Weise in der Lage scheinen, Frustrationen und Aggressionen in der Belegschaft zu erfassen.[77] Da der gewählte Erhebungszeitpunkt in einigen Unternehmen, die an einer Kooperation interessiert waren, mit Entlassungen, Lohnabbau und Restrukturierungsmaßnahmen einherging, wäre eine derart unsensible Befragungstaktik für kontraproduktiv gehalten worden. Folglich legten auch unternehmenspolitische Gründe eine Nicht-Verwendung des OCQ nahe.

---

[74] Im Bereich der Job Involvement-Forschung wurde ein solches Vorgehen etwa von der Forschergruppe um Rosenstiel befolgt, die eine deutschsprachige Version des Kanungo-Fragebogens entwickelten. Vgl. Misra et al. (1985).

[75] In ihrer Meta-Analyse zu den Bestimmungsfaktoren der organisationalen Identifikation konnten Mathieu/Zajac (1990: 173) 90 Stichproben ausfindig machen, in denen der OCQ in seiner Langform verwendet wurde. In den 80 (N = 24258) Fällen, in denen über die Reliabilität berichtet wurde, betrug diese im Durchschnitt .88 (SD = .04). 13 Untersuchungen arbeiteten mit der neun Items umfassenden Kurzform des OCQ. In neun Studien (N = 1831) wurde diesbezüglich ein Reliabilitätswert gemessen, der im Durchschnitt $\alpha = .86$ betrug.

[76] Als Beispiel wäre hier die Aussage 8 des OCQs „This organization really inspires the very best in me in the way of performance" zu nennen. Vgl. Mowday/Porter/Steers (1982: 221).

[77] Damit sind vor allem folgende Items gemeint: „It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization" (Item 9), „There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely" (Item 11), „Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part" (Item 15). Vgl. Mowday/Porter/Steers (1982: 221).

Tab. 8: Zentrale Forschungsbeiträge der affektiven Identifikationsforschung und Operationalisierungsansätze zur Erfassung der organisationalen Identifikation

Autor(en)	Konstruktbezeichnung	Dimensionen/ Aspekte des Identifikationskonstrukts	Arten identifikatorischen Erlebens	Meßindikatoren und Meßverfahren	Konstruktabbildung
Brown (1964)	identification	• Zentralität, • affektive Dimension • kognitiv-evaluative Dimension • konative Dimension	• Kritikempfinden • Ähnlichkeitserlebnis	Vier Fragen mit Antwortvorgaben, davon eine Rangordnungsaufgabe und drei Fragen zur Bildung eines summierten Zustimmungswertes	Messung der Test-Retest-Reliabilität
Patchen (1965)	organizational identification	• Zentralität • affektive Dimension • kognitiv-evaluative Dimension • konative Dimension	• Kritikempfinden • Ähnlichkeitserlebnis • Solidaritätsgefühl	Acht Fragen mit Antwortvorgaben, davon eine Rangordnungsaufgabe und sieben Fragen zur Bildung eines summierten Zustimmungswertes	Messung der Test-Retest-Reliabilität und Inter-Item-Korrelationen
Hall/ Schneider/ Nygren (1970)	organizational identification	• Zentralität (darüber hinaus Differenzierung nach Grad („degree") und Wichtigkeit („importance") des Konstrukts	• Stolz • Zugehörigkeitsgefühl	Vier items auf Sieben-Punkte-Likert-Skala von „strongly agree (1)" bis „strongly disagree (7)"	-
Schneider/Hall/ Nygren (1971)	organizational identification	• Zentralität (darüber hinaus Differenzierung nach Umfang („amount") und Wichtigkeit („importance") der organisationalen Identifikation	• Stolz	Sieben Items auf Sieben-Punkte-Likert Skala von „strongly agree (1)" bis „strongly disagree (7)"	Überprüfung der Konstruktvalidität und internen Konsistenz
Hall/ Schneider (1972)	organizational identification	• Zentralität	• Stolz	Drei Items auf Sieben-Punkte-Likert-Skala von „strongly agree (1)" bis „strongly disagree (7)"	-

Tab. 8: Zentrale Forschungsbeiträge der affektiven Identifikationsforschung und Operationalisierungsansätze zur Erfassung der organisationalen Identifikation (Fortsetzung)

Autor(en)	Konstruktbezeichnung	Dimensionen/ Aspekte des Identifikationskonstrukts	Arten identifikatorischen Erlebens	Meßindikatoren und Meßverfahren	Konstruktabbildung
Mowday/ Porter/ Steers (1979)	organizational commitment	• Zentralität • affektive Dimension • kognitive Dimension • konative Dimension	• Stolz • Solidaritätsgefühl • Ähnlichkeitserlebnis	15 Items auf Sieben-Punkte-Likert-Skala von „strongly agree (1)" bis „strongly disagree (7)"	Überprüfung der Konvergenz- und Diskriminanz validität sowie der internen Konsistenz; Item-Analyse; Faktorenanalyse
Cheney (1982)	organizational identification	• Zentralität • affektive Dimension • kognitive Dimension • konative Dimension	• Stolz • Kritikempfinden • Ähnlichkeitserlebnis • Zugehörigkeitserlebnis	1. Halb strukturierte Interviews 2. Standardisierter Fragebogen (25 Items auf Sieben-Punkte-Likert-Skala)	Überprüfung auf Konvergenz- und Konstruktvalidität sowie der inhaltlichen Validität; Reliabilitätsanalyse; Item-Analyse; Faktorenanalyse
Elfraty/ Wolfe, (1988)	organizational identification	• Zentralität • affektive Dimension • kognitiv-evaluative Dimension • konative Dimension	• Stolz • Ähnlichkeitserlebnis • Kritikempfinden	12-Punkte-Likert-Skala von „not at all true (1)" bis „completely true (7)"	Reliabilitätsanalyse
Mael (1988)	organizational identification	• Zentralität • kognitive Dimension • affektive Dimension	• Kritikempfinden • Zugehörigkeitsgefühl • Stolz • Lobempfinden • Ähnlichkeitserlebnis	Zehn Items auf einer 5-Punkte-Likert-Skala von „strongly agree (1)" bis „strongly disagree (5)"	Konstruktvalidierung mit konfirmatorischer Faktorenanalyse; explorative Faktorenanalyse; Reliabilitätsanalyse

Vor diesem Hintergrund erschien die erstmalige Entwicklung einer deutschsprachigen *Organisationalen Identifikations-Skala (OI-Skala)* unabdingbar.

Bei der Skalenkonstruktion wurde die übliche Verfahrensweise eingehalten.[78] Um die organisationale Identifikation definitionsgemäß messen zu können, wurden 12 Items aus gängigen amerikanischen Identifikationsfragebögen neben der inhaltlichen und logischen Validität nach folgenden Kriterien ausgewählt:

Tab. 9: Operationalisierung der organisationalen Identifikation

Dimensionen der organisationalen Identifikation	Komponenten der organisationalen Identifikation		Statements (Polung)	Item-Nr.
Zentralität	Selbstdefinition über Organisationszugehörigkeit		Das wofür [...]* steht, ist wichtig für mich. (+)	6
			Anderen gegenüber beschreibe ich mich oft als „Ich bin von [...]".(+)	1
	Ich-Verbundenheit mit der Organisation		Für mich ist [...] nur ein kleiner Teil, von dem was ich bin. (-)	11
			Ich könnte genausogut für eine andere Firma arbeiten, solange die Arbeit die gleiche wäre.(-)	3
			Hat [...] Probleme, fühle ich mich so, als wären das auch meine Probleme. (+)	7
			Das Wohlergehen von [...] liegt mir sehr am Herzen. (+)	10
Affektive Dimension	Emotionale Erlebnisvarianten	Stolz	Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, daß ich für [...] arbeite. (+)	2
		Kritikempfinden	Wenn ich mitkriege, wie jemand anders [...] kritisiert, fühle ich mich selbst angegriffen. (+)	5
		Lobempfinden	Wenn jemand [...] lobt, empfinde ich das als persönliches Kompliment. (+)	12
Kognitive Dimension		Ähnlichkeitsgefühl	Die meisten Leute bei [...] denken und empfinden wie ich. (+)	9
		Zugehörigkeitsgefühl	[...] ist für mich wie eine große Familie. (+)	4
Konative Dimension	Befürwortung der organisationalen Mitgliedschaft		Fragen mich meine Freunde nach einem guten Arbeitgeber, nenne ich ihnen sofort [...].(+)	8

* [...] = Firmenname; Sechs-Punkte-Likert-Skala von „(1) stimme vollständig zu" bis „(6) stimme überhaupt nicht zu"; die Items 1, 3 und 9 werden in der Hauptuntersuchung als Füllitems verwendet.

1. Es sollte sich bei den Items um möglichst bewährte Indikatoren handeln, die bereits in verschiedenen Fragebögen zur Anwendung gekommen sind.
2. Die Statements sollten auf den deutschsprachigen Kulturkreis übertragbar sein.
3. Die Items sollten auf die notwendige unternehmenspolitische Akzeptanz stoßen.

[78] Zur Konstruktion summierter Rating-Skalen vgl. Spector (1992).

4. Die Items sollten die affektive, kognitive, konative und Zentralitätsdimension des Identifikationsphänomens vollständig erfassen.
5. Die Items sollten in der Lage sein, die Vielschichtigkeit identifikatorischen Erlebens zu reflektieren.

Aus Tab. 9 ist ersichtlich, welche Indikatoren der in dieser Untersuchung verwendeten OI-Skala welche Dimensionen des Identifikationsphänomens erfassen sollen und wie die Items gepolt sind. Die rückwärts gepolten Items wurden eingestreut, um sozial erwünschtem Antwortverhalten entgegenzuwirken. Die Reihenfolge der Statements wurde nach dem Zufallsprinzip festgelegt. Der Antwortmodus besteht aus einer Sechs-Punkte-Likert-Skala, in der die Untersuchungsteilnehmer ihren Grad der Zustimmung anzugeben hatten.[79]

In einem engen Zusammenhang mit den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steht das Job Involvement, dessen Operationalisierung im folgenden erörtert wird.

5.2.3 Operationalisierung des Job Involvements

Ein von Conrad (1988: 233) angestellter Vergleich zur Ermittlung der Einsatzhäufigkeit unterschiedlicher Meßinstrumente, mit denen die „psychologische Einbindung in die Arbeit" in der Forschungspraxis gemessen wurde, zeigt

> „ein deutliches Übergewicht zugunsten der Lodahl-Kejner-Skala in der Lang- und Kurzfassung."

Die Job Involvement-Skala von Lodahl/Kejner (1965) besteht aus 20 Items, die in verschiedenen Stichproben Split-Half-Reliabilitäten zwischen .72 und .89 zeigten. Eine Faktorenanalyse ergab je nach Stichprobe eine drei- bzw. vierfaktorielle Lösung. Im Zuge der Konstruktvalidierung lud der totale Job Involvement-Score auf denselben Faktor wie die zur Messung der Arbeitszufriedenheit verwendeten Items des Job Description Index (JDI), woraus Lodahl/ Kejner (1965: 30) schlußfolgern:

> „[...] job involvement has roughly the same factorial content as job satisfaction."

Die weitverbreitete Akzeptanz der von Lodahl/Kejner propagierten Forschungskonzeption erscheint verwunderlich, wenn man die teilweise nicht unerhebliche Kritik bedenkt, auf die ihr Ansatz gestoßen ist. Insbesondere wird auf die mangelhafte Diskriminanzvalidität zwischen dem so gemessenen Job Involvement-Konstrukt und dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit verwiesen.[80] Wenngleich die von Lodahl/Kejner angestellte Faktorenanalyse die Mehrdimensionalität des Job Involvements belegt, wurde kein Versuch unternommen diese inhaltlich zu interpre-

[79] Die Instruktionen zur Bearbeitung dieser Skala können dem Fragebogen im Anhang entnommen werden.

[80] Dies erscheint nicht weiter verwunderlich, lautet doch beispielsweise Item 3 der Skala „The major satisfaction in my life comes from my job" (Lodahl/Kejner 1965: 29).

tieren, was wiederum die Konstruktvalidität in Mitleidenschaft zieht. Letztere wird auch dadurch belastet, daß die Autoren in der von ihnen verwendeten Skala Aspekte des Involvements in die gegenwärtige Arbeitstätigkeit (Job Involvement im engeren Sinne) mit Aspekten des Involviertseins in die Arbeit allgemein (Work Involvement im Sinne eines zentralen Lebensinteresses[81]) vermischen.

Im Hinblick auf die Konstruktvalidität der Lodahl-Kejner-Skala kann somit mit Rabinowitz/Hall (1970: 270) festgestellt werden:

> „To date, there is still no agreement on just what the Lodahl and Kejner job involvement scale really is."

Vor dem Hintergrund dieses unbefriedigenden Forschungsstandes wurde von Kanungo eine Neuorientierung der Job Involvement-Forschung gefordert und ein neuer Anlauf zur Klärung konzeptioneller und theoretischer Defizite unternommen. Kanungo (1982) definiert Job Involvement als

> „cognitive or belief state of psychological identification [...] with a particular job."

Neben der theoretischen Einbettung in einen motivationalen Bezugsrahmen dürfte der wesentliche Erkenntnisfortschritt in der expliziten Differenzierung zwischen Job Involvement und Work Involvement und deren meßtechnischer Umsetzung zu sehen sein. Die diskriminante Validität beider Involvement-Konstrukte konnte in einer explorativen Faktorenanalyse unter Beweis gestellt werden. Die Reliabilitätskoeffizienten für die Job und Work Involvement-Skalen betrugen .87 bzw. .75.

Im deutschsprachigen Raum wurden Skalen zur Messung des Job Involvements bislang nur vereinzelt eingesetzt (Park 1983; Misra et al. 1985; Borg 1992; Moser/Schuler 1993). Zu verweisen ist hier auf die Bemühungen Parks (1983), der nach Aussagen Conrads (1988: 373) versuchte, eine deutschsprachige Fassung der Lodahl-Kejner-Skala zu entwickeln. Ein Vergleich der sieben von Park verwendeten Items mit der englischsprachigen Originalskala läßt jedoch Zweifel aufkommen, ob die Items tatsächlich aus der Lodahl-Kejner-Skala stammen bzw. es stellt sich die Frage, warum nicht eine deutschsprachige Fassung der sechs Items umfassenden Kurzversion der Lodahl-Kejner-Skala eingesetzt wurde. Die unzureichende theoretische Fundierung der Skala spiegelt sich vor allem in dem diffusen Inhalt der Items wieder: Einerseits wird die Arbeit als zentrales Lebensinteresse erfaßt („Die meisten Dinge im Leben sind wichtiger als die Arbeit"; „Die Arbeit bedeutet für mich sehr viel mehr als bloß Geld"), andererseits wird das Involviertsein in die Arbeitstätigkeit ermittelt („Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert"; „Für mich vergehen die ersten Arbeitsstunden wie im Flug"), und schließlich wird sogar noch ein Aspekt der organisationalen Identifikation mit einbezogen („Die Firma ist die zweite Familie in meinem Leben"). Die Konstruktvalidität der Park-Skala ist - von diesen inhaltlichen Defiziten einmal abgesehen - schon deshalb in Frage zu stellen, weil Park über keine

[81] Zum Konzept der Arbeit als zentrales Lebensinteresse vgl. Dubin (1956).

psychometrischen Befunde berichtet, die einen von der Güte der Skala überzeugen könnten.

Das angesprochene Validitätsproblem versuchten Moser/Schuler (1993) zu beheben, indem sie die Park-Skala einer Validitätsprüfung unterzogen. Bei einer lediglich zufriedenstellenden internen Konsistenz von $\alpha = .68$ förderte eine Faktorenanalyse zwei Hauptkomponenten zu Tage, die interpretiert wurden als

a) Interesse an der Arbeit und

b) Arbeit als zentrale Lebensaufgabe.

Eine Aufteilung der Items in zwei entsprechende Subskalen führte zu internen Konsistenzen von .64 bzw. .60. Weil die zweite Subskala mit –.19 signifikant niedriger mit der Arbeitszufriedenheit korrelierte als die erste Teilskala ($r = -.34$), läßt dies Moser/Schuler (1993: 29) schlußfolgern, die Konstruktdimensionen repräsentierten Job Involvement einerseits und Work Involvement andererseits. Damit sind Moser/Schuler - über den Umweg einer ins Deutsche „umformulierten" Lodahl-Kejner-Skala - konzeptionell an jenem Punkt angelangt, der Kanungo bereits 1979 veranlaßte, eine Neuorientierung der Job Involvement-Forschung zu fordern. Weil die Park-Skala nicht (nur) das mißt, was sie messen soll (nämlich *Job* Involvement) und sie überdies Aspekte des Job Involvements mit denen der organisationalen Organisation vermischt, erscheint es keineswegs ratsam, dieses Meßinstrument in der vorliegenden Untersuchung einzusetzen. Stattdessen wird mit Misra et al. (1985) und Borg (1992) der Weg der Neuorientierung in der Job Involvement-Forschung beschritten und eine deutschsprachige Kanungo-Skala zur Messung des Job Involvements herangezogen, deren psychometrischen Eigenschaften sich bislang als vielversprechend erwiesen haben.[82]

Die hier verwendete deutschsprachige Kanungo-Skala ist in Tab. 10 dargestellt. Wie daraus zu ersehen ist, wurde der Begriff „Job" in der Regel mit „meine Arbeit hier", „meine gegenwärtige Arbeit" oder „meine derzeitige Arbeit" übersetzt. Als Antwortmodus war eine 6-Punkte Likert-Skala von „(1) stimme vollständig zu" bis „(6) stimme überhaupt nicht zu" vorgegeben.

Anders als bei der Operationalisierung des Job Involvements kann bei der Messung der Personalentwicklungsintensität, die als nächstes behandelt wird, auf kein etabliertes Meßmodell zurückgegriffen werden.

---

[82] Vgl. Misra (1985: 508ff.). Diesbezüglich bestand jedoch einerseits das Problem, daß die im Falle der von Misra et al. verwendete deutschsprachige Fassung der Kanungo-Skala nicht veröffentlicht wurde und in Deutschland nicht mehr verfügbar war. Andererseits erwies sich die Übersetzung von Borg/Braun (1991) als problematisch, da die Autoren den Begriff „Job" häufig mit „Arbeit in dieser Organisation" übersetzten (bsp. „Ich betrachte meine Arbeit in dieser Organisation als wesentlich für meine Existenz") und die Identifikation mit der Arbeit somit „organisational" einfärbten. In Anbetracht dieser Unzulänglichkeiten erschien es angebracht, die Kanungo-Skala neu zu übersetzen, wobei die Reihenfolge der Items in der ursprünglichen Form beibehalten wurde.

*Tab. 10: Die Operationalisierung des Job Involvements anhand der deutschsprachigen Kanungo-Skala**

Item-Nr.	Indikator (Polung)
1	Die wichtigsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner gegenwärtigen Arbeit zu tun. (+)
2	Meine Arbeit hier ist nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin. (-)
3	Ich engagiere mich persönlich sehr stark für meine Arbeit hier. (+)
4	Ich lebe durch meine derzeitige Arbeit. (+)
5	Die meisten meiner Interessen drehen sich um meine Arbeit hier. (+)
6	Ich fühle mich meiner Arbeit hier sehr verbunden. (+)
7	Gewöhnlich erlebe ich mich nicht als Teil meiner Arbeit hier. (-)
8	Die meisten meiner persönlichen Lebensziele orientieren sich an meiner derzeitigen Arbeit. (+)
9	Ich betrachte meine Arbeit hier als wesentlich für meine Existenz. (+)
10	Es gefällt mir, die meiste Zeit von meiner Arbeit in Anspruch genommen zu werden.[1] (+)

* eigene Übersetzung; Sechs-Punkte-Likert-Skala von „(1) stimme vollständig zu" bis „(6) stimme überhaupt nicht zu"; [1] im Vortest lautete die Formulierung: „Es gefällt mir die meiste Zeit von meiner Arbeit aufgesogen zu werden"; die Items 2 und 7 werden in der Hauptuntersuchung als *Füllitems* verwendet.

5.2.4 Operationalisierung der Personalentwicklungsintensität

Die Personalentwicklungsintensität wird als das Ausmaß verstanden, in dem ein Mitarbeiter im ex-post-facto-Erhebungszeitraum an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert hat. Sie soll im folgenden durch einen noch näher zu spezifizierenden Personalentwicklungsintensitäts-Index gemessen werden.

Allgemein repräsentiert der zu konstruierende PEI-Index ein Meßmodell der Form:

$I_{PEI} = f(pei_1, pei_2, ...pei_n)$.

Hierbei werden die Variablen pei_1, pei_2 ...pei_n als Indikatoren der zu messenden Variablen PEI (der Personalentwicklungsintensität) bezeichnet und stellen die Komponenten des Indexes dar. Die Indexfunktion f bestimmt die Art der mathematischen Verrechnung der Indexvariablen.

Die Indexkonstruktion erfolgt hier in drei Schritten:

1. Auswahl der Indikatoren und Bestimmung der Indexelemente,
2. Bestimmung der Meßeinheit,
3. Bestimmung der Indexfunktion zur Verknüpfung der Indexelemente.

1. *Auswahl der Indikatoren und Bestimmung der Indexelemente.* Das erste Problem zur Bildung eines Personalentwicklungsintensitäts-Indexes besteht darin, eine geeignete Auswahl von Indikatoren vorzunehmen, ohne daß hierfür objektive

Auswahlkriterien vorlägen. Um die Personalentwicklungsintensität als latente Variable auf einer Beobachtungsebene abbilden zu können, stehen in der Sozialwissenschaft verschiedene Transformations- bzw. Korrespondenzregeln zur Verfügung (Besozzi/Zehnpfennig 1976: 20ff.), wobei hier auf die operationalistische Verfahrensweise zurückgegriffen wird, derzufolge „Indikatoren [als] Elemente der Definition eines Konzeptes" (Besozzi/Zehnpfennig 1976: 21) aufgefaßt und als *„definitionale Indikatoren"* verstanden werden.

Um die notwendigen Indikatoren zur Messung der Personalentwicklungintensität zu gewinnen, wird auf die Definitionselemente des von Weber (1985) postulierten Personalentwicklungskonzeptes zurückgegriffen, demzufolge sich das betriebliche Personalentwicklungssystem aus informatorischen, bildungsbezogenen und stellenbezogenen Maßnahmen zusammensetzt.

Tab. 11: Definitionale Indikatoren zur Messung der Personalentwicklungsintensität

	i	Indikator	Fragestellung	Erfassung der (Teilnahme-) Häufigkeit
Bildungsbezogene PE - Instrumente	1	Betriebliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes	Haben Sie seit 1992 [...] an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen oder nehmen Sie derzeit an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teil?	ja
	2	Unterweisung am Arbeitsplatz	Sind Sie in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr (außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Unterweisungen) an Ihrem Arbeitsplatz unterwiesen bzw. unterrichtet worden?	nein
	3	Training-on-the job*	Haben Sie seit 1992 [...] einen anderen Aufgabenbereich zu Trainingszwecken (zeitlich befristet) zugewiesen bekommen?	nein
Informatorische PE-Instrumente	4	Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch	Haben Sie seit 1992 [...] an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen?	ja
	5	Gezielte Weiterbildungsempfehlung	Hat der Vorgestzte oder der Personalbeauftragte Ihnen seit 1992 [...] die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme empfohlen?	ja
Stellenbezogene PE-Instrumente	6	Arbeitsplatzwechsel	Haben Sie seit 1992 [...] in diesem Unternehmen den Arbeitsplatz gewechselt?	ja
	7	Aufgabenveränderung	Hat sich Ihre Arbeit in diesem Zeitraum verändert?	nein

* Dieser Indikator war im Vortest nicht enthalten

Bei der Konstruktion eines Indexes ist gemeinhin anzunehmen, daß wegen des Umfangs der Indikatorenmenge nur eine Teilmenge daraus als Indexelemente in

das Meßinstrument eingeht (Besozzi/Zehnpfennig 1976: 32). Für den hier vorliegenden Untersuchungszweck werden aufgrund des methodischen Zugriffs (Selbstreport) Personalentwicklungselemente nur dann in den Indikatorenpool übernommen, wenn sie den Wahrnehmungs- und Erfahrungsbereich des Mitarbeiters tangieren und von Seiten des betrieblichen Personalentwicklungssystems individuell auf diesen zugeschnitten sind. Planerische Instrumente wie die Stellenbeschreibung, die Methoden der Nachfolge- und Laufbahnplanung oder die innerbetriebliche Stellenausschreibung werden hier nicht erfaßt, da sie entweder - wie im Falle der Nachfolge- und Laufbahnplanung - nicht für den Mitarbeiter transparent sind oder - wie im Falle der Stellenbeschreibung oder Stellenausschreibung - nicht individuell auf Einzelpersonen ausgerichtet sind.

Tab. 11 zeigt die Indikatoren, welche der PEI-Index auf der Beobachtungsebene erfassen soll. Um das Personalentwicklungselement „Aufgabenzuordnung" berücksichtigen zu können, wird auf die Ersatzgröße „Aufgabenveränderung" zurückgegriffen.[83]

2. *Bestimmung der Meßeinheit.* Als Meßeinheit kommen hier prinzipiell zwei Alternativen in Frage: zum einen die *Teilnahmehäufigkeit*, mit der an den quantifizierbaren Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert wurde und zum anderen die Zahl der *unterschiedlichen Maßnahmen*, die besucht wurden.

   Wie aus Tab. 11 entnommen werden kann, liegen Informationen über die Teilnahmehäufigkeit nur für vier der sieben Personalentwicklungsinstrumente vor, so daß eine diesbezügliche Indexkonstruktion mit einem erheblichen Informationsverlust verbunden wäre und auf den Einbezug wesentlicher Personalentwicklungselemente zu verzichten hätte.

   Würde jedoch die (Nicht-)Teilnahme an einem Personalentwicklungsinstrument als Meßeinheit fungieren, könnte damit sichergestellt werden, daß jedes Element aus dem Variablenpool einen Informationsbeitrag für die Ausprägung des Gesamtindexes liefert. Zwar würden quantitative Informationen über die Teilnahmehäufigkeit - beispielsweise an einem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch - verloren gehen. Jedoch erscheint dieser Informationsverlust aus mehreren Gründen hinnehmbar: Zum einen wäre der Einbezug aller sieben Indikatoren eine Gewähr für eine erhöhte Konstruktvalidität. Zum anderen sprechen inhaltliche Überlegungen, die in Gliederungspunkt 3.2.1.4.4 dargelegt wurden, dafür, daß der Kausalzusammenhang zwischen Personalentwicklungsintensität und arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen im wesentlichen dadurch bestimmt sein dürfte, an wieviel *verschiedenen* Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert wurde. Schließlich korreliert der quantitative *PEI-Index*, der sich aus der Summe der Personalentwicklungsinstrumente, an denen partizipiert wurde, berechnet, hoch und signifikant mit der *Teilnahmehäufigkeit* an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe Tab. 12). Aus den genannten Gründen und

[83] An späterer Stelle soll dann diskutiert werden, ob die wahrgenommene Aufgabenveränderung in die Nähe eines Job Enrichments gerückt werden kann. Vgl. hierzu Gliederungspunkt 5.4.4.

weil hier die Auffassung vertreten wird, daß der Komplexität und Heterogenität der betrieblichen Personalentwicklung durch die zuletzt beschriebene Verfahrensweise besser Rechnung getragen wird, sollen die verschiedenen Maßnahmen, an denen im ex-post facto-Erhebungszeitraum partizipiert wurde, als Meßeinheit fungieren.

3. *Bestimmung der Indexfunktion zur Verknüpfung der Indexelemente.* Die Indexfunktion soll die einzelnen Indikatoren zu einem Gesamtindex kombinieren, der möglichst einfach strukturiert, gut interpretierbar, zuverlässig und gültig ist. Im folgenden soll eine *additive Verknüpfung* der einzelnen Indexelemente erfolgen (messen „by counting"), was den Vorteil einer leichten Interpretierbarkeit und guten Durchschaubarkeit mit sich bringt. Der PEI-Index ist in der vorliegenden Untersuchung somit ein reiner „Zählindex". Er mißt nichts anderes als die Zahl unterschiedlicher Personalentwicklungsmaßnahmen, an der eine Person im ex-post-facto-Erhebungszeitraum partizipiert hat.

Tab. 12: Korrelation zwischen dem PEI-Index und der Teilnahmehäufigkeit an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen im Vortest

	1.	2.
1. PEI-Index	1.00	
2. Teilnahmehäufigkeit	.49**	1.00

Für den PEI-Index lautet die Berechnungsvorschrift:

$$PEI = \sum_{i}^{7} (pei_i)$$

mit pei_i = Teilnahme an Personalentwicklungsinstrument i (1 = ja, 0 = nein),

i = lfd. Nummer des Personalentwicklungsinstruments.

Ein Index wird nicht nur zur Messung der Personalentwicklungsintensität sondern auch zur Operationalisierung der Ergebniserwartungen verwendet, was im folgenden zu zeigen ist.

5.2.5 Operationalisierung der Ergebniserwartungen

Bis heute liegt in der sozial-kognitiven Lerntheorie kein Ansatz zur Operationalisierung der Ergebniserwartungen vor. Vielmehr ist dieses Konzept in der Literatur auf erhebliche Kritik gestoßen. Noch immer gilt mit Eastman/Marziller (1984: 220), daß

> „Bandura does not specify exactly what he means by 'outcome', yet there is scope for considerable ambiguity of the term."

Ungeachtet der Kontroverse um das Ergebniserwartungskonstrukt (Eastman/Marziller 1984; Marziller/Eastman 1984) werden die von einem Organisationsteilnehmer gehegten Ergebniserwartungen hier als subjektiv kognizierte Handlungs-Folge-

Kontingenzen verstanden, die zum Inhalt haben, welche Konsequenzen ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln in der Organisation nach sich zieht.

Die in der sozial-kognitiven Lerntheorie getroffene Unterscheidung zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen erweist sich nach dem Dafürhalten Banduras deshalb als sinnvoll, weil Individuen zwar davon überzeugt sein können, daß eine bestimmte Handlung bestimmte Konsequenzen auslöst, diese jedoch für eine Handlungsausführung nicht von Belang sind, da sie sich nicht in der Lage sehen, diese Handlung selbst auszuführen. Was Bandura in diesem Zusammenhang unberücksichtigt läßt, ist die Tatsache, daß eine Person eine Handlungsausführung selbst dann unterlassen kann, wenn sie über die notwendige Handlungskompetenz verfügt: *wenn ihr nämlich die Handlungskonsequenz als unattraktiv erscheint* (Teasdale 1978: 211f.).

In der Vernachlässigung der Ergebnisvalenzen sehen Kritiker wie Maddux die wesentliche Schwachstelle der sozial-kognitiven Erwartungstheorie. Der überwiegende Teil der Selbstwirksamkeitsforschung konzentriert sich auf die Bedeutung von Selbstwirksamkeitserwartungen als Prädiktor von Verhaltensweisen, deren Konsequenzen von den beteiligten Individuen für äußerst attraktiv gehalten werden. Auch Bandura (1988: 39) scheint implizit eine stets positive Valenz der Handlungsergebnisse zu unterstellen, wenn er von „valued outcomes" spricht. Diese Sichtweise erscheint verständlich, erwuchs die Selbstwirksamkeitstheorie doch aus klinisch-psychologischen und therapeutischen Fragestellungen. So kann beispielsweise angenommen werden, daß Menschen, die unter einer Schlangenphobie leiden, danach streben, ihre Ängste zu verlieren und daher das Ergebnis ihrer Behandlung attraktiv finden. Im organisationalen Kontext ist jedoch keineswegs nur von Handlungsresultaten mit einem hohen Belohnungswert auszugehen. Vielmehr können in der betrieblichen Lebenswelt Handlungsergebnisse als positiv, negativ oder indifferent empfunden werden, sieht man einmal davon ab, daß eben auch Bestrafungen zum betrieblichen Sanktionsinstrumentarium gehören.

Die vorangehende Argumentation macht es erforderlich, die sozial-kognitive Erwartungstheorie um den Aspekt der *Ergebnisvalenzen* zu erweitern (Teasdale 1978; Maddux/Rogers 1983) und die Valenzkomponente bei einer Operationalisierung der Ergebniserwartungen zu berücksichtigen. Für dieses Unterfangen bietet es sich an, auf die Erwartungs-Wert-Theorie bzw. Instrumentalitätstheorie zurückzugreifen, bei der sich allerdings bis heute ebenfalls „extreme Schwierigkeiten mit der Anwendung" (Neuberger 1985: 153) zeigen. Von daher versteht es sich von selbst, daß die Forschungsbemühungen im Hinblick auf eine theoretische Synthese von sozial-kognitiver Erwartungstheorie und Erwartungs-Wert-Theorie erst noch am Anfang stehen (Maddux 1995; Maddux/Norton/Stoltenberg 1986; Mitchell/Biglan 1971; Ilgen/Nebeker/Pritchard 1981) und mit zahlreichen konzeptionellen Problemen behaftet sind (Klein 1991).

Zur Messung der Ergebniserwartungen soll hier ein *Index der gewichteten Ergebniserwartungen* (GEE-Index) gebildet werden. Für dessen Konstruktion ist im folgenden zu klären,

1) welche betrieblichen Belohnungen im Rahmen dieser Untersuchung inhaltlich als Handlungsfolgen erfaßt werden sollen,

2) wie die Instrumentalität zu konzeptionalisieren ist,

3) wie die Ergebnisvalenzen zu messen sind und

4) welche Indexfunktion zur Verknüpfung der Indexelemente verwendet werden soll.

1. Die inhaltliche Auswahl der zu erhebenden Belohnungsarten. Die in der Organisationspsychologie durchgeführten Studien zur Instrumentalitätstheorie sind dadurch gekennzeichnet, daß sie ein äußerst vielseitiges Belohnungsspektrum zu erfassen suchen (Lawler/Porter 1967; Lawler 1968a, b). Die als relevant erachteten Belohnungsarten werden entweder nach dem Gutdünken der Forscher vorgegeben oder in einem explorativem Pretest durch die Befragung der Untersuchungsteilnehmer ermittelt (Hackman/Porter 1968). Die vorliegende Untersuchung stützt sich bei der Auswahl der *Ergebnisarten* zum einen auf die Ergebnisse des ALLBUS (Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften) für die Jahre 1980/1982, in dem die Befragungsteilnehmer ihre Einschätzung über die Wichtigkeit verschiedener Arbeitsmerkmale abgeben mußten.[84] Zum anderen wurden jene Belohnungstypen berücksichtigt, die bisher in der betrieblichen Weiterbildungsforschung (Weber 1985; Gebert/Steinkamp 1990), Erwartungs-Valenz-Forschung und Selbstwirksamkeitsforschung (Wheeler 1983: 75) vorwiegend erhoben wurden.

Im Ergebnis wurden auf dieser Basis fünf Belohnungsarten mit einem extrinsischen Charakter (Mitchell/Albright 1972) herausgefiltert[85]:

- Geld,
- Ansehen,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- berufliche Entwicklung,
- Verantwortung.

Wie in der Erwartungstheorie üblich und wie von Bandura intendiert, beschränken sich die hier zu ermittelnden Handlungs-Folge-Kontingenzen inhaltlich auf die Konsequenzen *kompetenten und erfolgreichen* Arbeitshandelns. Weil es bei der Messung einer Ergebniserwartung grundsätzlich angebracht ist,

---

[84] Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die Bedeutsamkeit einzelner Belohnungsarten ziehen, wobei für den hier vorliegenden Untersuchungszweck allerdings nur solche Belohnungen von Interesse sind, die für betriebliche Belohnungssysteme kennzeichnend sind.

[85] Die Beschränkung auf extrinsische Ergebnisse erfolgt deshalb, um eine klare konzeptionelle Abgrenzung der Ergebniserwartungen von den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zu gewährleisten. Zur Problematik der konzeptionellen Unterscheidbarkeit beider Erwartungskonstrukte vgl. Eastman/Marziller (1984).

> „to ask subjects to estimate the probability of an outcome following an action, *irrespective of whether they belief they could make the action or not*“ [86] (Teasdale 1978: 214),

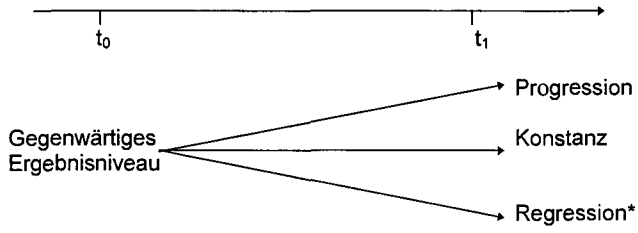
empfiehlt es sich, bei der Kontingenzformulierung von der antwortgebenden Person zu abstrahieren.[87] Somit erscheint es sinnvoll, die vorangehend diskutierte Handlungs-Folge-Kontingenz hier wie folgt zu operationalisieren:

> „Angenommen, jemand in dieser Firma erledigt seine Arbeit kompetent und erfolgreich: Welche Konsequenzen glauben Sie ergeben sich für ihn daraus ... ?“

Während in vielen Studien über die Belohnungserwartungen von Mitarbeitern lediglich auf ein „Mehr“ an Gratifikationen abgestellt wird[88], wird hier differenzierter vorgegangen: In der Literatur wird vielfach verkannt, daß die Niveauausprägung einer Handlungsfolge konstant bleiben oder sogar abnehmen kann, selbst wenn die Handlungsausführung kompetent und erfolgreich war.[89]

Abb. 18 zeigt die möglichen Richtungen, in die sich das Ergebnisniveau eines Handlungsresultates - ausgehend vom gegenwärtigen Ausprägungsgrad zum Zeitpunkt t_0 - in der Zukunft (t_1) theoretisch verändern kann. In Anbetracht dessen wird ein Befragungsteilnehmer bei der Messung einer Ergebniserwartung zunächst gefragt, ob er eine Erhöhung, Senkung oder keine Veränderung der Ergebnisniveau-

*Abb. 18: Möglichkeiten zu erwartender Ergebnisniveauveränderungen**



* Nach den Untersuchungsergebnissen des Vortests wird die Möglichkeit der Ergebnisregression als Konsequenz kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandelns von Organisationsteilnehmern offenbar nicht in Erwägung gezogen. Aus diesem Grund blieb diese Alternative in der Hauptuntersuchung unberücksichtigt.

[86] Hervorhebung durch den Autor.

[87] Vgl. stellvertretend für andere Maddux/Norton/Stoltenberg (1986: 785).

[88] Vgl. stellvertretend für andere Nordhaug (1989: 383).

[89] So muß sich etwa das Ansehen eines Mitarbeiters nicht unbedingt erhöhen, wenn er die an ihn gestellten Arbeitsanforderungen erfüllt. Es kann vielmehr unverändert bleiben, weil ein hohes Leistungsniveau im Arbeitsumfeld als „normal“ angesehen wird; es kann aber auch abnehmen, wenn er damit gegen eine (niedrigere) informelle Leistungsnorm im Kollegenkreis verstößt und er deswegen mit einem „Ansehensverlust“ sanktioniert wird.

ausprägung als Konsequenz kompetenten und erfolgreichen Handelns antizipiert.

2. *Konzeptualisierung der Instrumentalität.* Der Begriff der Instrumentalität wird in der Organisationspsychologie gemeinhin auf die subjektiv wahrgenommene Verbindung zwischen Arbeits- bzw. Leistungsverhalten und den daraus resultierenden Belohnungen angewandt. Dabei sind Instrumentalitäten ihrer eigentlichen Bedeutung nach nichts anderes als Reiz-Reiz- oder Verhaltens-Reiz-Kontingenzen, wie sie bereits von Lewin (1963) und Tolman (1932) und später von Bolles (1972) beschrieben wurden. In die psychologische Diskussion eingeführt wurde der Begriff der Instrumentalität jedoch erst von Peak (1955), der es um die Erklärung des affektiven Gehaltes einer Einstellung zu bestimmten Objekten ging (Heckhausen 1989: 181). Ihr Ansatz hat sowohl der Einstellungsforschung als auch der Organisationspsychologie wichtige Impulse verliehen. Hier war es vor allem Vroom (1964), der die theoretische Konzeption zu einer Instrumentalitätstheorie ausbaute, ohne daß bis heute abschließend geklärt wäre, wie die Instrumentalität mathematisch zu formulieren ist. Im wesentlichen konkurrieren hier jedoch zwei Ansätze (Ilgen/Nebeker/Pritchard 1981):

   - Zum einen die Vroomsche Konzeptualisierung, nach der die Instrumentalität wie eine Korrelation zwischen −1.0 und + 1.0 variieren kann. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, daß eine Handlungsaktion die gewünschte Folge nicht nur nicht, sondern durchaus auch ihr Gegenteil herbeiführen kann;
   - zum anderen Formalisierungsvorschläge, nach denen die Instrumentalität als eine subjektive konditionale Wahrscheinlichkeit aufgefaßt wird, daß ein vorgegebenes Leistungsniveau ein bestimmtes Ergebnis nach sich zieht (Campbell et al. 1970; Lawler 1971; Hackman/Porter 1968).

   Anknüpfend an die zuletztgenannte Variante wird hier im wesentlichen dem Operationalisierungsvorschlag von Schmitt/Klimoski (1991: 333) gefolgt, nach denen für das Eintreten einer Handlungsfolge unterschiedliche subjektive Wahrscheinlichkeiten kogniziert werden, die von „sehr wahrscheinlich" bis „sehr unwahrscheinlich" reichen können.

Tab. 13: Kodierung der Instrumentalität

Kodierung	*Antwortalternative*
3	sehr wahrscheinlich
2	wahrscheinlich
1	eher wahrscheinlich
-1	eher unwahrscheinlich
-2	unwahrscheinlich
-3	sehr unwahrscheinlich

Um die Frage „Für wie wahrscheinlich halten Sie die [...] Konsequenz?“ zu beantworten, können die Befragungsteilnehmer auf die in Tab. 13 genannten Antwortalternativen zurückgreifen:[90]

3. *Messung der Ergebnisvalenzen.* Unter Valenz ist die affektive Orientierung einer Person gegenüber den Resultaten einer Handlung zu verstehen. Nach Vrooms originärer Formulierung war die Valenz die antizipierte Zufriedenheit, die mit der Erreichung eines Ergebnisses in Verbindung gebracht wurde.

   In der Erwartungs-Wert-Forschung existiert einige Unklarheit darüber, wie Ergebnisvalenzen zu operationalisieren sind. Gegenstand der Diskussion ist, ob die Valenz-Maße nur positive Wertigkeiten, oder Wertigkeiten die von „positiv“ bis „negativ“ reichen, umfassen sollen. Hinsichtlich der inhaltlichen Verankerung wurden Messungen in Bezug auf die „Wichtigkeit“, „Begehrenswertigkeit“ oder „Attraktivität“ der in Frage stehenden Handlungsfolge vorgenommen.

   In der vorliegenden Untersuchung wird zur Messung der Valenz auf die subjektiv empfundene Attraktivität einer Handlungsfolge abgestellt, da eine solche Operationalisierung vermutlich der Vroomschen Begriffsfassung der Valenz am nächsten kommt (Mitchell 1974).

Tab. 14: Kodierung der Valenz

Kodierung	*Antwortalternative*
1	attraktiv
0	weder attraktiv noch unattraktiv
-1	unattraktiv

Es werden drei Antwortvorgaben angeboten, die mit den in Tab. 14 aufgeführten Werten belegt werden.

4. *Bestimmung der Indexfunktion.* Die Ausprägung einer Ergebniserwartung wird aus dem Produkt von Valenz und Instrumentalität errechnet. Diese multiplikative Verknüpfung entspricht dem in der Erwartungs-Valenz-Theorie üblichen Vorgehen (Neuberger 1985: 151ff.; Rosenstiel 1992: 379ff.).

   Der Index zur Messung der Ergebniserwartungen wird als „gewichteter Ergebniserwartungsindex“[91] bezeichnet und lautet wie folgt:

[90] Im Unterschied zu Schmitt/Klimoski wird hier auf die Nullausprägung „weder wahrscheinlich noch unwahrscheinlich“ verzichtet.

[91] Der Sachverhalt der Gewichtung resultiert aus der Multiplikation der Wahrscheinlichkeiten mit den Valenzen, die einem Gewichtungsfaktor gleichkommt.

$$GEE = \sum_{i=1}^{n} V_i \bullet I_i$$

mit

GEE = gewichtete Ergebniserwartungen
V_i = Valenz der Handlungsfolge i
I_i = Instrumentalität kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandelns für die Handlungsfolge i
i = lfd. Nummer der Handlungsfolge
n = Anzahl der Ergebniserwartungen.

Der GEE-Index kann Werte zwischen −15 und + 15 einnehmen, also positiv, negativ oder Null sein. Letzteres ist der Fall, wenn sich die jeweiligen Teilerwartungen zu Null aufaddieren oder wenn sämtliche Handlungsergebnisse mit einer Null-Valenz versehen sind.

Wie in Tab. 15 verdeutlicht wird, ist eine Ergebniserwartung dann positiv, wenn eine attraktive Belohnung (mehr oder weniger) wahrscheinlich bzw. eine unattraktive Konsequenz (mehr oder weniger) unwahrscheinlich ist. Eine negative Ergebniserwartung bedeutet, daß die Eintrittswahrscheinlichkeit einer attraktiven Belohnung für (mehr oder weniger) unwahrscheinlich oder das Auftreten eines unattraktiven Handlungsresultats für (mehr oder weniger) wahrscheinlich gehalten wird.[92]

Tab. 15: Ausprägung einer Ergebniserwartung in Abhängigkeit von Valenz und Instrumentalität

		Valenz des Ergebnisses		
		positiv (1)	indifferent (0)	negativ (-1)
Handlungskonsequenz (Instrumentalität)	sehr wahrscheinlich (3)	3	0	-3
	wahrscheinlich (2)	2	0	-2
	eher wahrscheinlich (1)	1	0	-1
	eher unwahrscheinlich (-1)	-1	0	1
	unwahrscheinlich (-2)	- 2	0	2
	sehr unwahrscheinlich (-3)	- 3	0	3

Als letztes gilt es das Meßmodell zu spezifizieren, anhand dessen die Firmenbindung operationalisiert werden soll.

5.2.6 Operationalisierung der Firmenbindung

Vom Job Involvement zu unterscheiden ist die Kündigungsneigung, deren Operationalisierung anhand mehrerer Indikatoren vorgenommen wurde, die in Tab. 16 aufge-

[92] Für die vollständige Operationalisierung der einzelnen Ergebniserwartungen siehe Frage 23 im Hauptuntersuchungsfragebogen auf S. 292f. im Anhang.

führt sind. Indikator 1 wurde bereits von Gebert/Steinkamp (1990: 95) zur Mesung der Firmenbindung benutzt. Die Fragen 2 und 3 beruhen auf dem Meßansatz von Gaugler et al. (1978). Der vierte Indikator entstammt einer Untersuchung von Kraut (1975).

In der Hauptuntersuchung wurde lediglich der vierte Kündigungsneigungsindikator zum Einsatz gebracht, da sich dessen kriterienbezogene Validität in der Voruntersuchung als am vielversprechendsten erwies. So korrelierte der Indikator KN4 als einziger Kündigungsneigungsindikator signifikant negativ mit den Außenkriterien „Ergebniserwartungen" ($r = -.39$, $p \leq .05$) und „organisationale Identifikation" ($r = -.45$, $p \leq .05$). Zwar war eine signifikant positive Korrelation auch bei dem Indikator KN1 zu verzeichnen, jedoch lud dieser in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse - anders als Indikator KN4 - auf den Faktor, der die organisationale Identifikation repräsentierte, was dessen faktorielle Validität zweifelhaft erscheinen ließ.

Nachdem zuvor die Operationalisierung der Variablen geklärt wurde, soll im folgenden erläutert werden, wo und wie die Pretesterhebung vonstatten ging und wie sich die Vortest-Stichprobe zusammensetzt.

Tab. 16: Operationalisierung der Firmenbindung

Indikator Nr.	Indikator	Antwortmodus
1	Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekommen würde, würde ich bei [...]* bleiben.	1 = stimme vollständig zu 2 = stimme zu 3 = stimme eher zu 4 = stimme eher nicht zu 5 = stimme nicht zu 6 = stimme überhaupt nicht zu
2	Lesen Sie die Stellenangebote einschlägiger regionaler und überregionaler Zeitungen?	1 = mindestens jedes Wochenende 2 = gelegentlich 3 = selten 4 = nie
3	Falls Sie Stellenanzeigen lesen, warum tun Sie das?	1 = um im eigenen Interesse einen Überblick über den Stellenmarkt für meine Berufsgruppe zu gewinnen 2 = aus Unternehmensinteressen 3 = ich beabsichtige, die Stelle zu wechseln
4	Wenn es nach Ihnen geht, werden Sie in fünf Jahren noch für [...] arbeiten?*	1 = sehr wahrscheinlich 2 = wahrscheinlich 3 = eher wahrscheinlich 4 = eher unwahrscheinlich 5 = unwahrscheinlich 6 = sehr unwahrscheinlich

* [...] = Firmenname; in der Hauptuntersuchung erfolgte eine Beschränkung auf Indikator 4.

5.3 Die Pretesterhebung

5.3.1 Beschreibung des Untersuchungsbetriebes der Voruntersuchung

Der Betrieb, in dem die Vorerhebung durchgeführt wurde, gehört zu der Teppichbodensparte eines Mischkonzerns, der in sechs Geschäftsbereichen operiert. Von den Unternehmensbereichen erwirtschaften die drei größten Bereiche „Raumpflege", „Einbauküchen" und „Teppichboden" über 80% des Konzernumsatzes, der 1994 2.3 Mrd. DM betrug und von 10006 Mitarbeitern erwirtschaftet wurde.

Im Konzern betrug der Anteil der im Geschäftsjahr 1994 getätigten Ausgaben für Bildung und Personalförderung 1.1 % des Personalaufwandes. Ein Jahresgewinn wurde für das Gerschäftsjahr 1994 in der Bilanz nicht ausgewiesen. Gleichwohl wurde das Jahresergebnis für 1994 als „insgesamt noch zufriedenstellend" bezeichnet.

Die Teppichboden-Sparte erwirtschaftete 1994 245.8 Mio. DM Umsatz. Dies waren 11.4 Prozent mehr als im Vorjahr, wobei dieser Umsatzzuwachs primär akquisitionsbedingt war. Von den 605 zum Erhebungszeitpunkt in dem Untersuchungsbetrieb beschäftigten Mitarbeitern waren 242 Angestellte, 363 Lohnempfänger und 53 Führungskräfte. 21.6 % der Belegschaft waren Frauen.

Tab. 17: Beschreibungsmerkmale des Vortest-Betriebes

		1991	1992	1993	1994
Konzern	**Umsatz***	1807	2082	2118	2345
	Beschäftigte	7850	8340	8740	10006
Teppichbodensparte	**Umsatz***	230.9	226.5	217.7	245.8
Untersuchungsbetrieb	**Beschäftigte**	636	623	588	605

* in Mio. DM

5.3.2 Untersuchungsablauf

Die Voruntersuchung wurde zwischen dem 18. und 22. Juli 1994 durchgeführt. 65 Untersuchungsteilnehmer wurden vom Personalleiter nach Gutdünken ausgewählt, wobei die Intensität, mit der die Mitarbeiter seit 1992 an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert hatten, für die Auswahl maßgeblich war. Zudem sollten sich die Untersuchungsteilnehmer zu etwa gleichen Teilen aus Führungskräften, Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern zusammensetzen.[93]

Die Fragebögen wurden den Untersuchungsteilnehmern durch deren Vorgesetzten, einer betrieblichen Vertrauensperson oder den Personalleiter zusammen mit einem neutralen Rückumschlag ausgehändigt. Dabei wurde ihnen mitgeteilt, daß es sich bei

[93] Vgl. S. 105ff.

der Befragung um eine wissenschaftliche Untersuchung handele, an der sich zu beteiligen erbeten wurde. Insbesondere wurde auf die Anonymität der Datenauswertung verwiesen. Die ausgefüllten Fragebögen waren in den neutralen Begleitumschlag zu stecken und im Personalbüro oder beim Betriebsrat abzugeben, wo eine versiegelte Urne bereitstand. Ob die Befragungsteilnehmer den Fragebogen innerhalb der vorgesehenen Rückgabefrist von fünf Tagen ausgefüllt und abgegeben hatten, wurde von den jeweiligen Vorgesetzten, betrieblichen Vertrauensleuten oder dem Personalleiter überwacht.

Bei zehn Untersuchungsteilnehmern, unter denen sich fünf Facharbeiter, drei Angestellte, zwei Führungskräfte und ein Meister befanden, war der Verfasser anwesend, während der Fragebogen ausgefüllt wurde. Die Beantwortung des Fragebogens erfolgte während der regulären Arbeitszeit, d.h. die betreffenden Personen wurden für die Dauer der „unter Aufsicht" stattfindenden schriftlichen Befragung von der Arbeit freigestellt. Dadurch wurde gewährleistet, daß die Fragebögen streßfrei und in Ruhe ausgefüllt werden konnten. Die beteiligten Personen wurden gebeten, Schwierigkeiten oder Unklarheiten bei der Ausfüllung des Fragebogens offen auszusprechen. Außerdem wurden sie im Anschluß an die Bearbeitung des Fragebogens von dem Verfasser mündlich hinsichtlich der Verständlichkeit und Praktikabilität des Fragebogens befragt.

Während an der Voruntersuchung n = 65 Personen partizipierten, nahmen an der Hauptuntersuchung n = 1307 Mitarbeiter teil. Aus welchen Betrieben diese stammen und wie die Hauptuntersuchung durchgeführt wurde, wird im folgenden beschrieben.

5.4 Die Hauptuntersuchung

5.4.1 Beschreibung der Untersuchungsbetriebe der Hauptuntersuchung

1. Firma 1. Der Konzern, zu der Firma 1 gehört, besteht aus fünf Geschäftsbereichen: Stromerzeugung, Stromübertragung und -verteilung, Verkehr, Industrietechnik und Gebäudetechnik. Er erzielte 1994 einen Umsatz von 9.9 Mrd. DM, das waren 4 % mehr als im Jahr zuvor. Die Mitarbeiterzahl betrug zum 31.12.1994 konzernweit 35120, was einer Abnahme von 5 % gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Die Mitarbeiterbefragung wurde in Firma 1, die zum Geschäftsbereich Gebäudetechnik gehört, durchgeführt. Diese Firma plant, fertigt, installiert und wartet Elektroanlagen für das gesamte Spektrum der elektrotechnischen Infrastruktur in Gebäuden. Das Leistungsangebot umfaßt Verteilungs-, Schalt- und Steuerungsanlagen unter Berücksichtigung elektro- und sicherheitstechnischer Anforderungen. Zum Erhebungszeitpunkt waren in Firma 1 3450 Mitarbeiter beschäftigt, 150 weniger als ein Jahr zuvor. Es wurde ein Umsatz in Höhe von ca. 870 Mio. DM erwirtschaftet. Im Vorjahreszeitraum betrug der Umsatz 900 Mio DM. Die Geschäftssituation des Betriebs stellte sich insgesamt gesehen als gut dar.

Zum Erhebungszeitraum setzte sich die Belegschaftsstruktur zu ca. 60 % aus gewerblichen Arbeitnehmern und zu 40 % aus Angestellten zusammen. Der Anteil an Führungskräften belief sich auf ca. 10 %. In etwa 90 % der Beschäftigten waren Männer, der Rest waren Frauen.

2. *Firma 2.* Das Konzerngeschäft der Firma 2 ist die Herstellung von Chemiefasern, das sich auf fünf Unternehmensbereiche aufteilt: Industrielle Fasern, Textile Fasern, Aramid Produkte, Nonwovens und Membrane. Die Befragungsteilnehmer entstammen fünf Betriebsstandorten.

   Das Unternehmen hatte zum Erhebungszeitpunkt 7148 Mitarbeiter beschäftigt, wobei die Beschäftigtenzahl in Anbetracht der negativen Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren stark rückläufig war. Die 1994 zu verzeichnende Reduktion der Beschäftigtenzahl ist zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, daß 599 Mitarbeiter einer Geschäftseinheit aus dem Unternehmen ausgegliedert wurden, da die Mehrheitsbeteiligung an ihr an ein anderes Unternehmen überging. Der echte Personalabbau belief sich 1994 somit auf 185.

Tab. 18: Beschreibungsmerkmale der Firma 2

	1991	1992	1993	1994
Umsatz	1.991 Mio.	1.962 Mio.	1.477 Mio.	1.474 Mio.
Jahresüberschuß	102 Mio.	107 Mio.	48 Mio.	52 Mio.
Beschäftigte	9.903	9.233	7.932	7.148
Personalaufwand	730 Mio.	752 Mio.	639 Mio.	567 Mio.

Unternehmenspolitisch war der Konzern zum Erhebungszeitpunkt bestrebt, eine organisatorische Optimierung durchzuführen, die darin bestand, über einen Reingeneering-Prozeß eine größere Marktnähe der Business-Units zu erreichen, um diese in die Lage zu versetzen, schnell und flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren. Ferner war man in strategischer Hinsicht bemüht, sich auf betriebliche Kerngeschäfte zu konzentrieren und sich von Geschäftseinheiten mit einer schlechten Marktposition zu trennen. Darüber hinaus wurde eine Senkung der Personalkosten betrieben, die 1994 im Vergleich zum Vorjahr um 11.4 % niedriger ausfielen. Mit dem Personalabbau wurde auch zum Erhebungszeitpunkt fortgefahren. Inwieweit die Unternehmensbereiche, in denen die Befragungsteilnehmer ansässig waren, hiervon betroffen waren, ist nicht bekannt. Hinsichtlich der Vergütung erfolgte eine Einschränkung bei der Gewährung von Zusatzleistungen; die Gehälter der außertariflichen Mitarbeiter wurden 1994 nicht angepaßt.

3. *Firma 3.* Ein Unternehmen der chemischen Industrie ist die Firma 3, deren Organisation aus vier Unternehmensbereichen besteht: Fußböden, Isolationsmaterial für die Kälte- und Wärmetechnik, Mineralfaser-Akustikdeckensysteme sowie Textilmaschinenzubehör.

Firma 3 befand sich aufbau- und arbeitsorganisatorisch in einer Umstrukturierungsphase. In einem Geschäftsbereich war man dazu übergegangen, Gruppenarbeit einzuführen, in einem anderen sollte dies noch folgen. Die Implementierung der Gruppenarbeit, durch welche die Position des Vorarbeiters wegfiel, wurde von Schulungsmaßnahmen begleitet. Parallel zu den Restrukturierungsmaßnahmen war erst seit kurzem ein neues Vergütungssystem im gewerblichen Bereich eingesetzt worden, welches für Einkommenseinbußen sorgte. Insgesamt war das Betriebsklima zum Erhebungszeitpunkt belastet, das Verhältnis von Geschäftsführung und Betriebsrat gestört.

Tab. 19: Beschäftigungsentwicklung in der Firma 3

	1992	1993	1994
Umsatz	393 Mio.	433.5 Mio.	369 Mio.
Beschäftigte	1462	1370	1450

4. *Firma 4.* Die Firma 4 gehört zu einem Medienkonzern, der 1994 einen Umsatz in Höhe von 18.4 Mrd. DM erzielte. Das war ein Umsatzzuwachs von 7.6 % gegenüber dem Vorjahr. Der Jahresüberschuß nach Steuern betrug im Geschäftsjahr 1994 759 Mio. DM, 14.6 % mehr als im Vorjahr. Konzernweit war die Geschäftsentwicklung somit äußerst positiv. Die Gesamtbeschäftigtenzahl lag 1994 im Konzern bei 51767 Mitarbeitern.

   Die Firma 4 ist ein Anbieter kaufmännischer und logistischer Dienstleistungen (z.B. Lagerhaltung, Auftragsbearbeitung, Kommissionieren, Buchhaltung, Inkasso, Datenverarbeitung) und gehört zum Geschäftsbereich „Industrie" des Konzerns. Sowohl die Umsatz- als auch die Beschäftigtenzahlen zeigen einen deutlichen Aufwärtstrend. Von 1992 bis 1994 stieg der Umsatz um 45 % auf 400 Mio. DM. Die Beschäftigtenzahl betrug 1994 3200 im Vergleich zu 2800 im Vorjahr. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag bei 32.8 Jahren.

   In der Unternehmung existierten sogenannte „Personalentwicklungszirkel", denen Mitarbeiter angehörten, die als besonders förderungswürdig galten.

5. *Firma 5.* Die Firma 5 ist ein Tochter-Unternehmen eines Industriekonzerns der Metallindustrie, der 1994 einen Umsatz in Höhe von 8.1 Mrd. DM erwirtschaftete. Sie hat ihre Geschäftsaktivitäten auf vier Geschäftsfelder konzentriert: Magnetfahrtechnik, Industrietechnik, Wehrtechnik und Schmiedetechnik. Zum Zeitpunkt der Erhebung befand sich das Unternehmen in einem Restrukturierungsprozeß, der durch einen massiven Personalabbau begleitet wurde. Dieser wurde einerseits dadurch ausgelöst, daß 1994 drei Geschäftsbereiche aufgegeben wurden. Ferner war man bestrebt, die Unternehmensstruktur zu dezentralisieren und Gruppenarbeit einzuführen. Die kritische Phase, welche das Unternehmen durchlief, war auch an dem Umsatzeinbruch abzulesen, der zum Erhebungszeitpunkt zu verzeichnen war. Die Erlöse lagen 1994 25 % unter dem Vorjahreswert,

was vor allem auf einen starken Nachfragerückgang im Wehrtechnikgeschäft, dem traditionellen Standbein, zurückzuführen war. Hinzu kamen hohe Aufwendungen im Bereich Magnetfahrtechnik, so daß 1994 im Ergebnis ein Verlust eingefahren wurde. Die Geschäftsperspektiven waren angesichts eines unbefriedigenden Auftragsbestandes schlecht.

Tab. 20: Beschreibungsmerkmale der Firma 5

		1992	1993	1994
Firma 5	**Umsatz**	841 Mio.	576 Mio.	434 Mio.
	Auftragsbestand	501 Mio.	267 Mio.	198 Mio.
	Beschäftigte	2850	2572	2227

Von den 2227 Mitarbeitern, die zum Erhebungszeitpunkt in Firma 5 beschäftigt waren, waren ca. 55.6 % Lohnempfänger und 45.4 % Gehaltsempfänger. Der Frauenanteil in der Belegschaft betrug 12 %.

5.4.2 Untersuchungsablauf

Im Rahmen der Hauptuntersuchung wurden 4577 Fragebögen an die Mitarbeiter der fünf Firmen ausgegeben, die vorangehend beschrieben wurden. Während in den Firmen 1, 2 und 4 Teilerhebungen mit einer Stichprobengröße von jeweils 300 Untersuchungsteilnehmern durchgeführt wurden, erfolgte in Firma 3 und Firma 5 eine Vollerhebung (siehe Tab. 21).

Tab. 21: Erhebungsumfang und Teilnehmerselektion in den an der Hauptuntersuchung beteiligten Firmen

Firma	Erhebungs-umfang	Selektion der Untersuchungs-teilnehmer durch ...	Stichproben-größe	Anteil an Gesamtstich-probe in %
1	Teilerhebung	PE-Referent	300	6.5
2	Teilerhebung	Personalleiter	300	6.5
3	Vollerhebung		1450	31.7
4	Teilerhebung	PE-Referent	300	6.5
5	Vollerhebung		2227	48.7
Gesamt			4577	100

Wie bereits zuvor beim Vortest liegt den Teilerhebungen eine gezielte Auswahl von Befragungsteilnehmern nach den Kriterien „Personalentwicklungsintensität" und „berufliche Stellung" zugrunde. In Firma 1 und Firma 4 wurden die Untersuchungsteilnehmer von den zuständigen Personalentwicklungsreferenten ausgewählt. Der Personalleiter sorgte bei Firma 2 für die Auswahl der Untersuchungsteilnehmer. Jeweils die komplette Belegschaft wurde in den Firmen 3 und 5 mit 1450 und 2227 Untersuchungsteilnehmern befragt.

Die zuletzt genannten Firmen waren durch ein unterschiedliches Engagement der Betriebsräte gekennzeichnet: In Firma 3 begegnete man der Erhebung durchaus skeptisch, zumal der Anstoß zu der Befragung im Wahrnehmungsfeld des Betriebsrates von der Personalleitung ausgegangen war, mit der man ein angespanntes Verhältnis pflegte. So wurde die Befragung gewissermaßen toleriert, ohne daß irgendwelche Anstrengungen unternommen worden wären, um den Rücklauf zu fördern. In der Firma 5 hingegen wurde die Befragung durch den Betriebsrat aktiv mitgetragen und unterstützt. Dort appellierte dieser gemeinsam mit der Personalleitung an die Bereitschaft der Beschäftigten, den Fragebogen auszufüllen. Hierzu wurde ein entsprechendes Anschreiben verfaßt, das dem Fragebogen beigefügt wurde.[94] Außerdem wurden die betrieblichen Vertrauensleute über „Sinn und Zweck" der Untersuchung informiert, so daß auch über informelle Kommunikationskanäle für die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung geworben wurde.

Allen ausgegebenen Fragebögen wurde ein neutraler Rückumschlag beigefügt. Im Falle der Stichprobe der Firma 1 war der Rückumschlag frankiert und adressiert. Außerdem enthielt jeder Fragebogen ein Anschreiben von universitärer Seite an den Befragten, welches eine Motivationsfunktion, Informationsfunktion und vertrauensstiftende Funktion zu erfüllen hatte (Friedrichs 1990: 238). Folgende Informationen waren dem Anschreiben zu entnehmen:[95]

- Initiator der Untersuchung
- Zweck der Untersuchung
- Dauer der Fragebogenbearbeitung
- Anonymität der Fragebogenbearbeitung und -auswertung
- Rückgabefrist
- Rückgabeverfahren bzw. Rückgabeort
- Veröffentlichung bzw. Bekanntmachung der Ergebnisse.

Indem der wissenschaftliche Zweck der Untersuchung und die Anonymität der Fragebogenbearbeitung herausgestellt wurde, sollte einem sozial erwünschten Antwortverhalten entgegengewirkt werden. Diesem Zweck diente auch der Appell an die Befragungsteilnehmer im Instruktionsteil des Fragebogens, in dem diese aufgefordert wurden, „so ehrlich wie möglich" zu antworten.

Sowohl bei der Wahl des Zustellungsverfahrens als auch bei der Ausgestaltung des Rücklaufmanagements und der Festlegung der Erhebungsdauer wurden die unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Interessenlagen berücksichtigt, woraus sich entsprechende Unterschiede in den Verfahrensweisen ergaben.
Weil bei Firma 3 im Drei-Schicht-Betrieb produziert wurde, erschien es hier angebracht, den Unternehmensangehörigen die Fragebögen (inklusive Anschreiben und Rückumschlag) mit der regulären *Post* zu ihrem Wohnort zuzustellen. Dahingegen erfolgte die Verteilung in den übrigen Betrieben *unternehmensintern*, wo das Befra-

[94] Vgl. S. 263 im Anhang.
[95] Vgl. S. 265 im Anhang.

gungsmaterial entweder durch den Vorgesetzten oder die Hauspost zu den Untersuchungsteilnehmern gelangte.

Tab. 22: Fragebogenzustellung und Organisation des Rücklaufs differenziert nach Untersuchungsstichprobe

Firma	Fragebogenzustellung	Fragebogenabgabe	Erhebungsdauer
1	durch den Vorgesetzten	per Post an die Universität Paderborn	23.01.-03.02.1995
2	durch den Vorgesetzten	in der Personalabteilung oder beim Betriebsrat	05.12.-09.12.1994
3	per Post zum Wohnort	Einwurf in die aufgestellten Urnen in der Cafeteria oder beim Betriebsrat	09.12.-20.12.1994
4	per Hauspost	per Hauspost an die Personalabteilung oder an den Betriebsrat	05.12.-09.12.1994
5	durch den Vorgesetzten	in der Personalabteilung, im Meisterbüro, beim Betriebsrat oder den betrieblichen Vertrauensleuten	05.12.-16.12.1994

Der Rücklauf wurde in den meisten Untersuchungsbetrieben so organisiert, daß die Fragebögen entweder in der Personalabteilung oder beim Betriebsrat abgegeben bzw. mit der Hauspost dorthin geschickt wurden. Lediglich in Firma 1 wurden die Untersuchungsteilnehmer gebeten, die Umschläge mit den ausgefüllten Fragebögen, die an die Universität Paderborn adressiert waren, in den nächsten öffentlichen Briefkasten zu werfen. Die Verwendung des Postweges sollte hier den wissenschaftlichen Zweck der Untersuchung betonen und diese Erhebung von betriebsinternen Befragungen klar abgrenzen.

Aus organisatorischen und betriebsinternen Gründen konnte die Befragung nicht in sämtlichen Firmen parallel durchgeführt werden. Bei Firma 1 standen im Dezember 1994 zwei betriebliche Mitarbeiterbefragungen an, mit denen diese Untersuchung nicht kollidieren durfte, weshalb sie auf Ende Januar 1995 angesetzt wurde. Nachteile für die Validität der Untersuchung wurden aufgrund des zeitlichen Hinterherhinkens dieser Teilstichprobe nicht erwartet, da zwischen Mitte Dezember 1994 und Anfang Februar 1995 keine Personalentwicklungsmaßnahmen in Firma 1 durchgeführt wurden. Zudem nahmen die Fragestellungen hinsichtlich der Personalentwicklungsteilnahme explizit auf den Drei-Jahres-Zeitraum 1992-1994 bezug, womit der zeitliche Bezugsrahmen klar abgesteckt war.[96]

Bei Firma 2 und Firma 4 wurde die Erhebungsdauer zunächst für eine Woche angesetzt, dann nochmals um eine Woche verlängert. In den übrigen Betrieben hatten die Befragungsteilnehmer zwei Wochen Zeit, um den Fragebogen auszufüllen und abzugeben.

War die Erhebungsfrist abgelaufen, erhielten die Untersuchungsteilnehmer lediglich bei Firma 2 ein Schreiben des Personalleiters, in dem dieser sie aufforderte - falls

[96] Ein Muster der in der Hauptuntersuchung ausgegebenen Fragebögen findet sich auf S. 282ff. im Anhang.

noch nicht geschehen - die Fragebögen abzugeben. In den übrigen Firmen erfolgte aus Kostengründen und aufgrund eines mangelnden Engagements der Personalverantwortlichen kein Follow-Up.

5.4.3 Kennzeichnung der Hauptuntersuchungsstichprobe und Zusammensetzung des Rücklaufs

Wie aus Tab. 23 hervorgeht, besteht die Gesamtstichprobe der Hauptuntersuchung aus insgesamt 1307 Unternehmensangehörigen, was einer Rücklaufquote von insgesamt 28.6 % entspricht. Am schlechtesten fiel die Rücklaufquote mit 18.5 % bei Firma 3 aus. Dieser Sachverhalt ist sicherlich in erster Linie auf das schlechte Betriebsklima und das mangelnde Engagement des Betriebsrates und weniger auf das besondere Zustellungsverfahren der Fragebogen zurückzuführen.[97] Die höchste Rücklaufquote wurde mit 51.3 % bei Firma 2 erzielt, was nicht zuletzt in dem aufwendigen Rücklaufmanagement des dortigen Personalleiters begründet sein dürfte.

Bei Firma 5 beteiligten sich immerhin 30.4% der Belegschaft an der Befragung. Offenbar haben sich hier die ausdrückliche Unterstützung des Betriebsrates und der Einbezug der betrieblichen Vertrauensleute in das Rücklaufverfahren bezahlt gemacht. Erwähnenswert ist auch die Rücklaufquote in Firma 1. Diese fällt mit 32% ausgesprochen zufriedenstellend aus, wenn man bedenkt, daß das Fragebogeninstrument hier wenige Wochen vorher bereits zweimal zum Einsatz kam.

Tab. 23: Kennzeichnung des Rücklaufs differenziert nach Untersuchungsstichprobe

Firma	Rücklauf (absolut)	Rücklaufquote (in %)	Anteil an Gesamtstichprobe (in %)
1	97	32.3	7.4
2	154	51.3	11.8
3	268	18.5	20.5
4	111	37.0	8.5
5	677	30.4	51.8
Gesamt	1307	28.5	100.0

Die Gesamtstichprobe besteht zu 72.3 % aus Rückläufern aus den Firmen 3 und 5, also jenen Betrieben, in denen *Vollerhebungen* durchgeführt wurden. Firma 5 stellt mit 677 Befragten über die Hälfte aller Untersuchungsteilnehmer. Lediglich 7.4 % bzw. 8.5 % der Rückläufer stammen aus den Firmen 1 bzw. 4. Betrachtet man

[97] Dies wird daraus ersichtlich, daß die Rücklaufquote der letzten unternehmenseigenen Befragung, die im März 1994 durchgeführt wurde, 12 % betrug. Offenbar sind derart schlechte Beteiligungen für diese Firma also eher „normal".

Tab. 24: Verteilung der Berufsgruppen in der Gesamtstichprobe

	Häufigkeit	
	absolut	**relativ**
An-/Ungelernte	96	7.4
Facharbeiter	335	25.8
Angestellte	525	40.4
Meister	33	2.5
Führungskräfte	311	23.9

die prozentuale Verteilung der Befragten auf die verschiedenen Beschäftigungsgruppen, so zeigt sich, daß die *Angestellten* mit 40.4 % den größten Anteil in der Gesamtstichprobe ausmachen. Den zweitgrößten Block bilden die Facharbeiter mit 25.8 %, dicht gefolgt von den Führungskräften mit einem Anteil von 23.9 %. An- und Ungelernte sowie Meister sind in der Erhebung nur schwach repräsentiert.

Aus Tab. 25 ist zu entnehmen, wie sich die Befragten nach ihrer beruflichen Position auf die einzelnen Firmen verteilen. Diesbezüglich fällt auf, daß in den Unternehmen, in denen eine Vollerhebung durchgeführt wurde, die Angestellten den größten Block an Befragungsteilnehmern darstellen, was überdies auch für Firma 2 gilt. Die Gruppe der Führungskräfte stellt in den verbleibenden Stichproben das stärkste Segment.

Tab. 25: Die berufliche Position der Befragungsteilnehmer differenziert nach Unternehmenszugehörigkeit

Anzahl Reihe % Spalte %	**Firma 1**	**Firma 2**	**Firma 3**	**Firma 4**	**Firma 5**	Reihe total
An-/Ungelernte	2	21	44	14	15	96
	2.1	21.9	45.8	14.6	15.6	7.4
	2.1	13.7	16.5	12.6	2.2	
Facharbeiter	12	13	67	7	236	335
	3.6	3.9	20.0	2.1	70.4	25.8
	12.5	8.5	25.2	6.3	35.0	
Angestellte	37	71	105	34	278	525
	7.0	13.5	20.0	6.5	53.0	40.4
	38.5	46.4	39.5	30.6	41.2	
Meister	1	6	5	3	18	33
	3.0	18.2	15.2	9.1	54.5	2.5
	1.0	3.9	1.9	2.7	2.7	
Führungskräfte	44	42	45	53	127	311
	14.1	13.5	14.5	17.0	40.8	23.9
	45.8	27.5	16.9	47.7	18.8	
Spalte total	96	153	266	111	674	1300
	7.4	11.8	20.5	8.5	51.8	100.0

Relativ schlecht vertreten sind in allen Teilstichproben die Meister, die insgesamt über einen Anteil von 2.5% in der Gesamtstichprobe nicht hinauskommen. Besonders wenig An- und Ungelernte - nämlich kaum mehr als 2 % - partizipierten in Firma 1 und Firma 5 an der Fragebogenaktion.

Über die Repräsentativität des berufsgruppenspezifischen Rücklaufs können nur bedingt Aussagen gemacht werden, da die Firmenangaben über die diesbezügliche Belegschaftsstruktur nur unvollständig waren oder ganz fehlten. Repräsentativ für die Belegschaftsstruktur ist der Angestelltenanteil in den Firmenstichproben 1 und 5. Aber auch in den Teilstichproben 2 und 3 dürfte der relative Anteil an Angestellten nicht weit von dem entfernt sein, was in den entsprechenden Grundgesamtheiten anzutreffen ist. Die Berufsgruppe der Facharbeiter ist in den einzelnen Stichproben unterrepräsentiert. Allerdings gilt es diesbezüglich festzustellen, daß der Rücklauf aus diesem Belegschaftssegment in den Vollerhebungsbetrieben höher ausfiel als in den Teilerhebungsbetrieben. In Firmenstichprobe 5 spiegelt ein Facharbeiteranteil in Höhe von 35.0 % den Anteil, den diese Berufsgruppe in der Gesamtbelegschaft hält, noch am besten wider. Die Führungskräfte sind insbesondere in den Teilerhebungsbetrieben stark überrepräsentiert.

81.9 % der Befragungsteilnehmer sind Männer und 18.1 % sind Frauen. Tab. 26 zeigt, mit welcher relativen Häufigkeit die Geschlechter in den einzelnen Untersuchungsstichproben auftreten. Diesbezüglich gilt es zu konstatieren, daß die

Tab. 26: Anteil der Geschlechter in den Firmenstichproben

	Frauenanteil (in %)	***Männeranteil (in %)***
Firmenstichprobe 1	13.4	86.6
Firmenstichprobe 2	19.5	80.5
Firmenstichprobe 3	21.7	78.3
Firmenstichprobe 4	31.5	68.5
Firmenstichprobe 5	14.8	85.2
Gesamtstichprobe	18.1	81.9

Geschlechterverteilungen in den Firmenstichproben 1 und 5 die ihrer Grundgesamtheiten gut abbilden.

Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt etwa 40 Jahre, die mittlere Betriebszugehörigkeitsdauer und Berufsausübungsdauer liegt bei ca. 15 Jahren.[98] Wie aus Tab. 27 zu ersehen ist, bestehen zwischen den Firmenstichproben 1, 2, 3 und 5 keine gro-

[98] Bei der Berechnung des Durchschnittsalters wurde eine untere Klassengrenze von 18 Jahren beim untersten Intervall und eine obere Klassengrenze von 60 Jahren beim obersten Intervall unterstellt. Aufbauend auf der in obiger Fußnote formulierten Prämisse des kleinst- bzw. größtmöglichen Lebensalters wurde eine maximal mögliche Betriebszugehörigkeitsdauer von 42 Jahren angesetzt. Analog zur maximal möglichen Betriebszugehörigkeitsdauer wurde eine höchstmögliche Berufserfahrungsdauer von 42 Jahren angenommen. Zur Berechnung von Durchschnittswerten für klassifizierte Daten vgl. Benninghaus (1994: 137ff.).

ßen Diskrepanzen hinsichtlich des Durchschnittsalters, der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer und der mittleren Dauer der Berufserfahrung. Wohl aber ist zu bemerken, daß die Befragungsteilnehmer der Firma 4 im Vergleich zum Durchschnitt jünger sind, erst kürzere Zeit ihrem Betrieb angehören und weniger Berufserfahrung besitzen.

Für Firmenstichprobe 4 läßt sich feststellen, daß sie hinsichtlich des Alters repräsentativ ist, denn das Durchschnittsalter der Untersuchungsteilnehmer entspricht mit ca. 33 Jahren dem Durchschnittsalter der Belegschaft, welches 32.8 Jahre beträgt.

So wie der Rücklauf soziodemographisch strukturiert ist, kann er nur schwerlich als repräsentativ bezeichnet werden. Gleichwohl läßt sich nicht verleugnen, daß die Firmenstichprobe 5, in der eine Rücklaufquote von 30.4 % erzielt wurde, als das größte Sample ein vergleichsweise gutes Abbild der dazugehörigen Grundgesamtheit liefert.

Tab. 27: Mittleres Alter, mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeitsdauer und mittlere Dauer der Berufserfahrung in den Firmenstichproben (in Jahren)

Firma	Mittleres Alter	Mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit	Mittlere Dauer der Berufserfahrung
1	41	16	14
2	40	15	14
3	38	11	12
4	33	6	6
5	41	18	17
Gesamt	40	15	15

In Anbetracht der Überrepräsentiertheit der Führungskräfte und der Unterrepräsentiertheit der Facharbeiter gilt es zu fragen, ob das unterschiedliche Befragungsteilnahmeverhalten nicht möglicherweise auf unterschiedliche Identifikationsausprägungen zurückzuführen ist. So ist nicht auszuschließen, daß gerade die Mitarbeiter an der Untersuchung partizipiert haben, die über eine überdurchschnittliche organisationale Identifikation verfügen, wohingegen die Organisationsmitglieder, die sich von der Firma längst entfremdet haben, kein Interesse hatten, ihre Zeit mit dem Ausfüllen des Fragebogens zu verbringen. Ähnlich kann im Hinblick auf die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen argumentiert werden, wo der geringe Anteil an An- und Ungelernten, die an der Befragung teilnahmen, möglicherweise darauf zurückzuführen ist, daß nur Personen den Fragebogen bearbeiteten, die von einer hohen Selbstwirksamkeit zu berichten wußten. Umgekehrt erscheint es hingegen denkbar, daß gerade solche Mitarbeiter, deren organisationale Identifikation und arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit nur schwach ausgeprägt ist, die Gelegenheit einer anonymen Mitarbeiterbefragung ergriffen haben, um ihren Standpunkt zu vertreten.

Ob der vorliegenden Untersuchung derartige Teilnahmeverzerrungen zugrundeliegen, könnte genauer festgestellt werden, wenn eine möglichst große Anzahl von Nicht-Untersuchungsteilnehmern u.a. nach ihren Motiven für ihre Nicht-Partizipation befragt würde. Daraus ergäben sich dann weitere Rückschlüsse hinsichtlich der Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse. Aus Zeit- und Kostengründen war ein derartiges Vorgehen jedoch nicht möglich, so daß sich die vorliegende Untersuchung darauf beschränken muß, mögliche Hinweise auf einen Teilnahmebias aus den Verteilungseigenschaften der verwendeten Meßmodelle zu gewinnen.

Nachdem vorangehend geschildert wurde, wie sich die Hauptuntersuchungsstichprobe nach soziodemographischen Kriterien zusammensetzt, soll im folgenden erörtert werden, wie die betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten aus individueller Sicht wahrgenommen wurden.

5.4.4 Die Wahrnehmung der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten aus individueller Sicht

Die vorliegende Untersuchung machte es sich zur Aufgabe, die Teilnahme an sieben verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten zu erfassen, die in Tab. 28 aufgeführt sind. Danach waren die betriebliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes und das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch die Personalentwicklungsmaßnahmen mit der höchsten Teilnahmequote. Über 50 % der Befragten bekundeten, an diesen Maßnahmen in dem besagten Drei-Jahres-Zeitraum teilgenommen

Tab. 28: Häufigkeit der Teilnehmerschaft an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen im Erhebungszeitraum

	Teilnehmer	
Personalentwicklungsinstrument	**Anzahl**	**Stichprobenanteil (in %)**
Gezielte Weiterbildungsempfehlung	567	43.4
Betriebliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes	697	53.3
Unterweisung am Arbeitsplatz	362	27.7
Training-on-the-job	106	8.1
Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch	675	51.6
Arbeitsplatzwechsel	345	26.4
Aufgabenveränderung	468	35.8

zu haben. In 43.4 % der Fälle kam die betriebliche Weiterbildungsempfehlung zum Einsatz. Relativ selten angewandt wurde das Training-on-the-job.

Tab. 29: Gegenstand der Förderung bei der Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes

Gegenstand der Förderung	Anzahl	Anteil in %
Führungskompetenz	244	20.7
Fachkompetenz	489	41.6
Sozialkompetenz	268	22.8
Methodenkompetenz	175	14.9
Summe	1176	100.0

Nach subjektiver Einschätzung der Befragungsteilnehmer dienten die *außerhalb des Arbeitsplatzes* durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen in der Mehrzahl der Fälle der Förderung der Fachkompetenz (siehe Tab. 29). Dem Inhalt nach lag ein Schwerpunkt auf Schulungen zur Handhabung von Arbeitsmitteln und Geräten, Seminaren zur Gesprächsführung und Kommunikation sowie Seminaren zu Techniken der Gruppenarbeit (siehe Tab. 30).

Tab. 30: Inhalte der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes

Weiterbildungsveranstaltung	Anzahl	Anteil in %	Durchschnittl. Teilnahmehäufigkeit pro teilnehmender Person
Führungs- und Verhaltenstraining	141	9.13	1.52
Seminar zur Unternehmensführung	38	2.46	1.33
Seminar zur Vermittlung von Führungswissen	60	3.89	1.26
Seminar zum Selbstmanagement	60	3.89	1.16
Seminar zu Techniken der Führung	78	5.05	1.32
Schulung über Produkte, Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe (Qualitätssicherung)	77	4.99	1.86
Schulung zur Handhabung von Arbeitsmitteln und Geräten	232	15.03	2.34
Schulung über Werkstoffe/Materialien	13	0.84	2.41
Technische Schulung	28	1.81	1.62
Betriebswirtschaftliche/kaufmännische Schulung	54	3.50	1.14
Seminar zum Arbeitsrecht	31	2.01	1.00
Seminar zur Vermittlung sonstiger berufsspezifischer Kenntnisse	147	9.51	1.85
Seminar zur Gesprächsführung/Kommunikation	122	7.90	1.23
Seminar zur Konfliktsteuerung	62	4.01	1.09
Seminar zur Rhetorik	52	3.36	1.20
Seminar zur Didaktik	5	0.32	1.25
Seminar zu Techniken der Gruppenarbeit	92	5.95	1.34
Sprachentraining	46	2.98	1.55

Tab. 30: Inhalte der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes (Fortsetzung)

Weiterbildungsveranstaltung	Anzahl	Anteil in %	Durchschnittl. Teilnahmehäufigkeit pro teilnehmender Person
Seminar zu Arbeitstechniken/Arbeitsorganisation	47	3.04	1.15
Seminar zum Projektmanagement	43	2.78	1.10
Seminar zu Präsentationstechniken	48	3.11	1.09
Seminar zur Problemlösung	30	1.94	1.60
Seminar zu Techniken der Entscheidung	18	1.16	1.00
Seminar zu Kreativitätstechniken	20	1.29	1.00
Summe	1544	100.00	

Von den Untersuchungsteilnehmern, die im Fokuszeitraum an einer off-the-job betriebenen Weiterbildungsmaßnahme partizipierten, kamen 9.4 % zu der Auffassung, die Weiterbildung hätte hauptsächlich der Aufrechterhaltung des Qualifikationsniveaus gedient. 44.7 % sahen dahinter das Motiv, die eigenen Qualifikationen an veränderte Technologien oder Organisationsstrukturen anzupassen. Bei 45.9 % der Befragten stand bei der Weiterbildungspartizipation die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung im Vordergrund.

Tab. 31: Zweck der außerhalb des Arbeitsplatzes betriebenen Weiterbildungsmaßnahmen aus individueller Sicht

	Anzahl	Anteil in %	Kumulierte %
Aufrechterhaltung des Qualifikationsniveaus	62	9.4	9.4
Anpassung der Qualifikation an veränderte Technologien oder Organisationsstrukturen	295	44.7	54.1
Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung	303	45.9	100.0
Summe	660	100.0	

Von den 362 Untersuchungsteilnehmern, die im Fokus-Zeitraum an einer *Unterweisung am Arbeitsplatz* teilgenommen hatten, stuften 75.4 % diese Maßnahme als einen Beitrag zur Förderung ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung ein.

Insgesamt konnten 382 Nennungen analysiert werden, die sich mit der Beschreibung des Unterweisungsinhalts und der Einschätzung der Entwicklungsförderlichkeit einer solchen Maßnahme befassen. Was den Unterweisungsinhalt anbetrifft, entfiel beinahe die Hälfte aller Antworten auf die systematische Anlernung in eine neue Arbeitstätigkeit. In etwa ein Fünftel der Antwortenden qualifizierte die Unterweisungsmaßnahme als einen Beitrag zur systematischen Erhöhung des Qualifikations-

Tab. 32: Subjektive Einschätzung der Entwicklungsförderlichkeit der Unterweisung am Arbeitsplatz in Abhängigkeit vom Unterweisungsinhalt

Anzahl Reihe % Spalte %		Unterweisungsinhalt Systematische Anlernung und Einarbeitung in eine neue Arbeitstätigkeit	sporadische Korrektur und Verbesserung des Arbeitsablaufs	systematische Erhöhung des Qualifikationsniveaus	Reihe total
Einstufung der Unterweisungsmaßnahme als entwicklungsförderlich?	**ja**	132 48.2 75.4	68 24.8 54.0	74 27.0 91.3	274 71.7
	nein	29 34.9 16.6	51 61.4 40.5	3 3.6 3.7	83 21.7
	keine Meinung	14 56.0 8.0	7 28.0 5.5	4 16.0 4.9	25 6.5
	Spalte total	175 45.8	126 33.0	81 21.2	382

niveaus, ein Drittel der Befragungsteilnehmer wiesen die Unterweisung als eine sporadische Maßnahme zur Korrektur und Verbesserung des Arbeitsablaufs aus. Insoweit man der subjektiven Einschätzung der Befragungsteilnehmer glauben schenken darf, wurden somit etwa zwei Drittel der erfaßten Unterweisungsvorgänge systematisch und nur ca. ein Drittel ad hoc und ungeplant betrieben. Daß große Teile der systematisch durchgeführten Unterweisungen von den Personalentwicklungsteilnehmern als entwicklungsförderlich eingestuft wurden, spricht für die Qualität dieser Maßnahmen. Bemerkenswert ist, daß selbst bei 54 % der eher sporadisch vorgenommenen Unterweisungen ein subjektiver Bezug zur Förderung der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung hergestellt wurde.

Tab. 33: Wurde das Training-on-the-Job als ein Beitrag zur Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung betrachtet?

	Anzahl	Anteil in %	Kumulierte %
Ja	84	83.2	83.2
Nein	15	14.9	98.0
Keine Meinung	2	2.0	100.0
Summe	101	100.0	

Als der Förderung der eigenen beruflichen Entwicklung dienlich bezeichneten auch 83.2 % der Weiterbildungsteilnehmer das Training-on-the-Job, das mit ihnen im

Fokuszeitraum durchgeführt wurde (siehe Tab. 33). Lediglich 14.9 % konnten diese Auffassung nicht teilen.

Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche gelangten in den Untersuchungsbetrieben nicht gerade häufig zum Einsatz. Die Mehrzahl derjenigen Personalentwicklungsteilnehmer, die Gelegenheit zu einem solchen Gespräch hatten, partizipierten in dem dreijährigen Fokuszeitraum nur ein- oder zweimal daran (siehe Tab. 34).

Tab. 34: Teilnahmehäufigkeit an Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen im ex-post-facto-Erhebungszeitraum

	Anzahl	Anteil in %	Kumulierte %
einmal	213	33.2	33.2
zweimal	218	34.0	67.2
dreimal	121	18.9	86.1
mehr als dreimal	89	13.9	100
Summe	1307	100.0	

Betrachtet man den Inhalt der im Fokuszeitraum geführten Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche, so wurde die Leistungsbeurteilung am häufigsten als Gesprächsgegenstand genannt. Von den 675 Gesprächsteilnehmern gaben immerhin 233 bzw. 253 Personen an, der Gesprächsinhalt hätte sich um das Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Festlegung konkreter Entwicklungsziele gedreht. Lediglich 166mal wurde die Beurteilung des Entwicklungspotentials thematisiert.

Nach Auskunft der Befragungsteilnehmer wurde also in der Mehrzahl der Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters *nicht* behandelt. Offenkundig lag der inhaltliche Schwerpunkt dieser Gespräche in den Untersuchungsbetrieben mehr auf der Leistungsbeurteilung als daß konkrete Entwicklungsperspektiven erarbeitet wurden.

*Tab. 35: Inhalte der geführten Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche**

	Anzahl	Anteil in %
Leistungsbeurteilung	497	35.9
Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten	233	16.8
Diskussion und/oder Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen	234	16.9
Beurteilung des Entwicklungspotentials	166	12.0
Festlegung konkreter Entwicklungsziele	253	18.3
Summe	1383	100.0

* Mehrfachnennungen waren möglich

Beinahe 70 % der Antwortgebenden, die erklärten, zwischen 1992 und 1994 den Arbeitsplatz gewechselt zu haben, quantifizierten die Häufigkeit eines solchen

Arbeitsplatzwechsels mit einem Mal. Häufiger als einmal wechselten 31 % der Arbeitsplatzwechsler ihren Arbeitsplatz (siehe Tab. 36). Lediglich 19.8 % der innerbetrieblichen Stellenwechsler gab an, auf den Arbeitsplatzwechsel mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen vorbereitet worden zu sein. Dieser Sachverhalt deutet darauf

Tab. 36: Häufigkeit durchgeführter Arbeitsplatzwechsel im Erhebungszeitraum

	Anzahl	Anteil in %	Kumulierte %
einmal	225	69.0	69.0
zweimal	52	16.0	85.0
mehr als zweimal	49	15.0	100.0
Summe	326	100.0	

hin, daß die Verzahnung bildungsbezogener und stellenbezogener Personalentwicklungsmaßnahmen in der betrieblichen Praxis der Untersuchungsbetriebe noch nicht weit fortgeschritten zu sein scheint, so daß in dieser Hinsicht wohl kaum von einem integrierten Personalentwicklungssystem gesprochen werden kann.

Tab. 37: Erfolgte eine Vorbereitung auf den Stellenwechsel mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen?

	Anzahl	Anteil in %	Kumulierte %
ja	66	19.8	19.8
nein	268	80.2	100.0
Total	1307	100.0	

Fraglich ist zudem, ob die innerbetrieblichen Stellenversetzungen tatsächlich Zwecken der Personalentwicklung dienten oder ob hier andere (entwicklungsfremde) personalwirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund standen: Lediglich ca. ein Drittel der Arbeitsplatzwechsler wertet die Versetzung als auf die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung ausgerichtet. Wie Tab. 38 dokumentiert, hängt die subjektive Einstufung der Zielsetzung, die sich hinter einer Versetzungsmaßnahme verbirgt, allerdings stark davon ab, welche hierarchische Positionsveränderung diese Maßnahme mit sich bringt. Von denjenigen, die einen hierarchischen Aufstieg vollzogen, betrachteten immerhin 59.8 % diesen Vorgang als darauf zielend, die eigene persönliche Entwicklung und das berufliche Fortkommen zu fördern. Unter denjenigen, die auf ihrer aktuellen hierarchischen Position verblieben, die also weder auf- noch abstiegen, teilte lediglich ca. ein Viertel diese Auffassung.

Tab. 38: Subjektive Einschätzung der Entwicklungsförderlichkeit des Arbeitsplatzwechsels in Abhängigkeit von der Richtung der hierarchischen Veränderung

Anzahl Reihe % Spalte %		Hierarchische Positionsveränderung Hierarchischer Aufstieg	Hierarchischer Abstieg	Keine Veränderung	Reihe total
Einstufung der Versetzung als Maßnahme der Entwicklungsförderung?	**ja**	58 51.8 59.8	4 3.6 12.9	50 44.6 24.3	112 33.5
	nein	31 16.9 32.0	24 13.1 77.4	128 69.9 62.1	183 54.8
	keine Meinung	8 20.5 8.2	3 7.7 9.7	28 71.8 13.6	39 11.7
	Spalte total	97 29.0	31.3 9.3	206 61.7	334 100.0

Für das Personalentwicklungsinstrument „Aufgabenveränderung" können einmal mehr keine Aussagen darüber getroffen werden, ob diese betrieblicherseits tatsächlich aus Gründen der Personalentwicklung oder aufgrund anderer Zwecksetzungen erfolgte. Als „Ersatzkriterium" wurden hier lediglich zwei Faktoren herangezogen, die in der Diskussion um Fragen der Arbeitsanreicherung eine Rolle spielen: die wahrgenommene Veränderung sowohl der *Verantwortung* als auch der *Vielseitigkeit*

Tab. 39: Wahrgenommene Veränderung der Arbeitstätigkeit...

1)... im Hinblick auf die zu tragende Verantwortung			
	Anzahl	**Anteil in %**	**Kumulierte %**
viel mehr Verantwortung	206	42.4	42.4
etwas mehr Verantwortung	222	45.7	88.1
nicht mehr und nicht weniger Verantwortung	39	8.0	96.1
etwas weniger Verantwortung	13	2.7	98.8
viel weniger Verantwortung	6	1.2	100.0
2)... im Hinblick auf die Vielseitigkeit der zu erledigenden Arbeit			
	Anzahl	**Anteil in %**	**Kumulierte %**
viel vielseitiger	193	39.9	39.9
etwas vielseitiger	239	49.4	89.3
weder viel- noch einseitiger	30	6.2	95.5
etwas einseitiger	18	3.7	99.2
viel einseitiger	4	.8	100.0

der Arbeitstätigkeit. Die diesbezüglichen Einschätzungen unterstreichen die Entwicklungsförderlichkeit, die der Aufgabenveränderung beigemessen wird: Beinahe 90 % der Befragten, die aussagten ihre Arbeit hätte sich zwischen 1992 und 1994 verändert, sahen diesen Vorgang von einer *Zunahme* an Verantwortung und Aufgabenvielfalt begleitet. Aus subjektiver Sicht kann somit, was dieses Personalentwicklungsinstrument anbelangt, durchaus von einer Arbeitsanreicherung im Sinne eines Job Enrichments bzw. Job Enlargements gesprochen werden.

Die Ausführungen werden mit einer Diskussion der empirischen Eigenschaften der Skalen und Indizes fortgesetzt.

5.5 Psychometrische Eigenschaften der verwendeten Skalen und Indizes

5.5.1 Kennzeichnung psychometrischer Gütekriterien

Wenn es darum geht, empirisch gehaltvolle Aussagen über einen Kausalzusammenhang, beispielsweise zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation, zu treffen, muß neben einem effektiven Forschungsdesign gewährleistet sein, daß die verwendeten Meßinstrumente reliabel und valide sind.[99]

Unter der *Reliabilität* oder Zuverlässigkeit eines Meßinstruments wird der Grad der Genauigkeit verstanden, mit dem ein bestimmtes theoretisches Konstrukt gemessen wird. Eine Skala bzw. ein Index wäre dann in Gänze reliabel, wenn die unter Rückgriff auf das Meßmodell erhobenen Ergebnisse den Probanden exakt, d.h. fehlerfrei beschreiben und auf der Meßskala lokalisieren, ungeachtet dessen, ob auch beansprucht wird, dieses Merkmal zu messen. Der zuletzt genannte Sachverhalt ist eine Frage der Validität. Die *Validität* oder Gültigkeit eines Maßes erteilt Auskunft über die Genauigkeit, mit der das Meßinstrument das Beschreibungsmerkmal, welches gemessen werden soll, auch tatsächlich mißt. Ein Test[100] wäre dann als vollkommen valide zu betrachten, wenn seine Resultate einen direkten und fehlerfreien Rückschluß auf den Ausprägungsgrad des zu ermittelnden Konstruktmerkmals zuließen, so daß der individuelle Skalen- oder Indexwert einer Versuchsperson diesen auf der Merkmalsskala eindeutig identifiziert.

---

[99] Ferner werden Nebenkriterien wie die Objektivität, Normierung, Vergleichbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Nützlichkeit angeführt, die im folgenden nicht erörtert werden. Für eine Diskussion dieser Kriterien vgl. Martin (1988: 164).

[100] Lienert/Raats (1994: 1) definieren einen Test als ein „wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung." Ein für diagnostische Untersuchungszwecke eingesetztes empirisches Maß ist somit nur dann ein Test, wenn es a) wissenschaftlich fundiert ist, b) routinemäßig, d.h. unter Standardbedingungen einsetzbar ist, c) hinsichtlich eines Kriteriums eine relative Positionsbestimmung des Individuums in einer Gruppe von Untersuchungsteilnehmern zuläßt und d) auf verhaltens- und erlebnisbezogene sowie phänomenologisch sichtbare Eigenschaften, Verhaltensdispositionen, Kenntnisse usw. abstellt.

Die Reliabilität eines Meßinstruments ist eine Voraussetzung dafür, daß valide Rückschlüsse aus den Ergebnissen einer Untersuchung gezogen werden können. In der Personalforschung werden verschiedene Arten der Reliabilität diskutiert (Schmitt/Klimoski 1991: 91ff.), von denen in der Empirie zwei von besonderem Belang sind:

a) Die Test-Retest-Reliabilität: Ein Maß muß zu denselben Ergebnissen führen, wenn es zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt wird. Um die Test-Retest-Reliabilität zu erhalten, wird ein Test zweimal - in einem gewissen zeitlichen Abstand - denselben Versuchspersonen zugeteilt und die Korrelation beider Testergebnisse errechnet. Aus forschungsökonomischen Gründen konnten in der vorliegenden Untersuchung keine Test-Retest-Reliabilitäten ermittelt werden.

b) Die interne Konsistenz: Bei der *Konsistenzanalyse* wird Cronbachs Alpha als das in der gegenwärtigen Meßpraxis standardmäßig am häufigsten verwendete Reliabilitätsmaß berechnet.[101] Formal informiert der α-Koeffizient über die mittlere interne Konsistenz eines Meßinstruments für alle möglichen Testhalbierungen (Bortz 1984: 137).

Wenn die angesprochenen Reliabilitätskoeffizienten unterschiedliche Schätzwerte für die interne Konsistenz eines Meßinstruments liefern, ist dies darauf zurückzuführen, daß alle Reliabilitätsmaße mehr oder weniger spezifische Meßfehlerarten und -anteile berücksichtigen. Im Rahmen dieser Untersuchung wird Cronbachs Alpha als Reliabilitätsmaß ermittelt.

Der Vorteil in der Verwendung reliabler Meßinstrumente ist darin zu sehen, daß die statistische Macht eines Tests, d.h. der Wahrscheinlichkeit, daß die Nullhypothese abgelehnt wird, zunimmt. Oder anders ausgedrückt: Mit zunehmender Reliabilität der Meßinstrumente steigt die Wahrscheinlichkeit für die Schlußfolgerung, daß das zur Diskussion stehende Phänomen existiert. Zudem können die zwischen zwei theoretischen Konstrukten gemessenen Effektstärken durch unreliable Messungen nachhaltig beeinflußt werden. Insbesondere Regressionskoeffizienten reagieren äußerst sensibel auf unreliable Messungen indem sie um so mehr schrumpfen, je unreliabler die Messung ist (DeVellis 1991: 32; Cohen 1988: 4; Mitchell 1985: 197).

---

[101] In der einschlägigen Literatur hat es sich eingebürgert, bestimmte Reliabilitätsstandards zu proklamieren. So beurteilt etwa DeVellis (1991: 85) die Ausprägung eines Reliabilitätskoeffizienten wie folgt: unter .60, unakzeptabel; zwischen .60 und .65, nicht erwünschenswert; zwischen .65 und .70, gerade akzeptabel; zwischen .70 und .80, respektabel; zwischen .80 und .90, sehr gut; bei Werten weit über .90 sollte in Erwägung gezogen werden, die Skala zu verkürzen. Offensichtlich besteht ein Konsens darüber, daß in frühen Phasen der Konstruktentwicklung geringere Ansprüche an die Reliabilität genügen. Von Nunnally (1967: 226) wird argumentiert: „[...] one saves time and energy by working with instruments that have only modest reliability, for which purpose reliabilities of .60 or .50 will suffice." Derartige Standardgrößen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß im Endeffekt jeder Anwender selbst darüber entscheiden muß, wieviel Fehlervarianz er in Anbetracht der Untersuchungssituation zu akzeptieren bereit ist (Pedhazur/Pedhazur Schmelkin 1991: 109f.).

Der psychometrische Gütemaßstab der *Validität* erweist sich als ungemein komplexer wie das Gütekriterium der Reliabilität, was an einer inflationsartigen Zunahme der in die Diskussion eingebrachten Validitätskonzepte ablesbar ist.[102] Hier soll eine Beschränkung auf drei psychometrische Kernaspekte der Validität erfolgen: die inhaltliche Validität, die kriterienbezogene Validität und die Konstruktvalidität. Da die beiden ersten Validitätskonzepte von geringerer Komplexität sind, werden sie zunächst erörtert.

1. *Inhaltliche Validität.* Die inhaltliche Validität eines Tests bezieht sich auf den Grad, mit dem die Antwortvorgaben eines Tests eine repräsentative Auswahl der als Untersuchungsgegenstand zu erforschenden Verhaltensdisposition beinhalten. So wäre etwa eine organisationale Identifikationsskala, die verschiedenen Facetten identifikatorischen Erlebens nicht ausreichend erfaßt, inhaltlich nur wenig valide. Ob eine Testaufgabe selbst - wie in der Literatur gefordert - das bestmögliche Kriterium zur Erfassung des relevanten Untersuchungsmerkmals darstellt, läßt sich im Endeffekt nur durch psychologische Einsicht feststellen. Aus diesem Grund wird eine inhaltliche Validität zumeist erst durch ein Rating von Experten oder den „Konsens von Kundigen" zugebilligt (Lienert/Raatz 1994: 10f.).

2. *Kriterienbezogene Validität.* Bei der kriterienbezogenen Validität steht der empirisch-praktische Bezug und weniger der theoretische im Vordergrund. Im Normalfall werden die Ergebnisse eines Tests mit einem Außenkriterium korreliert, welches vom Test unabhängig erhoben wird. So könnte etwa die organisationale Identifikation mit den Kriterien „Arbeitsproduktivität" oder „Anzahl eingereichter Kündigungen" in Verbindung gebracht werden. Weil ein Test mit verschiedenen Kriterien korreliert werden kann, können unterschiedliche Validitätskoeffizienten das Ergebnis sein. Die Bestimmung der kriterienbezogenen Validität ist u.a. abhängig von der Reliabilität des Tests und des Kriteriums.

   Eine Korrelation empirischer Maße mit interessierenden Außenkriterien konnte in der vorliegenden Untersuchung aus forschungsökonomischen Gründen und weil die Anonymität der Befragungsteilnehmer gewahrt werden sollte nicht vorgenommen werden.

3. *Konstruktvalidität.*[103] Die Konstruktvalidität läßt sich nach Schwab (1980: 5) definieren als

   > „the correspondence between a concept (conceptual definition of a variable) and the operational procedure to measure or manipulate that construct."

   Bei ihrer Bestimmung dominieren theoretische Erwägungen, die einem empirischen Test vorangestellt werden. In Anbetracht der empirischen Untersuchungser-

---

[102] Zur Diskussion über das Validitätskonzept vgl. Brinberg/Kidder (Eds., 1982) sowie Cook/Campbell (1979: 37-94).

[103] Für eine ausführliche Diskussion des Konzeptes der Konstruktvalidität in der Organisations- und Personalforschung vgl. Schwab (1980).

gebnisse wird dann entscheiden, ob ein Meßinstrument ein Konstrukt hinreichend valide zu erfassen vermag. Grundsätzlich ist es immer als ein Beleg für die Konstruktvalidität zu werten, wenn sich das Maß auf die Weise verhält, wie sich das Konstrukt gemäß theoretischer Überlegungen verhalten sollte, wenn man es zu anderen Meßinstrumenten in Beziehung setzt. Ein Teil des Bildes der Konstruktvalidität ergibt sich somit immer erst am Ende des Forschungsprozesses, wenn die Untersuchungsergebnisse mit den aus einer Theorie bzw. einem theoretischen Modell abgeleiteten Hypothesen verglichen werden.

Wie in der empirischen Sozialforschung generell können mit Schwab (1980: 4) auch in der Personalforschung zwei Stoßrichtungen bzw. Forschungsschwerpunkte ausfindig gemacht werden. Die *substantielle Forschung* behandelt die Kovariation unterschiedlicher Maße und widmet sich der Erforschung von Ursache-Wirkungszusammenhängen. Die *Konstruktvalidierungsforschung* befaßt sich mit Methoden zur Bestimmung der Validität der Meßinstrumente und deren Manipulationen. Zwischen beiden Forschungsschwerpunkten bestehen enge Beziehungen. So ist die Konstruktvalidität der in einer Erhebung verwendeten Maße zunächst eine Voraussetzung für die interne Validität der Untersuchung. Umgekehrt schaffen substantielle Forschungsbemühungen erst den Nährboden für Konstruktvalidierungsbestrebungen.

Die vorliegende Untersuchung liefert einen Beitrag zur substantiellen Forschung, d.h. sie ist schwerpunktmäßig *nicht* darauf ausgerichtet, die Konstruktvalidität der verwendeten Maße zu durchleuchten. So ist es hier etwa nicht möglich, Aussagen über die Konvergenzvalidität der verwendeten Skalen und Indizes zu treffen. Gleichwohl sollen Überlegungen zur Diskriminanzfähigkeit in einem beschränkten Umfang angestellt werden. Darüber hinaus werden allgemeine Aussagen zur Konstruktvalidität angestrebt, indem theoretische Überlegungen oder Hypothesen über Zusammenhänge mit den empirischen Werten verglichen werden und interne Strukturanalysen der eingesetzten Maße vorgenommen werden.[104]

Die psychometrischen Eigenschaften der in dieser Untersuchung verwendeten Meßinstrumente werden anhand zweier zentraler Kenngrößen untersucht: Cronbachs Alpha und dem Trennschärfe-Koeffizienten. Die *Trennschärfe* ist ein Maß für die Homogenität einer Skala ist. Hinter dieser Kennziffer verbirgt sich die Korrelation eines Items mit dem Skalen-Summenwert ohne dieses Item. Ein hoher Trennschärfe-Index verdeutlicht, daß das betreffende Item ähnliches mißt wie die Gesamtskala. Es „trennt" also die Untersuchungsteilnehmer mit einer hohen Merkmalsausprägung

---

[104] Die *Konvergenzvalidität* bezieht sich auf den Grad der Übereinstimmung zwischen verschiedenen Maßen, die dazu bestimmt sind, dasselbe theoretische Konstrukt zu messen. So wäre es als ein Beleg für die Konvergenzvalidität der hier verwendeten OI-Skala aufzufassen, wenn diese hoch mit dem Organizational Commitment Questionaire und dem Organizational Attachment Questionaire korrelieren würde, da alle drei Maße danach trachten, ein ähnliches psychologisches Phänomen zu messen. Die Unterscheidbarkeit von theoretischen Konstrukten läßt sich an der *Diskriminanzvalidität* festmachen. So sollte die Korrelation zwischen unterschiedlichen theoretischen Konstrukten, wie etwa der organisationalen Identifikation und dem Job Involvement nicht derart hoch sein, daß Zweifel an der Unabhängigkeit dieser Konstrukte entstehen könnten.

von denen mit einer niedrigen Merkmalsausprägung ebenso gut wie der Gesamtwert des Meßmodells. Einer gängigen Konvention folgend gelten Trennschärfe-Koeffizienten unter .30 als schlecht (Neuberger 1974: 101; Neuberger/Allerbeck 1978: 70ff.; DeVellis 1991: 83f.).

5.5.2 Empirische Eigenschaften der Meßmodelle im Überblick

Unter den eingesetzten Meßskalen zeigt die *OI-Skala* mit einem Cronbachs Alpha von .91 und einer durchschnittlichen Trennschärfe von .69 in der Hauptuntersuchung die höchste interne Konsistenz und Homogenität. Auch die *JI-Skala* präsentiert sich als ein sehr taugliches Meßinstrument, dessen psychometrische Kennwerte (α = .86, durchschnittliche Trennschärfe = .61) nicht nur in der Hauptuntersuchung auf eine hohe Reliabilität schließen lassen.

Als psychometrisch ebenfalls tauglich erweist sich die *ASWE-Skala*, die im Hinblick auf ihre interne Konsistenz (α = .83) und Homogenität (durchschnittliche Trennschärfe = .51) durchaus akzeptable Kennwerte an den Tag legt.

Unter den zwei verwendeten Indizes erweist sich der *GEE-Index* als das bei weitem versiertere Meßinstrument, dessen psychometrischen Kennwerte überzeugen: Eine interne Konsistenz von .88 sowie eine durchschnittliche Trennschärfe von .71 untermauern dessen Reliabilität in der Hauptuntersuchung.

Tab. 40: Psychometrische Befunde bei den verwendeten Skalen und Indizes in der Vor- und Hauptuntersuchung

	Voruntersuchung		Hauptuntersuchung	
	Durchschn. Trennschärfe	Cronbachs α	Durchschn. Trennschärfe	Cronbachs α
ASWE-Skala	.41	.74	.51	.83
OI-Skala	.67	.89	.69	.91
JI-Skala	.60	.86	.61	.86
PEI-Index	.30	.51	.19	.43
GEE-Index	.70	.87	.71	.88

Der *PEI-Index* ist zweifellos das kritische Meßinstrument der vorliegenden Untersuchung. Wenngleich die inhaltliche und logische Validität dieses Meßinstruments stimmig erscheint, treten in der Hauptuntersuchung Probleme hinsichtlich der Reliabilität (α = .43) und Homogenität (durchschnittliche Trennschärfe = .19) des PEI-Indexes auf.

Zum einen läßt die Methodik des Selbstreports eine gewisse Unschärfe bei der Erhebung der Personalentwicklungspartizipation vermuten. Zum anderen wurde die betriebliche Personalentwicklung in den Untersuchungsbetrieben offenbar nur wenig systematisch und integrierend betrieben. In Anbetracht der Inhomogenität und mangelnden Geschlossenheit des Untersuchungsgegenstandes kann eigentlich ein

hoher α-Koeffizient, der auch als *Homogenitätsindex* (Bortz 1984: 137) bezeichnet wird, nicht erwartet werden.[105]

Die psychometrischen Befunde haben für die vorzunehmende Kausalanalyse vor allem einen Effekt auf die Zusammenhangsstärke zwischen der Personalentwicklungsintensität und den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, weil die statistische Macht und die Höhe der Regressionskoeffizienten durch die geringe Reliablität des PEI-Indexes abgeschwächt werden dürfte.

---

[105] Die geringe Reliabilität des PEI-Indexes wird unter Umständen dadurch forciert, daß das verwendete Meßmodell einen rein quantitativen Indikator darstellt, der subjektiv-qualitative Wahrnehmungsaspekte der Personalentwicklungspartizipation unberücksichtigt läßt und damit den *Personalentwicklungs*charakter eines Instruments gegebenenfalls unterhöhlt. Dem entgegenstehend kann allerdings auch argumentiert werden, daß subjektive Einschätzungen über die Qualität bzw. Entwicklungsförderlichkeit der betrieblichen Personalentwicklung ebenfalls nur wenig reliabel sein können.
In Anbetracht der geringen Reliabilität des PEI-Indexes stellt sich die Frage, ob die drei Dimensionen des PEI-Indexes, die aus einer Faktorenanalyse resultieren, als Grundlage für die Konstruktion dreier Subindizes herhalten sollen. Diese würden dann die Teilnahmeintensität an den Personalentwicklungsteilbereichen „betriebliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (WBI-OFFJOB)", „betriebliche Weiterbildung am Arbeitsplatz (WBI-ONJOB)" sowie die „Arbeitsveränderung (AV)" umfassen. Für eine solche Vorgehensweise spricht zweifellos die geringe Korrelation der Subindizes untereinander, die $r = .11$ nicht überschreitet. Dagegen einzuwenden ist jedoch die geringe Reliabilität der Subindizes, die - mit Ausnahme des WB-OFFJOB-Indexes - unter der Reliabilität des (Gesamt-)PEI-Indexes liegt. Darüber hinaus wäre es nicht zu vermeiden, daß die einzelnen Subindizes teilweise identische Aspekte desselben Sachverhalts, nämlich der Personalentwicklungsteilnahmeintensität, mäßen, sie also inhaltlich zumindest partiell redundant wären. Eine Zusammenfassung der Subindizes zu einem PEI-Index würde dieses Redundanzproblem, d.h. die bei der Auswertung der Daten störende Mehrfachmessung, weitgehend beseitigen. Darüber hinaus lassen forschungspragmatische Überlegungen und hier insbesondere dessen einfachere Handhabung und Interpretierbarkeit den Gebrauch eines einheitlichen PEI-Indexes ratsam erscheinen.
Die zuletztgenannten Gründe haben zu einer Entscheidung für die Verwendung eines dimensionenübergreifenden, einheitlichen PEI-Indexes geführt. Diese Entscheidung erscheint insbesondere dann legitim, wenn die Ergebnisse, die im Rahmen der Kausalanalyse mit dem alternativen Drei-Indikatoren-Modell erzielt werden, keine nennenswerten Abweichungen von den Untersuchungsresultaten zeigen, die bei einer Verwendung des favorisierten PEI-Indexes gewonnen werden. Aus diesem Grund werden die ermittelten Effektstärken der konstruierten Kausalmodelle - soweit statistisch möglich - mit jenen Effektstärken verglichen, die sich bei der Verwendung eines Drei-Indikatoren-Modells ergäben. Die Angaben über die betreffenden Effektstärken des Drei-Indikatoren-Modells finden sich an entsprechender Stelle in den jeweiligen Fußnoten.

5.6 Darstellung der Untersuchungsergebnisse der Hauptuntersuchung

Im folgenden geht es darum, mit dem Einsatz multivariater Analyseverfahren die auf Seite 89 zusammenfassend dargestellten Hypothesen zu testen. Dabei wird zunächst mit dem Einsatz konventioneller korrelationsstatistischer und regressionsanalytischer Verfahren untersucht, ob - oberflächlich betrachtet - ein Zusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und den abhängigen Variablen (der organisationalen Identifikation, dem Job Involvement und der Kündigungsneigung) besteht. Daran anschließend wird der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse bemüht, um die direkten (Haupt-)Effekte der postulierten Kausalmodelle zu überprüfen. Es folgt eine pfadanalytische Interaktionsanalyse, um etwaige Interaktionen, die von den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die Fokusvariablen ausgehen, transparent zu machen. Gegenstand der pfadanalytischen Interaktionsanalyse ist zudem die Identifizierung von Interaktionseffekten von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation, das Job Involvement und die Firmenbindung.

5.6.1 Korrelationsstatistische Zusammenhangsanalyse

Als erstes wurde eine *Korrelationsanalyse* zwischen der organisationalen Identifikation, dem Job Involvement, der Kündigungsneigung und deren Bestimmungsfaktoren durchgeführt. Zu diesen zählen die soziodemographischen Determinanten, die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen sowie die Personalentwicklungsintensität.

Wie aus der Korrelationstabelle ersichtlich wird, korrelieren die Personalentwicklungsintensität und die organisationale Identifikation nur unwesentlich und nicht signifikant miteinander. So ist zwischen beiden Variablen keine nennenswerte Effektstärke zu verzeichnen.[109] Gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Kündigungsneigung bzw. dem Job Involvement, wenngleich der Zusammenhang bei der zuletzt genannten Variable schwach aber dennoch signifikant ausgeprägt ist. Dieses Korrelationsergebnis gibt zu der Vermutung Anlaß, daß zwischen der Personalentwicklungsintensität und den hier interessierenden psychologischen Outputfaktoren keine Beziehung und somit auch kein Kausalzusammenhang besteht. Allenfalls ließe sich wie im Falle des Job Involvements auf einen marginalen Zusammenhang schließen.

---

[109] Der Begriff der Effektstärke bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein analysisierter Beziehungszusammenhang von Null abweicht. Korrelationen (Bestimmtheitsmaße) in Höhe von .10 (.01), .30 (.09) oder .50 (.25) werden gewöhnlich als „klein", „mittel" oder „groß" interpretiert. Vgl. Rosenthal/Rosnow (1984: 106); Cohen (1988: 8ff.).

Tab. 41: Korrelelation zwischen der organisationalen Identifikation, dem Job Involvement, der Kündigungsneigung und den Bestimmungsfaktoren (N = 284)[1]

	1.	*2.*	*3.*	*4.*	*5.*	*6.*	*7.*	*8.*	*9.*	*10.*			
1. Personalentwicklungs-intensität	1.00												
2. ASWE[2]	.20**	1.00											
3. Ergebniserwartungen	.14*	.00	1.00										
4. Organisationale Identifikation	.08	.22**	.37**	1.00									
5. Job Involvement	.13*	.39**	.34**	.66**	1.00								
6. Kündigungsneigung	-.08	-.07	-.24**	-.34**	-.26**	1.00							
7. Alter	-.25**	.04	.05	.16**	.23**	.02	1.00						
8. Berufsausbildung	.25**	.05	.02	-.06	.-.01	.19**	.20**	1.00					
9. Betriebszugehörigkeits-dauer	-.30**	.07	-.00	.13*	.14*	-.17**	.59**	-.15*	1.00				
10. Schulabschluß	.31**	-.01	.02	-.11	-.10	.11	-.13*	.56**	-.38**	1.00			
11. Berufliche Position	.23**	.09	.03	.03	.11	.05	.28**	.41**	.09	.37**	1.00		
12. Geschlecht[3]	.09	-.05	-.07	-.14*	-.16**	.00	-.25**	-.18**	-.11	.13*	-.04	1.00	
13. Berufserfahrung	-.28**	.04	-.05	.10	.17**	-.04	.72**	-.03	.71**	-.30	.16**	-.17**	1.00

* = $p \leq .05$, ** = $p \leq .01$; [1] fallweiser Ausschluß; [2] ASWE = arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen; [3] das weibliche Geschlecht ist höher kodiert

5.6.2 Regressionsstatistische Zusammenhangsanalyse

Der Kausalzusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und den psychologischen Erfolgsfaktoren läßt sich auch regressionsanalytisch überprüfen. Zu diesem Zweck sollen drei *multiple lineare Regressionsmodelle* aufgestellt werden, in dem die organisationale Identifikation, das Job Involvement und die Kündigungsneigung als Regressanden und die soziodemographischen Kontrollvariablen, die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen sowie der Personalentwicklungsintensität als Regressoren fungieren. Hierzu sind zunächst die Anwendungsvoraussetzungen zu überprüfen (Backhaus et al. 1990).

Damit die multiple Regressionsanalyse zum Einsatz gelangen kann, müssen sowohl die abhängige Variable als auch die unabhängigen Variablen *metrisch* skaliert sein.[110] Zudem können nominal skalierte unabhängige Variable zur Anwendung gelangen, indem sie in binäre Variable zerlegt werden. Unter diesen Umständen sind die Anforderungen an die Skalenniveaus im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als erfüllt zu betrachten.[111]

Ferner hat die *Stichprobengröße* genügend groß zu sein. Nach einer Mindestanforderung sollte die Zahl der Fälle wenigstens doppelt so groß sein wie die Anzahl der Variablen, die in die Regressionsgleichung einfließen. Die Regressionsrechnung soll hier unter dem fallweisen Ausschluß fehlender Daten (Missing Values) erfolgen, wobei die verbleibende Fallzahl (n = 284) ausreichend groß ist.

Desweiteren hat die Verteilung der abhängigen Variablen Y für jeden festen Wert der unabhängigen Variablen X normal mit einem Mittelwert $\mu_{Y/X}$ (der Mittelwert von Y für ein gegebenes X) und einer konstanten Varianz σ^2 zu sein (siehe Abb. 19). Diese Voraussetzung bedeutet beispielsweise, daß nicht alle Befragungsteilnehmer mit derselben Betriebszugehörigkeitsdauer dasselbe organisationale Identifikationsniveau aufweisen. Stattdessen unterliegen die organisationalen Identifikationsniveaus für jede gemessene Betriebszugehörigkeitsdauer einer Normalverteilung. Zwar haben diese Verteilungen für verschiedene X-Werte unterschiedliche Mittelwerte, jedoch besitzen sie alle die gleiche Varianz : σ^2 (Norusis 1994: 303f.). Überdies haben die Mittelwerte $\mu_{Y/X}$ auf einer (Regressions-) Geraden zu liegen, d.h. es wird vorausgesetzt, daß den Beobachtungswerten ein lineares Modell zugrunde liegt. Damit zusammenhängend erfordert die Regressionsanalyse, daß die Resi-

---

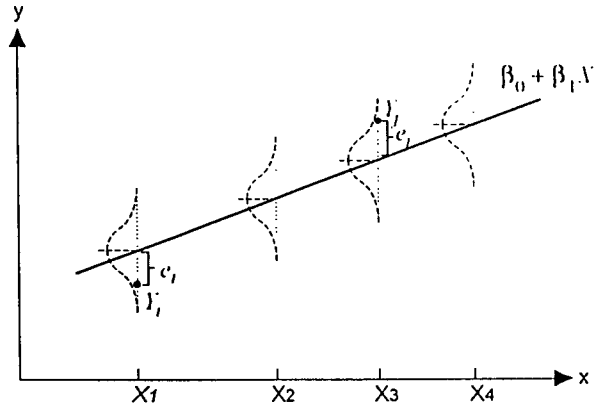
[110] Entgegen anderer Auffassungen, wonach die Verwendung binärer Variablen in der Regressionsgleichung Probleme bezüglich der Normalverteilungsannahme mit sich bringt und somit mit Skepsis betrachtet wird, wird hier der Auffassung von Backhaus et al. (1990: 2) gefolgt, wonach sich binäre (zweiwertige) Variable „generell wie metrische Variable behandeln" lassen.

[111] Die Personalentwicklungsintensität wird hier auf einer *Ratioskala* gemessen, die Ergebniserwartungen, die soziodemographischen Variablen - mit Ausnahme des Geschlechts - auf *(Quasi-) Intervallskalen* und die organisationale Identifikation, das Job Involvement, die Kündigungsneigung sowie die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen auf *Ratingskalen*. Letztere werden in der Forschungspraxis gemeinhin wie Intervallskalen behandelt. Vgl. Backhaus et al. (1990: VIIf.); Bortz (1984).

duen[112] als unabhängige Werte mit einem Mittelwert von Null und einer konsistenten Varianz σ^2 normalverteilt sind.[113]

Das Streudiagramm der Residuen gab kein Verteilungsmuster zu erkennen, das auf einen Verstoß gegen die Linearitätsprämisse oder die Voraussetzung der Varianzhomogenität der Residuen schließen ließ. Das Histogramm der standardisierten Residuen zeigte eine recht gute Normalverteilung mit einem Mittelwert von Null.

Abb. 19: Voraussetzungen für die Regression. Quelle: Norusis (1994: 304).



Die letzte Anwendungsbedingung ist, daß die *Regressoren unabhängig voneinander* zu sein haben. Diese Forderung ist bei empirischen Daten allerdings niemals vollständig erfüllt, so daß ein gewisser Grad an Multikollinerarität stets akzeptiert werden muß. Die Multikollinearität wird erst dann zu einem statistischen Problem, wenn eine zu starke Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen auftritt, so daß die Standardabweichung der Regressionskoeffizienten größer und deren Schätzung damit invalider wird.

[112] Als Residuum wird jener Restwert bezeichnet, der nach der Modellanpassung übrig bleibt. Er ergibt sich aus der Differenz zwischen dem empirischen Beobachtungswert und dem durch das Modell vorhergesagten Wert. Vgl. Norusis (1994: 314f.).

[113] Zur Überprüfung der Linearitätsprämisse und der Voraussetzung der Varianzhomogenität der Residuen wird gemeinhin ein Streudiagramm begutachtet, in dem die Beziehung zwischen den standardisierten Vorhersagewerten und den standardisierten Residuen abgebildet wird. Generell kann gesagt werden, daß das Auftreten erkennbarer Muster in den Residuen ein deutliches Indiz für eine Verletzung dieser Prämissen bedeutet. Die Normalverteilung der Residuen kann anhand eines Histogramms oder Normalverteilungsplots überprüft werden. Vgl. Backhaus et al. (1990: 40); Norusis (1994: 315ff.); Kähler (1994: 374ff.).

Es können verschiedene Verfahren angewandt werden, anhand derer sich eine zu hohe Multikollinearität identifizieren läßt. Als Faustregel gilt, daß Variablen, deren Inter-Item-Korrelation größer als .50 ist, mit einer inakzeptablen Multikollinerarität behaftet sind. Ein Blick auf Tab. 41 zeigt, daß in der Gesamtstichprobe zwischen „Alter" und „Betriebszugehörigkeitsdauer" (r = .59), „Berufsausbildung" und „Schulabschluß" (r = .56), „Alter" und „Berufsausbildung" (r = .72) sowie „Betriebszugehörigkeitsdauer" und „Berufserfahrung" (r = .71) bedenklich hohe Zusammenhänge bestehen. Aus sachlogischen Erwägungen heraus, welche die Effektstärken betreffen, werden daher die Betriebszugehörigkeitsdauer, die Berufserfahrung und das Ausbildungsniveau beim Identifikationsmodell aus der Menge der Regressoren gestrichen.[114]

Ein weiteres Maß für die Multikollinearität ist die Toleranz einer Variablen X_j. Sie ist definiert als 1- r_j^2 , wobei r_j^2 das Bestimmtheitsmaß für die Regression der unabhängigen Variablen X_j auf die übrigen unabhängigen Variablen in der Regressionsgleichung darstellt. Eine Toleranz gleich oder nahe Null besagt, daß die Zielvariable durch Regression der übrigen unabhängigen Variablen abgebildet werden kann, was eine ernsthafte Multikollinearität bedeuten würde. Eine exakte Schwellengrenze, ab deren Unterschreitung schwerwiegende Multikollineratität vorläge, gibt es nicht. In der Forschungspraxis werden jedoch Toleranzen, die .70 nicht unterschreiten, als annehmbar akzeptiert (Backhaus et al. 1990).

Vor dem Hintergrund der erfüllten Anwendungsvoraussetzungen wurde eine einfache *multiple Regressionsanalyse* durchgeführt, um das Bestimmtheitsmaß der Regressionsgleichung auf Signifikanz zu prüfen und um Auskunft über die Toleranzen der Prädiktorvariablen zu erhalten (siehe Tab. 42). Mit einem multiplen Korrelationskoeffizienten in Höhe von .47 sind die Regressoren in der Lage, 22 % der beobachteten Streuung der organisationalen Identifikation zu erklären. Dieser Zusammenhang ist hoch signifikant (Signif F = .00), d.h. die Nullhypothese, daß die Regressionsgleichung in Gänze unbrauchbar ist, ist abzulehnen (Backhaus et al. 1990: 27). Die Toleranzen erweisen sich für das Geschlecht, die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen als auf einem hohen Niveau liegend, wohingegen die übrigen unabhängigen Variablen sich durch ein höheres, aber dennoch akzeptables Maß an Multikollinearität auszeichnen.

Wie das Regressionsergebnis ferner zeigt, geht von der Personalentwicklungsintensität kein signifikanter Einfluß auf die organisationale Identifikation aus (Beta = .06; Sig T = .35). Ein Regressionskoeffizient B in Höhe von .04 gibt zu erkennen, daß eine Erhöhung der Personalentwicklungsintensität um eine Einheit bzw. der zusätzliche Einsatz eines weiteren Personalentwicklungsinstruments einen Anstieg des Identifikationsniveaus um lediglich .04 Einheiten bewirkt.

---

[114] Weil das Alter und die Schulbildung die jeweils höheren Effektstärken im Beziehungszusammenhang zur organisationalen Identifikation aufweist, werden diese - anstatt der Korrelate - in der Regressionsgleichung belassen. Bei der multiplen Regression des Job Involvements und der Kündigungsneigung auf die Prädiktorvariablen wird analog verfahren.

Tab. 42: Multiple Regression der organisationalen Identifikation auf die Pädiktorvariablen

Variable	*B*	*SE B*	*Beta*	*Toleranz*	*T*	*Sig T*
Personalentwicklungsintensität	.04	.04	.06	.76	.94	.35
Geschlecht	-.21	.16	-.07	.93	-1.30	.20
Ergebniserwartungen	.04	.01	.36	.96	6.63	.00
Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	.37	.11	.18	.94	3.31	.00
Berufliche Position	.00	.05	.00	.71	.04	.97
Schulausbildung	-.11	.07	-.10	.77	-1.68	.10
Alter	.08	.04	.12	.74	1.90	.06
Multiples R	.47					
R^2	.22					
Angepaßtes R^2	.20					
Standard Fehler	.85					
F = 10.92; Signif F = .00						

Werden die Prädiktorvariablen in eine Regressionsgleichung mit dem Job Involvement als abhängige Variable aufgenommen, so erscheint die Personalentwicklungsintensität mit einem Beta in Höhe von .05 als eine vernachlässigbare Determinante, deren Einfluß auf das Job Involvement nicht signifikant ist. Insgesamt vermögen die Regressoren 31 % der Varianz des Job Involvements zu erklären. Dabei erweist sich die Regressionsgleichung als hochgradig signifikant (Signif F = .00) (siehe Tab. 43).

Tab. 43: Multiple Regression des Job Involvements auf die Prädiktorvariablen

Variable	*B*	*SE B*	*Beta*	*Toleranz*	*T*	*Sig T*
Schwierigkeitsindex	.16.	.06	.14	.93	2.80	.01
Ergebniserwartungen	.03	.01	.31	.96	6.13	.00
Schulausbildung	–.12	.06	–.12	.76	–2.18	.03
Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	.60	.09	.32	.95	6.34	.00
Alter	.10	.03	.17	.74	2.89	.00
Geschlecht	–.13	.13	–.05	.91	–.99	.32
Personalentwicklungsintensität	.03	.03	.05	.73	.94	.35
Berufliche Position	.03	.04	.04	.71	.75	.45
Multiples R	.57					
R^2	.33					
Angepaßtes R^2	.31					
Standard Fehler	.70					
F = 16.43; Signif F = .00						

Allerdings läßt eine Regressionsanalyse[115], in welche die soziodemographischen Variablen, Erwartungen und Personalentwicklungsintensität als Regressoren fungieren, einen durchaus beachtenswerten Einfluß des zuletztgenannten Bestimmungsfaktors auf die Kündigungsneigung erkennen (Beta = –.12; Sig T = .07). Nach dem B-Koeffizienten in Höhe von –.12 zu urteilen, führt ein Anstieg der Personalentwicklungsintensität um eine Einheit zu einer Reduktion der Kündigungsneigung um .12 Einheiten. Insgesamt können mit Hilfe der multiplen Regression 13 % der Varianz der Kündigungsneigung erhellt werden. Wie Tab. 44 zeigt, ist die Regressionsgleichung hoch signifikant (Signif F = .00).

Tab. 44: Multiple Regression der Kündigungsneigung auf die Prädiktorvariablen

Variable	*B*	*SE B*	*Beta*	*Toleranz*	*T*	*Sig T*
Betriebszugehörigkeitsdauer	–.13	.04	–.19	.83	–3.07	.00
Ergebniserwartungen	–.04	.01	–.23	.97	–4.11	.00
Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	–.11	.17	–.03	.94	–.61	.54
Geschlecht	.01	.24	.00	.93	.03	.54
Berufliche Position	.03	.07	.02	.77	.38	.70
Personalentwicklungsintensität	–.12	.06	–.12	.75	–1.85	.07
Berufsausbildung	.32	.11	.19	.75	2.90	.00
Multiples R	.36					
R^2	.13					
Angepaßtes R^2	.11					
Standardfehler	1.31					

F = 6.12; Signif F = .00

Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Regressionsmodellen und den dort verwendeten Regressanden erweist sich die Personalentwicklungsintensität hier somit als durchaus beachtenswerter Regressor.

5.6.3 Pfadanalyse additiver Haupteffekte

Bei den vorangehend eingesetzten statistischen Analyseverfahren konnte kein (Kausal-) Zusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation festgestellt werden. Daß eine Beziehung zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement besteht, gab zwar die Korrelationsanalyse, nicht jedoch die Regressionsanalyse zu erkennen. Als Bestimmungsfaktor der Kündigungsneigung wurde die Personalentwicklungsintensität nach Maßgabe der Regressionsanalyse identifiziert. Jedoch ließ die Korrelationsanalyse auf keinen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen schließen.

[115] Aufgrund einer zu hohen Multikollinearität wurden die Variablen „Alter", „Schulausbildung" und „Berufserfahrung" aus der Regressionsgleichung ausgeschlossen.

Tab. 45: Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklungsintensität und verschiedenen Fokusvariablen

Fokusvariable	Korrelationsanalyse	Regressionsanalyse
Organisationale Identifikation	nein[1]	nein
Job Involvement	ja[2]	nein
Kündigungsneigung	nein	ja

[1] Kein Zusammenhang vorhanden; [2] Zusammenhang vorhanden

Die statistische Schlußfolgerungsvalidität dieser Untersuchungsergebnisse ist insofern fraglich, als folgende Schwachpunkte das Forschungsbild verfälschen können:

1. Der Einfluß der Kontrollvariablen auf die Personalentwicklungsintensität, die intervenierenden Variablen und die abhängigen Variablen (d.h. die organisationale Identifikation, das Job Involvement und die Kündigungsneigung) wird nicht erfaßt. Stattdessen wird im Regressionsmodell pauschal eine Unabhängigkeit der exogenen Variablen unterstellt, die in der Realität nicht gegeben ist. Daher kann man sich am Ende nicht sicher sein, ob der gefundene (Nicht-) Zusammenhang nicht möglicherweise ein Artefakt eines solchen Untersuchungsdesigns ist.
2. Die multiple Regressionsanalyse eignet sich eigentlich nur zur Analyse *einfacher* Abhängigkeitsstrukturen. Gestufte Abhängigkeiten, wie sie bei der Berücksichtigung intervenierender Variablen zustande kommen, und Kausalketten, die etwa im sozial-kognitiven Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen auftreten, können mit dieser Methode nicht untersucht werden (Homburg 1992: 499).

Die Pfadanalyse vermag diese Probleme auszuräumen, weshalb sie im Vergleich zur Regressions- und Korrelationsanalyse als das leistungsfähigere Verfahren gilt. Indem sie den Einfluß von Störfaktoren auf die eigentlichen Modellvariablen herausfiltert, können Schein-(Nicht-) Zusammenhänge aufgedeckt und eliminiert werden wodurch sich die interne Validität der Untersuchungsergebnisse erhöht.

Der Gang der Untersuchung ist dadurch gekennzeichnet, daß die Pfadanalyse zunächst für *drei Teilmodelle* vorgenommen wird, in denen die personalentwicklungsinduzierten Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen separat voneinander untersucht werden. Vor dem Hintergrund der zuvor diskutierten Regressionsmodelle soll dies die Möglichkeit eröffnen, Schein-(Nicht-) Zusammenhänge aufzudecken. Im Anschluß an die Analyse der Teilmodelle wird ein *Gesamtmodell* aufgestellt, das die optimierten Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungsmodelle in ein Modell integriert und die Wirkungsbeziehungen der abhängigen Variablen untereinander berücksichtigt. Durch ein derartiges Vorgehen wird sowohl ein inter- als auch intramodellspezifischer Vergleich der

maßgeblichen Wirkungseffekte ermöglicht[116], was für eine Beurteilung der internen Validität der Untersuchungsergebnisse hilfreich erscheint.

Im Mittelpunkt der in diesem Gliederungspunkt durchgeführten Pfadanalyse steht die Überprüfung relevanter Haupteffekte (Bortz 1980: 412), die sich auf die gesamte Zielpopulation beziehen. Dabei wird die Interaktionsproblematik zwischen den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen bzw. der Personalentwicklungsintensität und den zuletzt genannten Erwartungen zunächst einmal ausgeklammert.

Die im folgenden diskutierten Strukturmodelle sind durch eine *identifikationsprozeß-theoretische* Perspektive gekennzeichnet, derzufolge das bei einem Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende organisationale Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvementniveau davon abhängig ist, welche Erwartungen im Verlauf des Identifikationsprozesses kogniziert werden. Dieser Sicht folgend fungieren die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen (x_2) und Ergebniserwartungen (x_3) in dem Kausalmodell als unmittelbare Determinanten der Fokusvariablen.[117]

Bei der Konstruktion der Teilmodelle ist das methodische Vorgehen für jede Modellvariante gleich: Es erfolgt zunächst eine *Modellspezifizierung* deren Aufgabe es ist, zu klären, ob zwischen der Personalentwicklungsintensität und den psychologischen Fokusvariablen direkte Kausalbeziehungen zu berücksichtigen sind oder nicht. Zur Klärung dieser Fragen wird jeweils zunächst ein vorläufiges Basismodell *ohne* den zur Disposition stehenden Wirkungspfad aufgestellt und mit einem Alternativmodell verglichen, welches den betreffenden direkten Wirkungspfad enthält. Bei Basis- und Alternativmodell handelt es sich um *„geschachtelte" Modelle* (nested models)[118], die eine Anwendung des *Chi-Quadrat-Differenzen-Tests* erlauben. Bei diesem Test wird der χ^2-Wert der restriktiveren Modellvariante von dem χ^2-Wert der weniger restriktiven Modellvariante subtrahiert. Eine solche Subtraktion erfolgt ebenso für die Zahl der Freiheitsgrade (degrees of freedom, df). Das Verhältnis der χ^2-Differenz und der df-Differenz *(Q-Ratio[119])* fällt bei einer signifikanten Modellverbesserung ≥ 2.0 aus. Dies bedeutet nichts anderes, als daß pro aufgege-

[116] Hinzu kommt, daß bei einer Verwendung der drei Teilmodelle alternativ zum wenig reliablen PEI-Index ein Drei-Indikatoren-Modell zur Konstruktvalidierung dieses Indexes eingesetzt werden kann. Im Rahmen des Totalmodells war dieses Vorgehen aufgrund einer mangelnden Invertierbarkeit der Dateneingabematrix nicht möglich.

[117] Neben diesen endogenen Variablen sind in dem Modell zahlreiche exogene Variablen enthalten: Die soziodemographischen Variablen Alter (y_1), Berufsausbildung (y_2), Berufserfahrung (y_3), Betriebszugehörigkeitsdauer (y_4), berufliche Position (y_6), Schulabschluß (y_7) und Geschlecht (y_8) sowie der Schwierigkeits-Index (y_5) dienen in dem Kausalmodell als Kontrollgrößen. Obwohl die Kontrollvariablen selbst auch miteinander konfundieren, werden keine Wirkungszusammenhänge zwischen ihnen berücksichtigt, um die Komplexität der Modellstruktur nicht unnötig zu erhöhen. Ob diese Vorgehensweise legitim ist, wird an der Güte des Modell-Fits zu beurteilen sein.

[118] Mit Pfeifer und Schmidt (1987: 62) sind „zwei Modelle [...] geschachtelt, wenn ein Modell alle Restriktionen des anderen Modells und zusätzlich mindestens eine weitere Restriktion enthält."

[119] Zum Q-Ratio vgl. Engel/Reinecke (1994: 54).

bener Restriktion (= aufgegebenem Freiheitsgrad) die Modellverbesserung mindestens zwei Punkte zu betragen hat (Engel/Reinecke 1994: 54; Bollen 1989: 292; Hayduk 1987: 163; Loehlin 1992: 65ff.). Eine Annahme des Alternativmodells erfolgt immer dann, wenn dadurch eine signifikante Modellverbesserung erzielt werden kann.

An die Modellspezifizierung schließt sich die Parameterschätzung an, die den Hypothesentest ermöglicht. Für jedes Kausalmodell erfolgt eine Beurteilung der Anpassungsgüte des Modells und eine Kreuzvalidierung der Ergebnisse. Letztere wird dadurch in Angriff genommen, indem das jeweilige Strukturgleichungsmodell auf die einzelnen Substichproben angewandt wird. Für jede Firmenstichprobe werden die maßgeblichen Pfadkoeffizienten nach der Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate geschätzt, da für die betreffenden Substichproben nicht zu erwarten ist, daß eine Multinormalverteilung vorliegt. Die für die Kreuzvalidierung verwendeten Eingabematrizen beruhen auf einem paarweisen Ausschluß der Missing-Werte, da ein fallweiser Ausschluß derselben zu geringe Fallzahlen für eine Pfadanalyse produziert hätte.

5.6.3.1 Modellspezifizierung des Identifikationsmodells und Parameterschätzung

Um den Kausalzusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation anhand des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse überprüfen zu können, wurde zunächst eine Modelloptimierung anhand des Chi-Quadrat-Differenzen-Tests durchgeführt, die folgendes Ergebnis ergab:[120]

1. In dem Kontingenzmodell ist entgegen der Hypothese H5 ein personalentwicklungsinduzierter Ergebniserwartungseffekt β_{31} zu berücksichtigen.[121]
2. Die Aufnahme eines direkten personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffekts führt gemäß der Hypothese H9 zu keiner signifikanten Verbesserung des Modellfits.[122]

---

[120] Das lineare Strukturgleichungssystem enthält 31 zu schätzende Parameter, 4 endogene und 8 exogene Variable. Damit erweist sich die notwendige Bedingung für die Identifizierbarkeit des Kausalmodells mit $31 \leq (4+8) \cdot (4+8+1)/2$ als erfüllt, da mit 78-31 eine positive Anzahl von Freiheitsgraden erreicht wird.

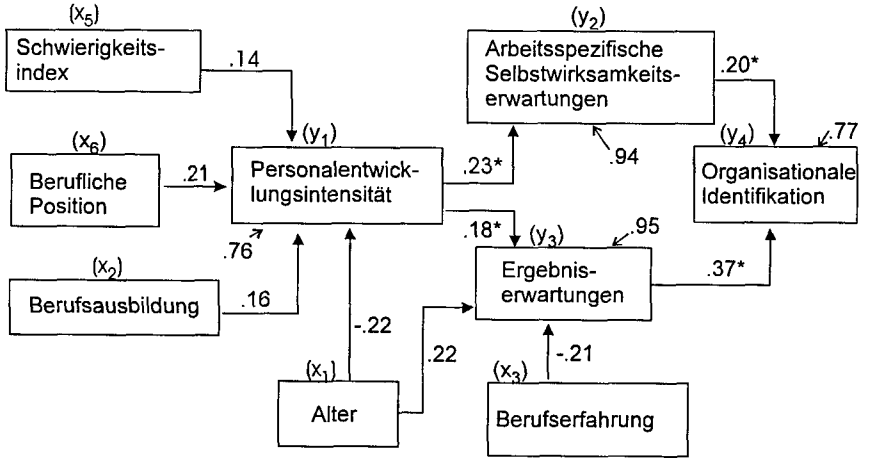
[121] Für das Basismodell wurde mittels einer ML-Schätzung bei 8 Freiheitsgraden ein χ^2-Wert von 11.21 ermittelt. Beim Alternativmodell A1 waren 7 Freiheitsgrade und ein χ^2-Wert von 4.10 zu verzeichnen. Der Q-Ratio betrug folglich $(\chi^2_B - \chi^2_A)/(df_B - df_A) = (11.21 - 4.10) / (8-7) = 7.11$, d.h. durch die zusätzliche Berücksichtigung des Kausalzusammenhangs zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen konnte eine *signifikante Verbesserung* der Modellstruktur erzielt werden. Vor diesem Hintergrund wird der Kausalzusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen auch in den folgenden Kausalmodellen berücksichtigt.

[122] Bei einem χ^2-Wert von 2.39 und sechs Freiheitsgraden war die Differenz zur Modellvariante A1 nicht signifikant (Q-Ratio = 1.17), weshalb Alternativmodell A2 verworfen wurde.

Nach dem Chi-Quadrat-Differenzen-Test erwies sich das *Alternativmodell A1*, welches in Abb. 20 als komprimiertes Kausalmodell veranschaulicht ist, als die beste Modellvariante.

Die Personalentwicklungsintensität selbst wird zu einem nicht unerheblichen Teil durch die im Modell erfaßten exogenen Variablen bestimmt, worauf eine multiple Korrelation in Höhe von $R^2 = .24$ verweist. Je höher das Ausbildungsniveau und die berufliche Position eines Mitarbeiters in der Organisationshierarchie ist und je schwieriger seine Arbeit in der Vergangenheit geworden ist, an desto mehr unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen hat er im Erhebungszeitraum partizipiert. Mit zunehmendem Alter wird weniger an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen. Diese diagnostizierten Zusammenhänge sprechen für die Validität des PEI-Indexes.

Abb. 20: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen



Modellfit (df = 7)						
Schätzverfahren	χ^2	χ^2/df	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**RMR**
ML	4.10	0.58	0.0	1.00	0.97	0.012

Während keine der Kontrollvariablen in einer signifikanten Beziehung zur arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit steht, werden die Ergebniserwartungen durch das Alter positiv und durch die Berufserfahrung negativ beeinflußt. Daß die Verhaltens-Belohnungs-Kontingenzstruktur von älteren Arbeitnehmern positiver wahrgenommen wird, ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß mit höherem Alter genügend Zeit zur Verfügung stand, um diesbezügliche kognitive Dissonanzen abzubauen. Je

älter ein Mitarbeiter wird und je mehr er seine Arbeitsmarktchancen sinken sieht, desto mehr psychische Energie wird er darauf verwenden, sich mit dem bestehenden Belohnungssystem zu arrangieren. Auch werden natürliche Selektionsprozesse ihr übriges dazu beitragen, daß Mitarbeiter mit niedrigen Ergebniserwartungen die Unternehmung vorzeitig verlassen. Der negative Kontingenzzusammenhang zwischen Berufserfahrung und Ergebniserwartungen deutet darauf hin, daß Berufsanfänger gemeinhin höhere Erwartungen hegen als beruflich routinierte Organisationsteilnehmer.[123] Offenbar tritt mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit eine realistischere Einschätzung der Belohnungsstrukturen, d.h. ein Ernüchterungseffekt, ein, der den Zusammenhang zwischen kompetentem Arbeitshandeln und betrieblich gewährten Belohnungen weniger positiv erscheinen läßt.

Tab. 46: Hypothesentest beim Identifikationsmodell

Hypothese	Wortlaut	Maßgeblicher Pfadkoeffizient	Untersuchungsergebnis
H4	Je höher die Personalentwicklungsintensität, desto höher die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen.	β_{21} = .23*	Annahme
H5	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.	β_{31} = .18*	Ablehnung
H9	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation besteht kein direkter Zusammenhang.	β_{41} = .08	Annahme

Daß sich die Personalentwicklungsintensität als ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Ergebniserwartungen darstellt, ist sicherlich damit zu erklären, daß sich die Personalentwicklungsteilnahme - und das um so mehr je intensiver sie ist - in dem Sinne bezahlt macht, als entwickelte Mitarbeiter aufgrund ihrer erhöhten Qualifikationen verstärkt positive Belohnungserfahrungen sammeln. So wäre es etwa denkbar, daß sie infolge ihrer erhöhten beruflichen Handlungskompetenz *anspruchsvollere* Arbeitsaufgaben zugeordnet bekommen, für deren erfolgreiche Bewältigung sie von Seiten der Organisation mit attraktiven Konsequenzen bedacht werden.

An eine intensivierte Personalentwicklungsteilnahme schließen sich aber nicht nur direkte Belohnungserfahrungen der beschriebenen Art an. Sie kann vielmehr auch Auslöser für eine verschärfte Problemwahrnehmung sein, welche über entsprechende Beobachtungsprozesse zu der Erkenntnis führt, daß sich der Grad der Personalentwicklungspartizipation als konditional für die einem zur Verfügung stehende berufliche Handlungskompetenz erweist, die wiederum in einer instrumentellen Beziehung

[123] Zur Problematik unrealistischer und enttäuschter Erwartungen von Berufsanfängern vgl. Louis (1980: 226ff.).

zu einer Erreichung angestrebter Zielzustände steht. Derartige Informationen können nicht zuletzt auf kommunikativem Wege in einem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch übermittelt werden, ohne daß direkte oder indirekte Verstärkungserfahrungen vorliegen. Insoweit berufliche Karrieremöglichkeiten und Entwicklungspfade vorgezeichnet werden, für deren Beschreitung eine kompetente und erfolgreiche Arbeitserledigung einerseits und eine intensive Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen andererseits die Voraussetzung ist, können entsprechende Ergebniserwartungsanstiege die Folge sein.

Ferner ist der Befund der - hinsichtlich der Personalentwicklungsintensität - divergierenden Ergebniserwartungen im Lichte der betrieblichen Arbeitsmarktsegmentation zu sehen: Auf der einen Seite die beruflich besser positionierten Mitarbeiter, die ohnehin schon über qualitativ hochwertige Qualifikationsressourcen verfügen und verstärkt in den Genuß intensivierter Personalentwicklungsanstrengungen kommen; auf der anderen Seite die in der Organisationshierarchie niedriger angesiedelten Mitarbeiter, deren Ausbildungsniveau eher gering ist und denen das betriebliche Personalentwicklungssystem merklich weniger zu Gute kommt. Aus dem zuletztgenannten Grund bleibt den in qualifikatorischer Hinsicht Benachteiligten ein Teil der Belohnungserfahrungen - seien sie nun direkter oder indirekter Art - vorenthalten, welche die bevorzugten Organisationsteilnehmer sammeln können. Das Ausmaß der Intensität der Personalentwicklungspartizipation kann somit auch gleichzeitig als ein Indiz dafür herangezogen werden, in welchem internen Arbeitsmarktsegment und welchen Teil der betrieblichen Lebenswelt sich ein Person aufhält. Davon abhängend werden unterschiedliche Ergebniserwartungen kogniziert.

Tab. 47: Quadrierte multiple Korrelationen der endogenen Variablen im Identifikationsmodell differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	R^2			
Stich-probe	Organisationale Identifikation	Arbeitsspez. Selbstwirksamkeits-erwartungen	Ergebnis-erwartungen	Personalentwick-lungsintensität
Gesamt	.23	.06	.05	.24
Sub1	.54	.10	.48	.21
Sub2	.35	.25	.18	.25
Sub3	.33	.10	.03	.05
Sub4	.31	.12	.26	.29
Sub5	.23	.05	.10	.23

Durch das Strukturgleichungssystem können in der Gesamtstichprobe immerhin 23 % der Gesamtvarianz der organisationalen Identifikation erklärt werden. In den Substichproben sind es bis zu 54 %. Wie hoch die quadrierten multiplen Korrelationen für die übrigen endogenen Variablen in den einzelnen Untersuchungsstichproben sind, ist Tab. 47 zu entnehmen.

Der totale Wirkungseffekt, der von der Personalentwicklungsintensität auf die organisationale Identifikation ausgeht, ist ein indirekter signifikanter Wirkungseffekt und berechnet sich wie folgt: [124]

$$\text{Total } (y_4 ; y_1) = \beta_{21} \bullet \beta_{42} + \beta_{31} \bullet \beta_{43} = 0.23 \bullet 0.20 + 0.18 \bullet 0.37 = 0.11.$$

Dabei erweist sich der Fit des Modells als sehr gut.[125] Das regressionsanalytische Ergebnis, welches keinen Kausalzusammenhang zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation erkennen ließ, ist aufgrund der Pfadanalyse widerlegt. Rückblickend kann somit konstatiert werden, daß unter Anwendung der Regressionsanalyse ein „Schein-Nicht-Zusammenhang" zwischen Personalentwicklungsintensität und organisationaler Identifikation diagnostiziert wurde. Tab. 48 präsentiert die Parameterschätzungen für das Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die Teilstichproben.[126]

Wenn die personalentwicklungsbestimmten Ergebniserwartungswirkungen teilweise stark variieren, so deutet dies darauf hin, daß die betriebliche Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt in den einzelnen Firmen offenbar unterschiedlich stark von einer unterschiedlich intensiven Personalentwicklungspartizipation verändert wird. Während vor allem in Firma 3 nach einer verstärkten Personalentwicklungsteilnahme hinsichtlich der Wahrnehmung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur alles beim alten bleibt, führt die intensivierte Personalentwicklungsteilnahme in den übrigen Firmen wahrscheinlich zu einer stärkeren Veränderung der (in)direkten Belohnungserfahrungen. In der Konsequenz werden dort die Handlungs-Folge-Kontingenzen, die sich auf die kompetente Arbeitsausführung und die daraus resultierenden Belohnungen beziehen, deutlich positiver beurteilt.

---

[124] Dieses Ergebnis wird bei der Verwendung eines Drei-Indikatoren-Modells, das anstatt der Personalentwicklungsintensität die drei Teilindikatoren WBI-OFFJOB (Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes), WBI-ONJOB (Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz) und AV (Aufgabenveränderung) als unabhängige Variable berücksichtigt, bestätigt. Die Identifikationswirkungen der drei Personalentwicklungsteilbereiche summieren sich nach ML-Schätzung zu einem totalen Identifikationseffekt in Höhe von .18 auf. Die Identifikationswirkungen für die einzelnen Personalentwicklungssystembereiche betragen: WBI-OFFJOB = .09; WBI-ONJOB = .06; AV = .03 (χ^2/df = .1.13; RMSEA = 0.022; GFI = 0.99).

[125] Insofern tut die Nicht-Berücksichtigung potentieller Wirkungszusammenhänge zwischen den Kontrollvariablen der Güte des Modells keinen Abbruch.

[126] Es wurde ein *Abweichungsmaß Δβ* nach der Formel $\Delta\beta = (\frac{\beta_{sub}}{\beta_{ges}} - 1) \bullet 100$ berechnet. Es gibt darüber Auskunft, um wieviel Prozent die in der jeweiligen Substichprobe gemessene Effektstärke (β_{sub}) die in der Gesamtstichprobe gemessene Effektstärke (β_{ges}) übertrifft oder unterschreitet.

Tab. 48: Parameterschätzungen für das Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen differenziert nach Untersuchungsstichprobe

Stichprobe	β_{21} (PEI ⇨ ASWE)	$\Delta\beta_{21}$	β_{41} (ASWE ⇨ OI)	$\Delta\beta_{41}$	β_{31} (PEI ⇨ EE)	$\Delta\beta_{31}$	β_{43} (EE⇨OI)	$\Delta\beta_{43}$	Totaler Identifikationseffekt (y_4; y_1)
Gesamt	.23*		.20*		.18*		.37*		.11*
Sub1	.23*	+/- 0	.17	– 15	.45*	+ 150	.60*	+ 62	.31
Sub2	.38*	+ 65	.03	– 85	.37*	+ 105	.46*	+ 24	.18
Sub3	.20*	+ 4	.19*	– 5	.08	– 55	.45*	+ 22	.09
Sub4	.20	– 13	.42*	+ 110	.36	+ 100	.34*	– 8	.21
Sub5	.17*	– 26	.20*	0	.22*	+ 29	.37*	+/- 0	.11*

* = $p \leq .05$

Dieser Sachverhalt läßt sich auch dahingehend interpretieren, daß die Personalentwicklungsintensität in Firma 4 kein Mittel der betriebsinternen Arbeitsmarktsegmentation ist. Daß die klassische Bevorzugung bestimmter Mitarbeitergruppen bei der Personalentwicklungsteilnahme in Firma 3 vermutlich nicht greift, ist daran abzulesen, daß die Kontrollvariablen nicht mehr als 5 % der Varianz der Personalentwicklungsintensität ausmachen (im Gegensatz zu 29 % Varianzaufklärung in Firma 4).[127] Offenbar fungiert eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation in Firma 4 als „Schlüssel" zu einer beinahe neuen betrieblichen Lebenswelt: Mitarbeiter, die an vielen verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, kommen in den Genuß von Belohnungserfahrungen, die denjenigen, die wenig oder gar nicht partizipieren, vorenthalten bleiben. Drastische Ergebniserwartungsunterschiede sind die Konsequenz. Eine Ergebniserwartungsveränderung, die in Firma 4 mit β_{31} = .36 sehr stark ausfällt, ist als ein Beleg für die Zementierung der betriebsinternen Belegschaftsgrenzen zu werten. Dieser Eindruck wird durch die Kontextbedingungen bestätigt, wenn man die Personalentwicklungspolitik in Firma 4 bedenkt, in konkreten „Personalentwicklungszirkeln" Mitarbeiter auf höherwertige Aufgaben vorzubereiten.

Wie ein Vergleich der totalen personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffekte zeigt, ist dieser in Firma 1 am stärksten, in Firma 3 am schwächsten ausgeprägt. Letzteres ist sicherlich darauf zurückzuführen, daß die Situation in Firma 3 zum Erhebungszeitpunkt äußerst angespannt und das Betriebsklima durch Restrukturie-

[127] Ein weiterer Grund für den fehlenden Kontingenzzusammenhang zwischen Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen in Firma 3 wird sicherlich in der mangelnden Elastizität der zuletzt genannten Variable zu suchen sein. In Firma 3 werden lediglich 3 % der Varianz der Ergebniserwartungen durch die Personalentwicklungsintensität und die installierten Kontrollvariablen erklärt, was vermuten läßt, daß situative Bestimmungsfaktoren bzw. Ereignisse die Ergebniserwartungen - ungeachtet der Personalentwicklungsintensität - auf einem relativ gleichbleibenden Niveau verharren lassen. Als ein derartiges „Negativereignis" ist sicherlich die Einführung eines neuen Vergütungssystems zu werten, die zum Erhebungszeitpunkt gerade vorgenommen worden war.

rungsmaßnahmen stark belastet war. Dieser Sachverhalt gilt auch für Firma 5, in welcher der zweitschwächste totale Identifikationseffekt zu verzeichnen ist. Aus dieser Warte heraus ist der totale personalentwicklungsinduzierte Identifikationseffekt in der Gesamtstichprobe zu verstehen: Ihm liegen zu 72.3 % Fälle zugrunde, die den Firmenstichproben 3 und 5 entstammen. Geht man davon aus, daß in diesen Substichproben situations- bzw. kontextspezifische Überlagerungseffekte existieren, die den personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffekt konterkarieren, so müßte dieser Effekt „unter normalen Umständen" wesentlich deutlicher ausfallen, worauf die Effektstärkenmessungen in den Firmen 1, 2 und 4 verweisen.

Inwieweit das JI-Modell ein gutes Abbild der Realität liefert, wird im folgenden geklärt.

5.6.3.2 Modellspezifizierung des Job Involvement-Modells und Parameterschätzung

Um Aufschluß darüber zu erlangen, ob die Personalentwicklungsintensität das Job Involvement eines Organisationsteilnehmers beeinflußt, wurde ein lineares Strukturgleichungsmodell konstruiert[128], wonach sich das Job Involvement als das Ergebnis eines Identifikationsprozesses einstellt, in dessen Verlauf arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen kogniziert werden. Nach dieser Kausalperspektive geht von der Personalentwicklungsintensität ein *indirekter Einfluß* über die kognizierten Erwartungen auf das Job Involvement aus. Eine Überprüfung der Modellspezifikation anhand des Chi-Quadrat-Differenzentests bestätigte diese Sichtweise: Die Personalentwicklungsintensität beeinflußt das Job Involvement nicht unmittelbar.[129]

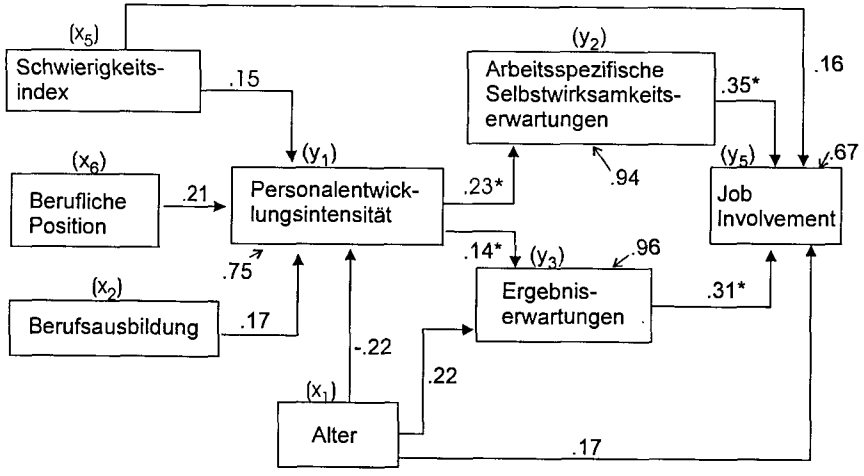
Das aus der ML-Schätzung resultierende komprimierte Kausalmodell, in dem nicht beachtenswerte Effektstärken (γ bzw. $\beta < .10$) sowie nicht signifikante Kontingenzbeziehungen außer Acht bleiben, findet sich in Abb. 21 wieder.

---

[128] Bei der (im Vergleich zum Identifikationsmodell) gleichen Anzahl zu schätzender Parameter sowie endogener und exogener Variable ist die notwendige Bedingung zur Identifizierung eines linearen Strukturgleichungsmodells mit $31 \leq (4 + 8) \cdot (4 + 8 + 1)/2$ abermals erfüllt.

[129] Während das Basismodell bei sieben Freiheitsgraden einen χ^2-Wert von 1.92 besaß, wurde für das Alternativmodell bei sechs Freiheitsgraden ein χ^2-Wert von 1.65 ausgewiesen. Daraus errechnet sich ein Q-Ratio von $(1.92 - 1.65)/(7-6) = 0.27$, d.h. die zusätzliche Aufnahme eines direkten Wirkungspfades β_{51} zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement führte zu keiner signifikanten Verbesserung der Anpassungsgüte des Kausalmodells. Der betreffende Pfadkoeffizient, der diesen Kausalzusammenhang erfaßt, betrug im Alternativmodell $\beta_{51} = .03$ ($p > .05$). Aus diesem Grund wurde das *Alternativmodell* und damit die Möglichkeit eines direkten Kausalzusammenhangs zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement *verworfen.*

Abb. 21: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen



Modellfit (df = 7)						
Schätzverfahren	χ^2	χ^2/df	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**RMR**
ML	1.92	0.27	0.0	1.00	0.99	0.0067

Wie aus dem Kausalmodell hervorgeht, läßt das Alter eines Organisationsteilnehmers dessen Job Involvement steigen. Wenn sich hier ältere Menschen stärker mit ihrer Arbeit identifizieren als jüngere, so kann dieser Sachverhalt auf den vielfach proklamierten Wertewandel und die sinkende Identifikationsbereitschaft jüngerer Organisationsteilnehmer zurückgeführt werden (Stengel 1987). Darüber hinaus erscheint es wenig verwunderlich, wenn eine Zunahme der Aufgabenschwierigkeit ein erhöhtes Job Involvement nach sich zieht, denn wer mit einer schwierigeren Arbeitsaufgabe konfrontiert ist, muß zu deren Bewältigung mehr Engagement zeigen, will er nicht an ihr scheitern.

Gemäß Tab. 49 kann das Modell in der Gesamtstichprobe 33 % der beobachteten Varianz des Job Involvements erklären. In den einzelnen Substichproben sind dies bis zu 65 %.

Tab. 49: Hypothesentest beim Job Involvement-Modell

Hypothese	Wortlaut	Maßgeblicher Pfadkoeffizient	Untersuchungsergebnis
H4	Je höher die Personalentwicklungsintensität, desto höher die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen.	$\beta_{21} = .23^*$	Annahme
H5	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.	$\beta_{31} = .14^*$	Ablehnung
H11	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement besteht kein direkter Zusammenhang.	$\beta_{51} = .03$	Annahme

Tab. 50: Quadrierte multiple Korrelationen der endogenen Variablen im Job Involvement-Modell differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	R^2			
Stichprobe	Job Involvement	Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	Ergebniserwartungen	Personalentwicklungsintensität
Gesamt	.33	.06	.04	.25
Sub1	.65	.10	.42	.23
Sub2	.31	.23	.19	.25
Sub3	.24	.08	.03	.04
Sub4	.47	.10	.23	.29
Sub5	.25	.05	.10	.23

Der totale personalentwicklungsinduzierte Job Involvement-Effekt ist als mittelbarer Wirkungseffekt signifikant und weist in der Gesamtstichprobe folgende Effektstärke auf:

$$\text{Total}\,(y_5 ; y_1) = \beta_{21} \cdot \beta_{52} + \beta_{31} \cdot \beta_{53} = 0.23 \cdot 0.35 + 0.14 \cdot 0.31 = 0.12.$$

Damit ist das regressionsanalytische Ergebnis hinfällig, welches besagte, zwischen der Personalentwicklungsintensität und dem Job Involvement bestünde keine Ursache-Wirkungsbeziehung. Auch dieses Untersuchungsresultat ist somit, vom pfadanalytischen Standpunkt aus betrachtet, als „Schein-Nicht-Zusammenhang" zu bezeichnen.[130]

[130] Kommt anstatt des PEI-Indexes ein Drei-Indikatoren-Modell zum Einsatz, das die Personalentwicklungsintensität erfaßt, so erhält man über alle drei Personalentwicklungsteilbereiche hinweg einen totalen Job Involvement-Effekt in Höhe von .23. Die Job Involvement-Effekte der einzelnen

Tab. 51: Parameterschätzungen für das Modell personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen differenziert nach Untersuchungsstichprobe

Stich-probe	β_{21} (PEI ⇨ ASWE)	$\Delta\beta_{21}$	β_{52} (ASWE ⇨ JI)	$\Delta\beta_{52}$	β_{31} (PEI ⇨ EE)	$\Delta\beta_{31}$	β_{53} (EE ⇨ JI)	$\Delta\beta_{53}$	Totaler Job Involve-menteffekt (y_5; y_1)
Gesamt	.23*		.35*		.14*		.31*		.12*
Sub1	.21	– 9	.23*	– 34	.36*	+ 157	.69*	+ 122	.30
Sub2	.31*	+ 34	.17	– 51	.36*	+ 157	.42*	+ 35	.20
Sub3	.21	+ 8	.22*	–37	.03	– 79	.35*	+ 20	.06
Sub4	.18	– 22	.38*	+ 8	.32	+ 129	.56*	+ 81	.25
Sub5	.18*	– 22	.26*	– 26	.22*	+ 57	.27*	+ 24	.11*

* = $p \leq .05$

Im Rahmen der Kreuzvalidierung wird die Wirkungsrichtung der in der Gesamtstichprobe ermittelten Erwartungs- und Job Involvement-Effekte ausnahmslos bestätigt (siehe Tab. 51). Daß der totale Job Involvement-Effekt - wie zuvor schon der totale Identifikationseffekt - abermals in Firma 3 nicht zum Tragen kommt, ist sicherlich kein Zufall. Es liegt die Vermutung nahe, daß die Gründe hierfür hausgemacht sind und in den unternehmenspolitischen Turbulenzen zu suchen sind, die in Firma 3 zum Erhebungszeitpunkt an der Tagesordnung waren. Von diesen Unwägbarkeiten war zum Befragungszeitpunkt auch die Firma 5 betroffen, die den zweitschwächsten totalen Job Involvement-Effekt aufweist. In Anbetracht dessen gilt für den totalen personalentwicklungsinduzierten Job Involvement-Effekt, der in der Gesamtstichprobe gemessen wurde, dasselbe das bereits für den entsprechenden Identifikationseffekt in Erwägung gezogen wurde: Die Effektstärke ist aufgrund einer Kontamination mit situations- und kontextspezifischen Störfaktoren, die durch das Design nicht aus der Kausalanalyse herausgefiltert werden konnten, wohl eher zu niedrig ausgewiesen. Das heißt, ohne die entsprechenden Überlagerungseffekte dürfte der totale personalentwicklungsinduzierte Job Involvement-Effekt sicherlich höher ausfallen und sich in Regionen bewegen, die den Effektstärken in den Substichproben 1, 2 und 4 näherkommen.

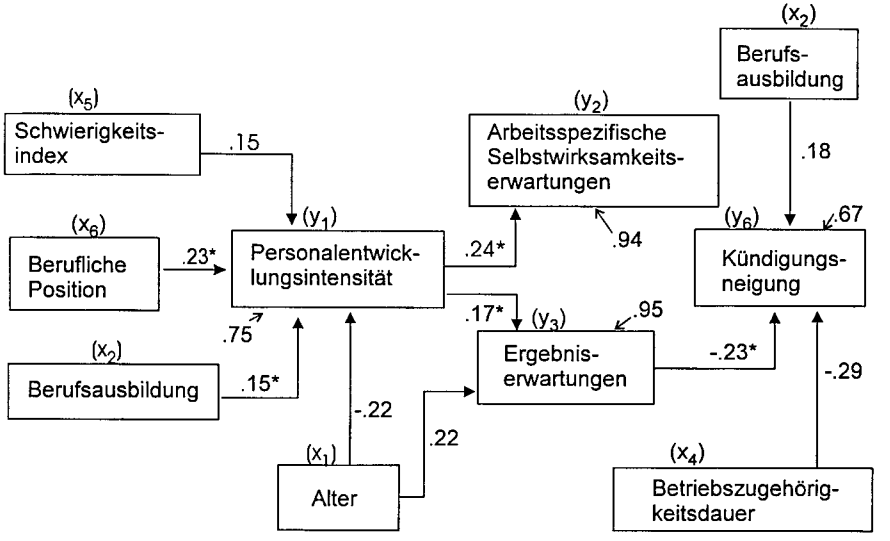
5.6.3.3 Modellspezifizierung des Kündigungsneigungsmodells und Parameterschätzung

Als nächstes soll eine Analyse des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen Personalentwicklungsintensität und Firmenbindung vorgenommen werden. Es dominiert einmal mehr die Identifikationsprozeßperspektive, welche besagt, daß aus der Personalentwicklungsteilnahme keine unmittelbaren Wirkungseffekte resultieren, die das Firmenbindungsniveau tangieren, wohl aber mittelbare Effekte, die sich auf dem Wege des Identifikationslernens über die dabei gebildeten Erwartungen

Sub-Indizes betragen im einzelnen: WBI-ONJOB = .07; WBI-OFFJOB = .11; AV = .05 ($\chi 2/df$ = .71; RMSEA = 0.0; GFI = 1.00).

entfalten. Allerdings führte der Chi-Quadrat-Differenzentest zu dem Ergebnis, daß das Firmenbindungsmodell[131] mit der Identifikationsprozeßperspektive allein nicht

Abb. 22: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen



Modellfit[1] (df = 5)						
Schätzverfahren	χ^2	**χ2 /df**	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**RMR**
ML	1.44	0.29	0.0	1.00	0.99	0.0072

hinreichend spezifiziert war. Vielmehr war ein direkter Wirkungseffekt von der Personalentwicklungsintensität auf die Kündigungsneigung zu berücksichtigen,[132] auch wenn dieser nicht signifikant war (β_{61} = .10; p > .05). Ein starker negativer Kündigungsneigungseffekt resultiert aus der Betriebszugehörigkeitsdauer, d.h. je länger jemand einem Betrieb angehört und je vollständiger eine Person den

[131] Die notwendige Bedingung für eine Identifizierbarkeit des Modells personalentwicklungsinduzierter Firmenbindungswirkungen ist erfüllt, denn mit 32 zu schätzenden Parametern, vier endogenen und acht exogenen Variablen ist die Anzahl der Freiheitsgrade positiv: 32 ≤ (4 + 8) • (4 +8 + 1)/2.

[132] Für die Modellspezifizierung wurde ein *Alternativmodell* (χ^2 = 1.44; 5 df) konstruiert, welches den betreffenden Wirkungspfad im Gegensatz zum Basismodell (χ^2 = 3.95; 6 df) enthielt. Der sich daran anschließende Chi-Quadrat-Differenzentest zeigte folgendes Ergebnis: (3.95 – 1.44)/(6 – 5) = 2.51, d.h. durch die zusätzliche Berücksichtigung eines direkten personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffektes konnte eine signifikante Verbesserung des Modell-Fits erzielt werden, weshalb das *Alternativmodell anzunehmen* war.

betrieblichen Sozialisationsprozeß durchlaufen hat, desto höher ist ihre Firmenbindung. Positiv beeinflußt wird die Kündigungsneigung durch das Ausbildungsniveau, was sicherlich darauf zurückzuführen ist, daß Mitarbeiter mit höheren Qualifikationen über eine höhere berufliche Mobilität verfügen.

Tab. 52: Hypothesentest beim Kündigungsneigungs-Modell

Hypothese	Wortlaut	Maßgeblicher Pfadkoeffizient	Untersuchungsergebnis
H4	Je höher die Personalentwicklungsintensität, desto höher die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen.	$\beta_{21} = .24^*$	Annahme
H5	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.	$\beta_{31} = .17^*$	Ablehnung
H10	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Kündigungsneigung besteht kein direkter Zusammenhang.	$\beta_{61} = .10$	Ablehnung

Das nach ML-Schätzung komprimierte Kausalmodell, welches einen hervorragenden Modell-Fit aufweist, ist in Abb. 22 dargestellt. Danach ist das Modell in der Lage, 14% der Gesamtvarianz der Firmenbindung in der Gesamtstichprobe zu erklären (siehe Tab. 53).

Tab. 53: Quadrierte multiple Korrelationen der endogenen Variablen im Kündigungsneigungs-Modell differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	R^2			
Stichprobe	Kündigungsneigung	Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	Ergebniserwartungen	Personalentwicklungsintensität
Gesamt	.14	.06	.04	.25
Sub1	.84	.11	.52	.27
Sub2	.32	.42	.18	.27
Sub3	.18	.08	.03	.04
Sub4	.39	.11	.26	.29
Sub5	.14	.05	.09	.23

Der totale Wirkungseffekt, der von der Personalentwicklungsintensität zur Kündigungsneigung reicht, ist nicht signifikant und läßt sich wie folgt berechnen:

$$\text{Total } (y_6; y_1) = \beta_{31} \cdot \beta_{63} + \beta_{21} \cdot \beta_{62} + \beta_{61} = (0.24 \cdot -0.03) + (0.17 \cdot -0.23) - 0.10 = -0.15.$$

Mit diesem Untersuchungsergebnis wird das Resultat der Regressionsanalyse im wesentlichen bestätigt.[133]

Tab. 54: Parameterschätzungen für das Modell personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen differenziert nach Untersuchungsstichprobe

Stichprobe	β_{21} (PEI ⇨ ASWE)	$\Delta\beta_{21}$	β_{62} (ASWE ⇨ KN)	$\Delta\beta_{62}$	β_{31} (PEI ⇨ EE)	$\Delta\beta_{31}$	β_{63} (EE ⇨ KN)	$\Delta\beta_{63}$	β_{61} (PEI ⇨ KN)	$\Delta\beta_{61}$	Totaler KN-effekt[1] (y_6; y_1)
Gesamt	.24*		–.03		.17*		–.24*		–.10		–.15
Sub1	.24	+/- 0	–.09	+ 200	.45*	+ 164	–.84	+ 250	–.13	+30	–.53
Sub2	.43*	+ 79	–.26	+ 766	.33*	+ 94	–.42*	+ 75	0.0	–100	–.25
Sub3	.20*	– 16	–.08	+ 166	.03	– 82	–.29*	+ 21	–.17*	+70	–.19
Sub4	.17	– 29	.03	- 200	.32	+ 88	–.34	+ 42	–.20	+100	–.31
Sub5	.17*	– .29	–.03	+/– 0	.20*	+ 18	–.26*	+ 8	–.02	–80	–.08

* = $p \leq .05$; [1] KN-Effekt = Kündigungsneigungseffekt

Es wird ersichtlich, daß in den meisten Substichproben *direkte* personalentwicklungsinduzierte Kündigungsneigungswirkungen zu verzeichnen sind, von denen allerdings nur die in Teilstichprobe 3 signifikant ist. Auch aufgrund dieses Teilergebnisses erscheint die *Ablehnung der Hypothese H 10* als gerechtfertigt. Dieser Sachverhalt ist dahingehend zu interpretieren, daß aus der Personalentwicklungsteilnahme um so eher ein firmenbindender Sozialisationseffekt resultiert, an desto mehr verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen ein Organisationsteilnehmer im Fokuszeitraum partizipiert hat.

5.6.3.4 Modellspezifizierung des Gesamtmodells und Parameterschätzung

Nachdem die Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen der Personalentwicklung zuvor in getrennten Modellen analysiert wurden, sollen die einzelnen Teilmodelle nunmehr in ein Gesamtmodell integriert werden.

Im Hinblick auf die Modellspezifizierung ergab ein Chi-Quadrat-Differenzentest, daß entgegen der Hypothese H14 ein job involvement-induzierter Kündigungsneigungseffekt nicht zu berücksichtigen war.[134]

[133] Wird anstatt des PEI-Indexes ein Drei-Indikatoren-Modell eingesetzt, erhält man nach ML-Schätzung einen totalen personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffekt in Höhe von –.23. Diese Kündigungsneigungswirkung verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Personalentwicklungssystembereiche: WBI-ONJOB = –.11; WBI-OFFJOB = –.06; AV = –.06 (χ^2/df = .72; RMSEA = 0.0; GFI = 1.00).

[134] Zu diesem Zweck wurde zunächst ein *Basismodell* aufgestellt. welches - entsprechend der zuvor optimierten Teilmodelle - lediglich einen direkten Wirkungspfad zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Kündigungsneigung berücksichtigte. In Abgrenzung dazu wurde ein Alternativmodell konstruiert, welches zusätzlich einen Kausalzusammenhang zwischen dem Job Involvement und der Kündigungsneigung enthielt. Anhand des Chi-Quadrat-Differenzen-Tests wurde ein Q-Ratio von .57 ermittelt, d.h. durch die zusätzliche Berücksichtigung eines job involvement-

In Abb. 23 sind die hier diskutierten psychologischen Wirkungen, die aus einer unterschiedlich intensiv ausgeprägten Personalentwicklungsteilnahme herrühren, in einem komprimierten Kausalmodell zusammengefaßt. Durch das Gesamtmodell können 22 % der Varianz der organisationalen Identifikation, 55 % der Varianz des Job Involvements und 20 % der Varianz der Kündigungsneigung erklärt werden (siehe Tab. 55).

Tab. 55: Quadrierte multiple Korrelationen der endogenen Variablen im Gesamtmodell

Variable	R^2
Organisationale Identifikation	.22
Job Involvement	.55
Kündigungsneigung	.20
Personalentwicklungsintensität	.24
Arbeitsspez. Selbstwirksamkeitserwartungen	.06
Ergebniserwartungen	.05

Tab. 56: Hypothesentest beim Gesamtmodell

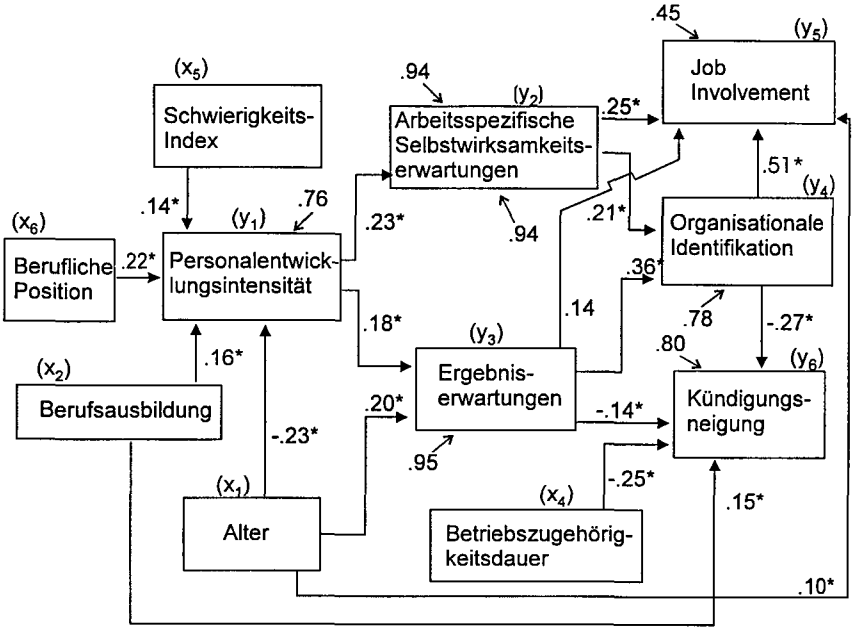
Hypothese	Wortlaut	Maßgeblicher Pfadkoeffizient	Untersuchungsergebnis
H4	Je höher die Personalentwicklungsintensität, desto höher die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen.	$\beta_{21} = .23^*$	Annahme
H5	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen besteht kein Zusammenhang.	$\beta_{31} = .18^*$	Ablehnung
H10	Zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Kündigungsneigung besteht kein direkter Zusammenhang.	$\beta_{61} = -.10$[1]	Ablehnung
H12	Je höher die organisationale Identifikation, desto höher desto höher das Job Involvement.	$\beta_{54} = .51^*$	Annahme
H13	Je höher die organisationale Identifikation, desto geringer die Kündigungsneigung.	$\beta_{64} = -.27^*$	Annahme
H14	Zwischen dem Job Involvement und der Kündigungsneigung besteht kein Zusammenhang.	$\beta_{65} = -.06$	Annahme

[1] Geschätzt mit der Methode der kleinsten Quadrate

determinierten Kündigungsneigungsneigungs-Effektes konnte keine signifikante Modellverbesserung erzielt werden.

Mit der beruflichen Position, dem Ausbildungsniveau, dem Alter und dem Schwierigkeitsindex werden dieselben Bestimmungsfaktoren der Personalentwicklungsintensität identifiziert, die bereits in den vorangehenden Teilmodellen auftraten. Im Hinblick auf die Effektstärken bestehen im Vergleich zu den Submodellen allenfalls geringfügige Unterschiede.

Abb. 23: Komprimiertes totales Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen



Modellfit[1] (df = 12)						
Schätzverfahren	χ^2	**χ2 /df**	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**RMR**
ML	10.65	.89	0.0	0.99	0.95	0.016

Der direkte Kündigungsneigungseffekt, der von der Personalentwicklungsintensität ausgeht, erweist sich nach ML-Schätzung mit $\beta_{61} = -.07$ ($p > .05$) als weder signifikant noch beachtenswert. Gleichwohl wird nach der Methode der kleinsten Quadrate ein direkter personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungseffekt in Höhe von $-.10$ ($p > .05$) ermittelt. Letzteres läßt es angebracht erscheinen, an der im

vorangegangenen Gliederungspunkt vorgenommenen Falsifizierung der Hypothese H10 festzuhalten.[136]

Aus dem Pfadmodell wird ersichtlich, daß die organisationale Identifikation das Job Involvement in einem äußerst starken Maße positiv beeinflußt ($\beta_{54} = .51$), so daß die *Hypothese H12 anzunehmen* ist. Weil von der organisationalen Identifikation ferner ein deutlich negativer Effekt in Höhe von $\beta_{64} = -.27$ auf die Kündigungsneigung ausgeht, ist die *Hypothese H13* ebenfalls *bestätigt*. Ein etwaiger job involvement-induzierter Kündigungsneigungseffekt erwies sich für die Modellkonstruktion als nicht relevant. Der entsprechende Pfadkoeffizient in dem Alternativmodell, der diesen Wirkungszusammenhang erfaßte, betrug $\beta_{65} = -.06$ ($p > .05$) und war somit für sich allein genommen vernachlässigbar. Aus diesem Grund ist die *Hypothese H14 anzunehmen.*

Über alle Firmenstichproben hinweg können mit dem Gesamtmodell bis zu 55 % der Varianz der organisationalen Identifikation, bis zu 73 % der Varianz des Job Involvements und bis zu 50 % der Varianz der Kündigungsneigung erklärt werden.[137] Welche konkreten Varianzanteile der endogenen Variablen in den einzelnen Substichproben durch das Kausalmodell erhellt werden, ist in Tab. 57 im Detail aufgeführt.

Tab. 57: Quadrierte multiple Korrelationen der endogenen Variablen im Gesamtmodell differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	R^2					
Stich-probe	Personalent-wicklungs-intensität	Arbeitsspez. Selbstwirksam-keitserwartungen	Ergebnis-erwartungen	Organ. Identifika-tion	Job Involve-ment	Kündi-gungs-neigung
Gesamt	.24	.06	.05	.22	.55	.20
Sub1	.24	.10	.43	.55	.71	.50
Sub2	.25	.23	.19	.35	.52	.31
Sub3	.05	.10	.03	.32	.63	.33
Sub4	.29	.12	.26	.32	.73	.41
Sub5	.24	.05	.15	.26	.51	.23

Insgesamt sind folgende *totale psychologischen Wirkungseffekte* auszumachen, die aus einer steigenden Personalentwicklungsintensität resultieren:

1. Totaler personalentwicklungsinduzierter Identifikationseffekt:

$$\begin{aligned} \text{Total}\,(y_4; y_1) &= \beta_{21} \cdot \beta_{42} + \beta_{31} \cdot \beta_{43} \\ &= 23 \cdot .21 + .18 \cdot .36 \\ &= .11 \end{aligned}$$

[136] Hierfür sprechen auch die Ergebnisse der Kreuzvalidierung in Tab. 58.

[137] Bei der Kreuzvalidierung wurde im Falle der Firmenstichprobe 2 auf das ML-Verfahren zurückgegriffen, da der ULS-Algorithmus nicht in der Lage war, ein Schätzergebnis zu liefern. Für die Modellschätzungen der übrigen Substichproben kam wie gewohnt das ULS-Verfahren zum Einsatz.

2. Totaler personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Effekt:

$$\text{Total } (y_5; y_1) = \beta_{21} \cdot \beta_{52} + \beta_{31} \cdot \beta_{53} + \beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{54} + \beta_{31} \cdot \beta_{43} \cdot \beta_{54}$$
$$= .23 \cdot .25 + .18 \cdot .14 + .23 \cdot .21 \cdot .51 + .18 \cdot .36 \cdot .51$$
$$= .14$$

3. Totaler personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungseffekt:

$$\text{Total } (y_6; y_1) = \beta_{61} + \beta_{31} \cdot \beta_{63} + \beta_{31} \cdot \beta_{43} \cdot \beta_{64} + \beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{64}$$
$$= -.07 + .18 \cdot -.14 + .18 \cdot .36 \cdot -.27 + .23 \cdot .21 \cdot -.27$$
$$= -.13$$

Folglich mündet ein Anstieg der Personalentwicklungsintensität über den Prozeß des Identifikations- bzw. Erwartungslernens in einer signifikanten Erhöhung des organisationalen Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungsniveaus.

In Bezug auf den personalentwicklungsinduzierten Job Involvement-Effekt gilt es zu konstatieren, daß für 43 % der Effektstärke Wirkungsverknüpfungen ursächlich sind, die über die organisationale Identifikation verlaufen. Insofern erscheint es durchaus gerechtfertigt, die Job Involvement-Funktion im Kontext der betrieblichen Personalentwicklung als *Subfunktion* der Identifikationsfunktion zu bezeichnen. Weniger stark tritt die organisationale Identifikation als Impulsgeber der Firmenbindung in Erscheinung: Lediglich 23 % des personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffektes haben ihren Ursprung in personalentwicklungsdeterminierten Identifikationswirkungen.

Was die personalentwicklungsinduzierten Erwartungswirkungen anbelangt, sind alle diesbezüglichen Pfadkoeffizienten positiv und in der Mehrzahl signifikant, d. h. auch aufgrund der vorliegenden Kreuzvalidierungsergebnisse ist die Hypothese H4 anzunehmen und die Hypothese H5 abzulehnen.

Tab. 58: Parameterschätzungen für das Gesamtmodell differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	Pfadkoeffizienten (Wirkungspfade)										
Stichprobe	β_{21} (PEI ⇨ ASWE)	β_{42} (ASWE ⇨ OI)	β_{52} (ASWE ⇨ JI)	β_{62} (ASWE ⇨ KN)	β_{31} (PEI ⇨ EE)	β_{43} (EE ⇨ OI)	β_{53} (EE ⇨ JI)	β_{63} (EE ⇨ KN)	β_{54} (OI ⇨ JI)	β_{64} (OI ⇨ KN)	β_{61} (PEI ⇨ KN)
Gesamt	.23*	.21*	.25*	.00	.18*	.36*	.14*	−.15*	.51*	−.28*	−.07
Sub1	.22	.17	.15	.01	.38*	.61*	.40	−.24	.45	−.42	−.07
Sub2	.31*	.06	.11	.00	.35*	.48*	.13	−.32*	.56*	−.19*	−.13
Sub3	.24*	.18*	.08	.01	.08	.46*	.01	−.05	.75*	−.49	−.15*
Sub4	.18	.41*	.14	.10	.38*	.39*	.38*	−.41*	.60*	−.16	−.20
Sub5	.17*	.20*	.15*	.02	.21*	.42*	.07	−.18	.58*	−.31	.00

* = $p \leq .05$

Tab. 59: Totale personalentwicklungsinduzierte Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen differenziert nach Untersuchungsstichprobe

	Totaler PE-induzierter *Identifikationseffekt*	Δ Total (y_4; y_1)	*Totaler* PE-induzierter *Job Involvement-Effekt*	Δ Total (y_5; y_1)	*Totaler* PE-induzierter *Kündigungsneigungseffekt*	Δ Total (y_6; y_1)
Gesamt	.11		.14		-.13	
Sub 1	.27	+145	.18	+29	–.09	–31
Sub2	.19	+19	.08	–43	–.24	+85
Sub 3	.08	–27	.06	–57	–.15	+15
Sub 4	.20	+82	.15	+7	–.26	+100
Sub 5	.12	+9	.11	–21	–.03	–77

Δ Total = Prozentuale Abweichung vom totalen Effekt der Gesamtstichprobe

Die totalen Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungseffekte, die in den einzelnen Substichproben auftreten, sind in Tab. 59 im Überblick dargestellt.

Ein Vergleich mit den totalen Wirkungseffekten der Teilmodelle über die verschiedenen Substichproben hinweg ergibt, daß die personalentwicklungsinduzierten Identifikations- und Job Involvement-Wirkungen, die im Gesamtmodell gemessen wurden, den Ergebnissen der Teilmodelle im großen und ganzen entsprechen.

Die Firma 3 stellt sich, wie bereits zuvor bei einer Betrachtung der Teilmodelle, als Problemzone dar, in der die personalentwicklungsinduzierten Wirkungseffekte, insofern sie die organisationale Identifikation und das Job Involvement betreffen, nicht greifen.

5.6.4 Pfadanalyse von Interaktionswirkungen

Mit Hilfe der pfadanalytischen Interaktionsanalyse werden zum einen die Interaktionswirkungen untersucht, die aus der Interaktion der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die Identifikation, das Job Involvement und die Kündigungsneigung einwirken.

Zum anderen werden die Interaktionseffekte einer näheren Betrachtung unterzogen, die aus dem Zusammenwirken von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen hervorgehen. Dabei wird von den Beobachtungen der additiven Wirkungsmodelle, wonach in den meisten Firmen eine positive Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen ausgemacht wurde, abstrahiert, indem das Augenmerk auf personalentwicklungsinduzierte Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Effekte gerichtet wird, die unter verschiedenen *Belohnungskontingenzstrukturen* zustande kommen. Nach der hier verfolgten methodischen Zugriffsweise werden die Ergebniserwartungen für diese Modelle in ihrer positiven oder negativen Ausprägung konstant gesetzt. Während positive Ergebniserwartungen eine betriebliche Belohnungskontingenzstruktur reflektieren, in der kompetentes Arbeitshandeln mit

attraktiven Konsequenzen belohnt wird, stehen negative Ergebniserwartungen für eine betriebliche Belohnungspolitik, die auf eine kompetente und erfolgreiche Arbeitsausführung keine attraktiven Handlungsergebnisse folgen läßt.

Da die Antizipation von attraktiven Belohnungen zu einem höheren Arbeitsengagement führt, kann das bei positiven Ergebniserwartungen vorherrschende Belohnungssystem auch als *leistungsförderlich* bezeichnet werden. Die Antizipation negativer Verstärker bzw. der erwartete Verzicht auf positive Verstärker kommt in negativen Ergebniserwartungen zum Ausdruck und wird das Leistungsengagement mindern, weshalb diesbezüglich auch von einem *leistungshemmenden* Belohnungssystem gesprochen werden kann.

Bei der Interaktionsanalyse von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen wird mit Hilfe des Chi-Quadrat-Differenzen-Tests jeweils geprüft, ob direkte Wirkungseffekte der Personalentwicklungsintensität zu berücksichtigen sind. Für die Messung der Interaktionen von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die Fokusvariablen werden die optimierten Kausalmodelle herangezogen.

5.6.4.1 Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation

Zur pfadanalytischen Überprüfung der Hypothesesn H1.1 („Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind") und H1.2 („Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind") wurde ein einfaches Pfadmodell mit zwei endogenen Variablen, den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und der organisationalen Identifikation, aufgestellt. Um den postulierten Interaktionseffekt zwischen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation transparent zu machen, wurden die Ergebniserwartungen fallweise kontrolliert, indem ein und dasselbe Modell einmal für Fälle mit positiven (Kausalmodell 1) und einmal für Fälle mit negativen Ergebniserwartungen (Kausalmodell 2) berechnet wurde. Sollten die Interaktionshypothesen H1.1 und H1.2 zutreffen, müßte der β_{42}-Effekt in Kausalmodell 1 positiv und in Kausalmodell 2 negativ sein.

Wie das Ergebnis der Pfadanalyse zeigt, sind die Identifikationswirkungen in *beiden* Modellen, die einen guten Modell-Fit aufweisen (siehe Tab. 60), positiv, womit die *Hypothese H1.1 verifiziert* und die *Hypothese H1.2 falsifiziert* ist. Das positive Vorzeichen der β_{42}-Koeffizienten ist ein klarer Beleg dafür, daß die organisationale Identifikation immer steigt, wenn die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen erhöht werden, unabhängig davon, ob die Ergebniserwartungen nun positiv oder negativ sind. Gleichwohl sind dahingehende Unterschiede auszumachen, *wie stark* die organisationale Identifikation infolge einer erhöhten arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit steigt. Diesbezüglich ist festzustellen, daß der selbstwirksam-

keitsinduzierte Identifikationseffekt in Pfadmodell 1 höher ist als in Pfadmodell 2. Die Effektstärkendifferenz beträgt jedoch lediglich .07 und macht somit nicht einmal 1% der Varianz der organisationalen Identifikation aus. Wenn also aus diesem Ergebnis überhaupt Rückschlüsse auf eine vorhandene Interaktion gezogen werden, dann nur mit äußerstem Vorbehalt.

Tab. 60: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Kausalmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	2.3	4	.57	0.0	1.00	0.97	0.010
2	negativ	2.36	4	.58	0.0	1.00	0.96	0.014

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

Abb. 24.1: ***Kausalmodell 1*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Identifikationswirkungen* ***(positive Ergebniserwartungen)***

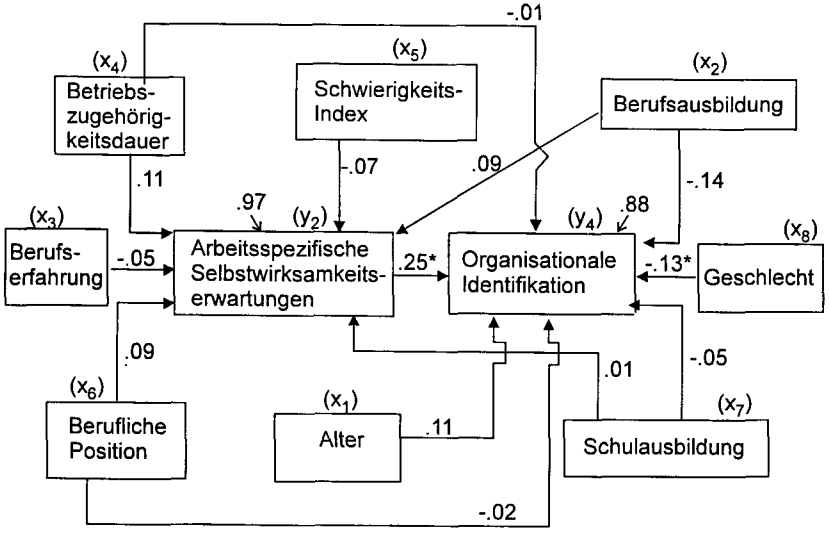
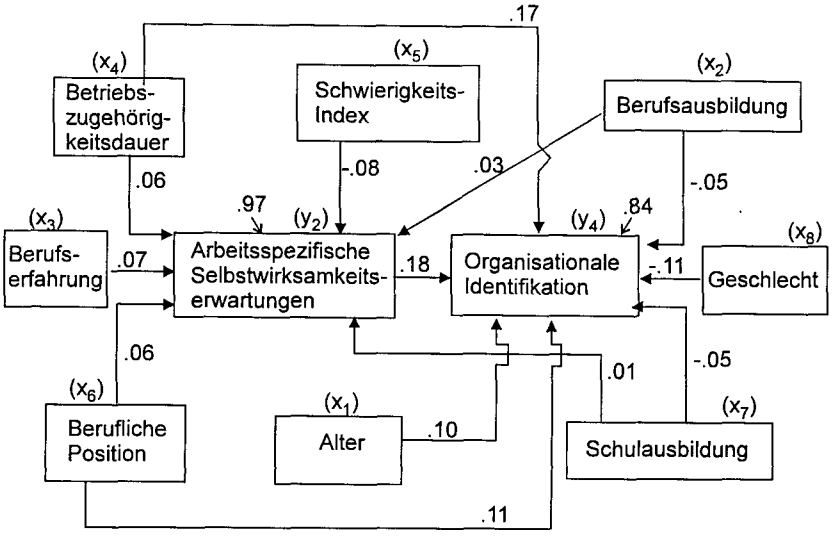


Abb. 24.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Identifikationswirkungen* ***(negative Ergebniserwartungen)***



Interpretiert man das Untersuchungsresultat als vorsichtige Tendenzaussage, so deutet sich damit ein *ordinaler Interaktionseffekt* an. Demnach existieren Anzeichen - oder besser Indizien - dafür, daß das organisationale Identifikationsniveau durch eine Erhöhung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen stärker steigt, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind, als wenn sie negativ sind. Jedoch ist unverkennbar, daß bei dieser Interpretation ein „Überschuß an theoretischem Deutungswillen" gegenüber den empirischen Fakten vorherrscht, der über die Fraglichkeit einer derartigen Argumentation nicht hinwegtäuschen kann. Diesem Untersuchungsergebnis zufolge ist damit zu rechnen, daß eine durch die Personalentwicklung betriebene Erhöhung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zum Zwecke der Identifikationsstärkung dann effektiver ist, wenn positive Ergebniserwartungen vorherrschen. Ob dem tatsächlich so ist, wird im folgenden geklärt.

5.6.4.2 Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation

Als nächstes gilt es die Hypothesen H6.1 („Mit steigender Personalentwicklungsintensität steigt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind") und H6.2 („Mit steigender Personalentwicklungsintensität sinkt die organisationale Identifikation, wenn die Ergebniserwartungen negativ sind") zu

überprüfen. Um einen etwaigen Interaktionseffekt zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen aufdecken zu können, wurden diese wiederum auf die zuvor beschriebene Weise kontrolliert.

Es war zu fragen, ob in den für die Interaktionsanalyse benötigten Kausalmodellen *direkte* Wirkungspfade zwischen der Personalentwicklungsintensität und der organisationalen Identifikation für die Modellspezifizierung maßgeblich waren oder nicht. Zu diesem Zweck wurden Basismodelle - B1 für positive Ergebniserwartungen und B2 für negative Ergebniserwartungen - konstruiert, in denen der fragliche direkte Wirkungseffekt unberücksichtigt blieb. Dem entgegenstehend wurden zwei Alternativmodelle - A1 für positive Ergebniserwartungen und A2 für negative Ergebniserwartungen - konzipiert, welche einen direkten personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffekt enthielten. Sodann wurde ein Chi-Quadrat-Differenzentest für das Basis- und Alternativmodell der jeweiligen Erwartungsausprägung durchgeführt.

Nach dem in Tab. 61 aufgeführten Ergebnis führt die Berücksichtigung eines direkten personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffektes sehr wohl in Modell 1 zu einer signifikanten Verbesserung des Modell-Fits, nicht aber in Modell 2. Somit wird der β_{41}-Effekt in Kausalmodell 1 und nicht in Kausalmodell 2 berücksichtigt.[137] Die Anpassungsgüte dieser Kausalmodelle erweist sich als gut, was durch die Kennziffern in Tab. 62 eindrucksvoll belegt wird.

Tab. 61: Spezifizierung des Modells personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen nach dem Chi-Quadrat-Differenzentest

Geschachtelte Modelle	Ergebnis-erwartungen	χ^2_B	χ^2_A	df_B	df_A	Q-Ratio
B1 und A1	positiv	3.94	1.94	6	5	2.00
B2 und A2	negativ	4.72	4.68	6	5	0.04

χ^2_B = χ^2-Wert des Basismodells; χ^2_A = χ^2-Wert des Alternativmodells; df_B = Anzahl der Freiheitsgrade beim Basismodell; df_A = Anzahl der Freiheitsgrade beim Alternativmodell

[137] Es steht zu vermuten, daß der direkte personalentwicklungsinduzierte Identifikationseffekt, der bei positiven Ergebniserwartungen zu verzeichnen ist, ein Wirkungseffekt ist, der in Wirklichkeit über die Ergebniserwartungen als intervenierende Variable verläuft.

*Abb. 25.1: **Kausalmodell 1** zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Identifikationseffekte **(positive Ergebniserwartungen)***

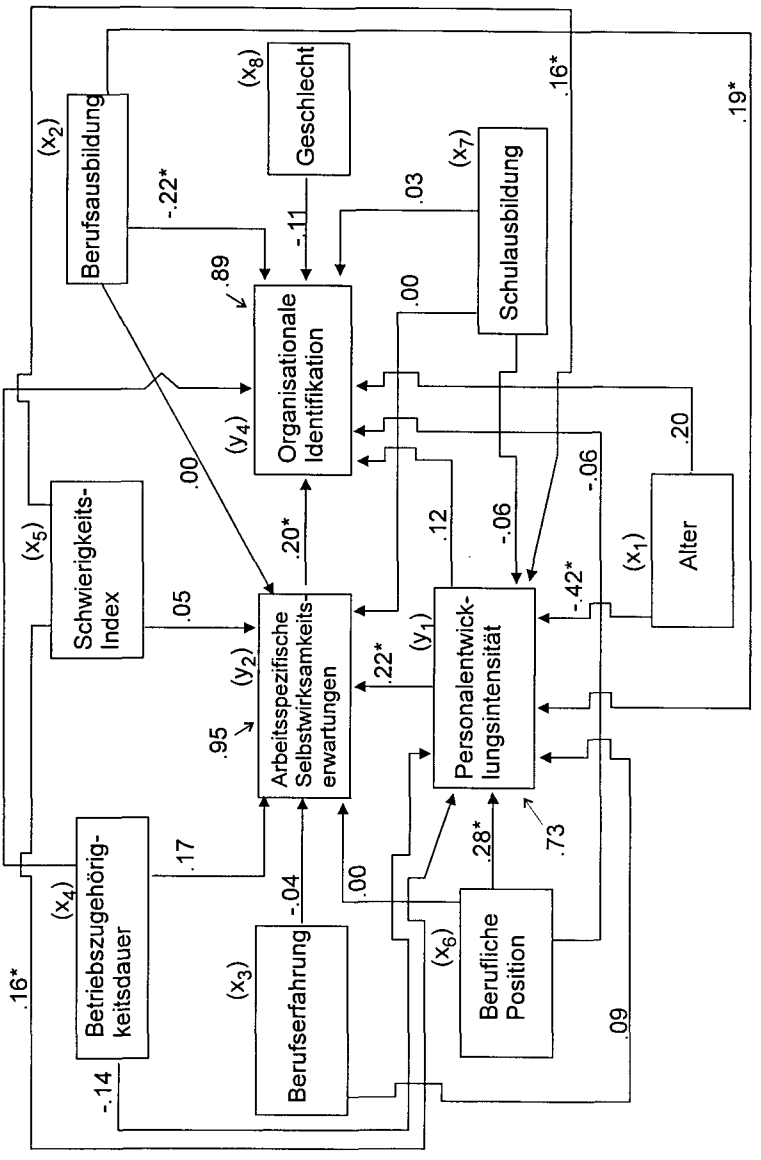
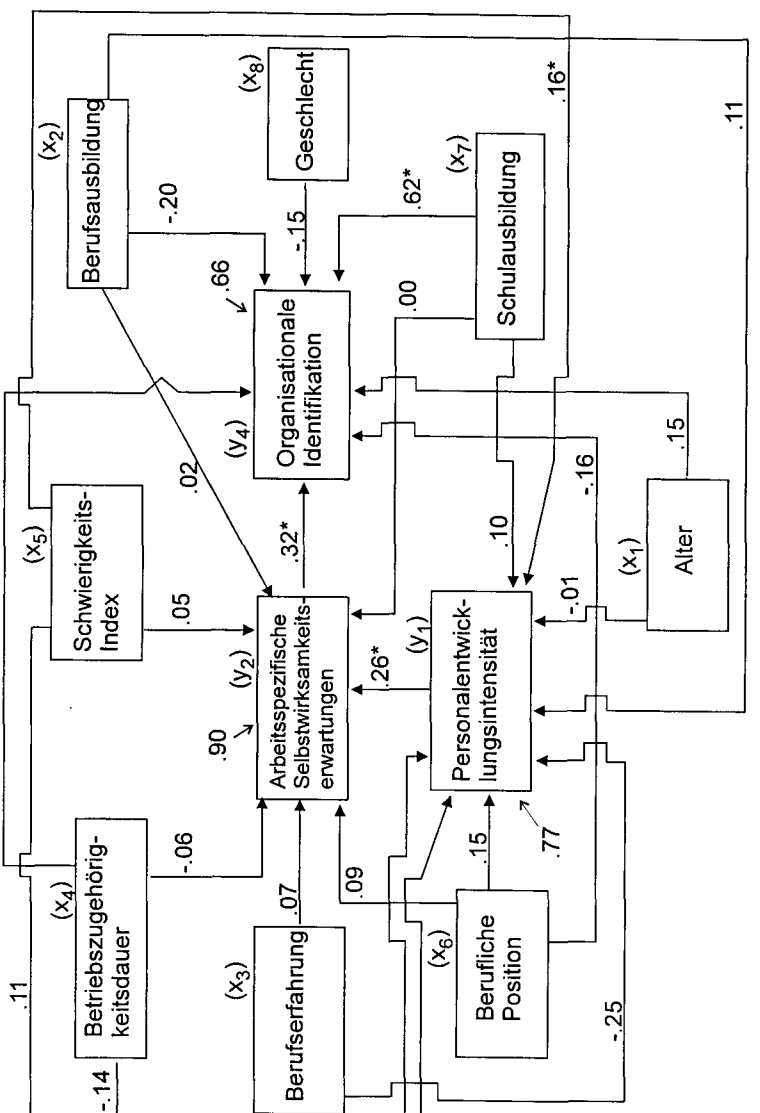


Abb. 25.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Identifikationseffekte* ***(negative Ergebniserwartungen)***



Für eine Bestätigung der Hypothesen H6.1 und H6.2 müßte der totale personalentwicklungsinduzierte Identifikationseffekt in Kausalmodell 1 positiv und in Kausalmodell 2 negativ sein. Die Schätzergebnisse (ML-Schätzer) für die beiden Kausalmodelle sind den Abb. 25.1 und 25.2 zu entnehmen. Die totalen personalentwicklungsinduzierten Identifikationseffekte betragen demnach

für Kausalmodell 1 (positive Ergebniserwartungen):

Total $(y_4; y_1) = \beta_{21} \cdot \beta_{42} + \beta_{41} = .22 \cdot .20 + .12 = .16$

für Kausalmodell 2 (negative Ergebniserwartungen):

Total $(y_4; y_1) = \beta_{21} \cdot \beta_{42} = .26 \cdot .32 = .08$.

Damit ist die *Hypothese H6.1 bestätigt* und die *Hypothese H6.2 abgelehnt*. Dem Untersuchungsergebnis zufolge resultiert aus einer intensivierten Personalentwicklungsteilnahme ein deutlicher Identifikationseffekt in Höhe von .16, wenn die

Tab. 62: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Pfadmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	1.94	5	0.39	0.0	1.00	0.97	0.010
2	negativ	4.72	6	0.79	0.0	0.99	0.90	0.021

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

kognizierten Ergebniserwartungen positiv sind, also ein leistungsförderliches Belohnungssystem existiert. Sind die Ergebniserwartungen aufgrund einer leistungshemmenden Belohnungskontingenzstruktur hingegen negativ, mündet eine Steigerung der Personalentwicklungsintensität nicht wie postuliert in einer Identifikationssenkung, sondern in einer nicht beachtenswerten Identifikationssteigerung. Nach dem Ergebnis der Kausalanalyse ist folglich davon auszugehen, daß der personalentwicklungsinduzierte Identifikationsseffekt bei negativen Ergebniserwartungen im wesentlichen verpufft und somit zu keiner nennenswerten Veränderung der organisationalen Identifikation führt.[138]

[138] Wird anstelle des PEI-Indexes ein Drei-Indikatoren-Modells eingesetzt, das aus den drei Teilindikatoren WBI-OFFJOB (Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatz lokalisiert sind), WBI-ONJOB (Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen, die am Arbeitsplatz durchgeführt werden) und AV (Aufgabenveränderung) besteht, so erhält man bei positiven Ergebniserwartungen (χ^2/df = .56; RMSEA = 0.0; GFI = 1.00) einen Identifikationseffekt von insgesamt .24, bei negativen Ergebniserwartungen (χ^2/df = 1.10; RMSEA = 0.035; GFI = 0.98) von insgesamt .09.

5.6.4.3 Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement

Gegenstand der folgenden Interaktionsanalyse ist die Überprüfung einer möglichen Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Effektstärke des selbstwirksamkeitsinduzierten Job Involvement-Effektes, der bei einer gleichzeitigen Kontrolle der Ergebniserwartungen ermittelt wird. Für dieses Vorhaben wurde dasselbe Pfadmodell einmal für positive und einmal für negative Ergebniserwartungen errechnet, um eine pfadanalytische Überprüfung der Hypothesen H3.1, H3.2 und H3.3 zu ermöglichen.

Aus den Abb. 26.1 und 26.2 sind die Ergebnisse der ML-Schätzungen zu entnehmen, die sich für beide Pfadmodelle ergeben. Hinweise auf die Güte des Modell-Fits finden sich in Tab. 63.

Tab. 63: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Kausalmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	1.60	4	.40	0.0	1.00	0.97	0.01
2	negativ	2.95	4	.74	0.0	1.00	0.95	0.013

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

Aus den Ergebnissen der Pfadanalyse geht hervor, daß der selbstwirksamkeitsinduzierte Job Involvement-Effekt nicht nur bei positiven Ergebniserwartungen (β_{52} = .36; $p < .05$) sondern auch bei negativen Ergebniserwartungen (β_{52} = .19; $p < .05$) deutlich positiv ausfällt. Die Effektstärkendifferenz in Höhe von .17 ist beträchtlich. Folglich kommt hier ein Interaktionseffekt zum Tragen, der sich im Rahmen der Varianzanalyse bereits marginal andeutete.

Wenn also ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sowohl bei positiven als auch bei negativen Ergebniserwartungen ein gestiegenes Job Involvement herbeiführt, sind damit die *Hypothesen H3.1 und H3.2 bestätigt.* Aufgrund des Effektstärkenvorteils, der bei positiven Ergebniserwartungen zu verzeichnen ist, ist die *Hypothese H3.3* ebenfalls anzunehmen.

Nach diesem Untersuchungsergebnis ist darauf zu schließen, daß eine Forcierung der Personalentwicklungsintensität - über eine Erhöhung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen - das Job Involvement eines Personalentwicklungsteilnehmers wesentlich stärker steigen läßt, wenn dieser positive Ergebniserwartungen besitzt, als wenn bei ihm negative Ergebniserwartungen überwiegen. Diese Vermutung soll im sich hieran anschließenden Abschnitt überprüft werden.

Abb. 26.1: ***Kausalmodell 1*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Job Involvement-Wirkungen* ***(positive Ergebniserwartungen)***

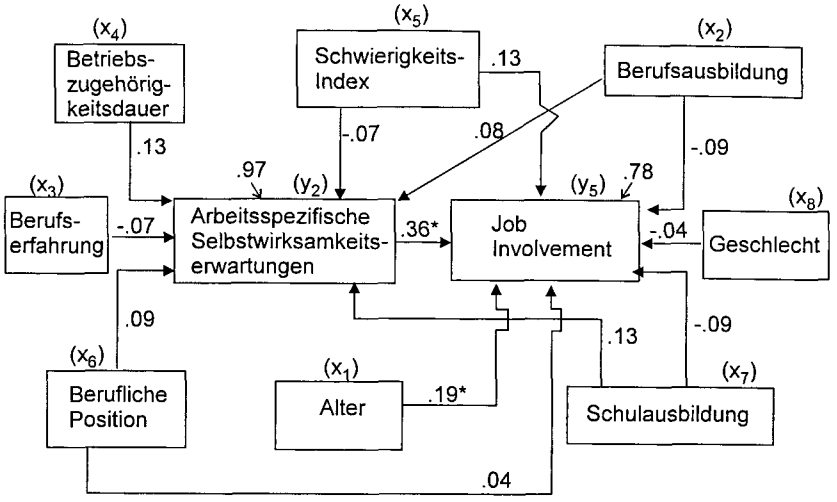
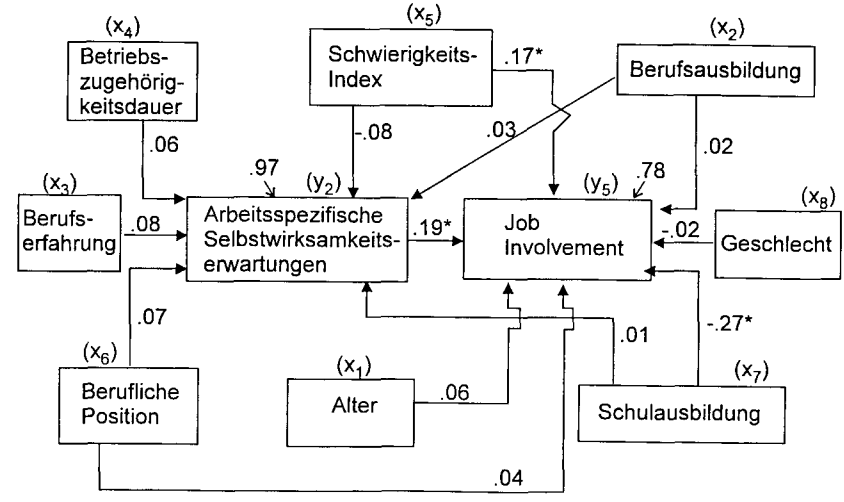


Abb. 26.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Job Involvement-Wirkungen* ***(negative Ergebniserwartungen)***



5.6.4.4 Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement

Die folgenden Ausführungen dienen der Überprüfung der Hypothesen H8.1, H8.2 und H8.3. Die methodische Vorgehensweise ist mit der vorangehenden identisch: Es wird ein Pfadmodell personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen aufgestellt, um es einerseits für positive, andererseits für negative Ergebniserwartungen zu testen. Sollten die Hypothesen H8.1 - H8.3 zutreffen, müßte das Modell unter positiven Ergebniserwartungsbedingungen einen höheren positiven Job Involvement-Effekt hervorbringen als unter negativen.

Vor einer Effektstärkenmessung galt es wiederum eine Modellspezifizierung vorzunehmen, welche die Berücksichtigung etwaiger direkter personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Effekte zu klären hatte. Dabei wurde für jede der zwei möglichen Ergebniserwartungsausprägungen ein Basismodell mit einem Alternativmodell verglichen. Hierfür war kennzeichnend, daß die Alternativmodelle zusätzlich zum jeweiligen Basismodell einen direkten personalentwicklungsinduzierten Job Involvement-Effekt ins Kalkül zogen. Die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Differenzentests für die jeweiligen geschachtelten Modelle sind in Tab. 64 aufgeführt.

Tab. 64: Spezifizierung des Modells personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen nach dem Chi-Quadrat-Differenzentest

Geschachtelte Modelle	Ergebniserwartungen	χ^2_B	χ^2_A	df_B	df_A	Q-Ratio
B1 und A1	positiv	11.66	2.02	6	5	9.64
B2 und A2	negativ	3.98	3.73	6	5	.26

$\chi^2_B = \chi^2$-Wert des Basismodells; $\chi^2_A = \chi^2$-Wert des Alternativmodells; df_B = Anzahl der Freiheitsgrade beim Basismodell; df_A = Anzahl der Freiheitsgrade beim Alternativmodell

Danach konnte das Alternativmodell gegenüber dem Basismodell wohl unter positiven Ergebniserwartungsbedingungen, nicht jedoch unter negativen Ergebniserwartungsbedingungen eine signifikante Modellverbesserung erzielen. Folglich war ein direkter personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Effekt in Kausalmodell 1, nicht aber in Kausalmodell 2 zu berücksichtigen.[139]

Daß die Anpassungsgüte beider Pfadmodelle beachtlich ist, geht aus Tab. 65 hervor. Die ML-Schätzer für die Kausalmodelle 1 und 2 finden sich in den Abb. 27.1 und 27.2 wieder. Die totalen personalentwicklungsinduzierten Job Involvement-Effekte für diese Modelle sind wie folgt zu ermitteln:

[139] Der direkte personalentwicklungsinduzierte Job Involvement-Effekt in Kausalmodell 1 zeugt wiederum davon, daß der Wirkungspfad bei positiven Ergebniserwartungen vermutlich über die nicht vorhandene Modellvariable „Ergebniserwartungen" verläuft.

Tab. 65: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Pfadmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
P1	positiv	2.02	5	.40	0.0	1.00	0.97	0.0092
P2	negativ	3.98	6	.66	0.0	0.99	0.91	0.015

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

Kausalmodell 1 (positive Ergebniserwartungen):
Total $(y_5; y_1) = \beta_{21} \bullet \beta_{52} + \beta_{51} = .03 \bullet .35 + .34 = .35$

Kausalmodell 2 (negative Ergebniserwartungen):
Total $(y_5; y_1) = \beta_{21} \bullet \beta_{52} = -.04 \bullet .33 = -.01$

Vergleicht man die totalen Wirkungseffekte, fällt hier als erstes die *Vorzeichenumkehrung* auf, die sich bei einem Wechsel der Untersuchungsbedingungen von positiven zu negativen Ergebniserwartungen (oder umgekehrt) ergibt. Während der totale personalentwicklungsinduzierte Job Involvement-Effekt bei positiven Ergebniserwartungen mit .35 sehr deutlich ausfällt, wirkt sich die Personalentwicklungsintensität bei negativen Ergebniserwartungen negativ auf das Job Involvement aus. Der Job Involvement-Effekt beträgt im zuletztgenannten Fall −.01. Diese Effektstärke läßt ihn von seinem Niveau her zwar als nicht beachtenswert erscheinen. Allerdings kann die Vorzeichenumkehrung als deutlicher Hinweis verstanden werden, daß job involvement*senkende* Effekte als ein mögliches Resultat einer intensivierten Personalentwicklungsteilnahme durchaus in Betracht kommen.

Ohne auf den Umstand näher eingehen zu wollen, ob der negative Job Involvement-Effekt, der bei negativen Ergebniserwartungen aus der Personalentwicklungsintensität hervorgeht, nun beachtenswert ist oder nicht, sind die unterschiedlichen Wirkungseffekte als ein Beleg für die Existenz eines Interaktionseffektes zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen zu werten.[140] In Anbetracht dieses Untersuchungsergebnisses ist die Hypothese H8.1 anzunehmen; die Hypothesen H8.2 und H8.3 sind zu falsifizieren.

[140] Bei der Verwendung eines Drei-Indikatoren-Modells, das den PEI-Index durch die drei genannten Subindizes ersetzt, erhält man bei positiven Ergebniserwartungen (χ^2/df = 0.43; RMSEA = 0.0; GFI = 1.00) einen Job Involvement-Effekt von insgesamt .40, bei negativen Ergebniserwartungen (χ^2/df = 0.59; RMSEA = 0.0; GFI = 0.99) von insgesamt .11.

Abb. 27.1: ***Kausalmodell 1*** *zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen* ***(positive Ergebniserwartungen)***

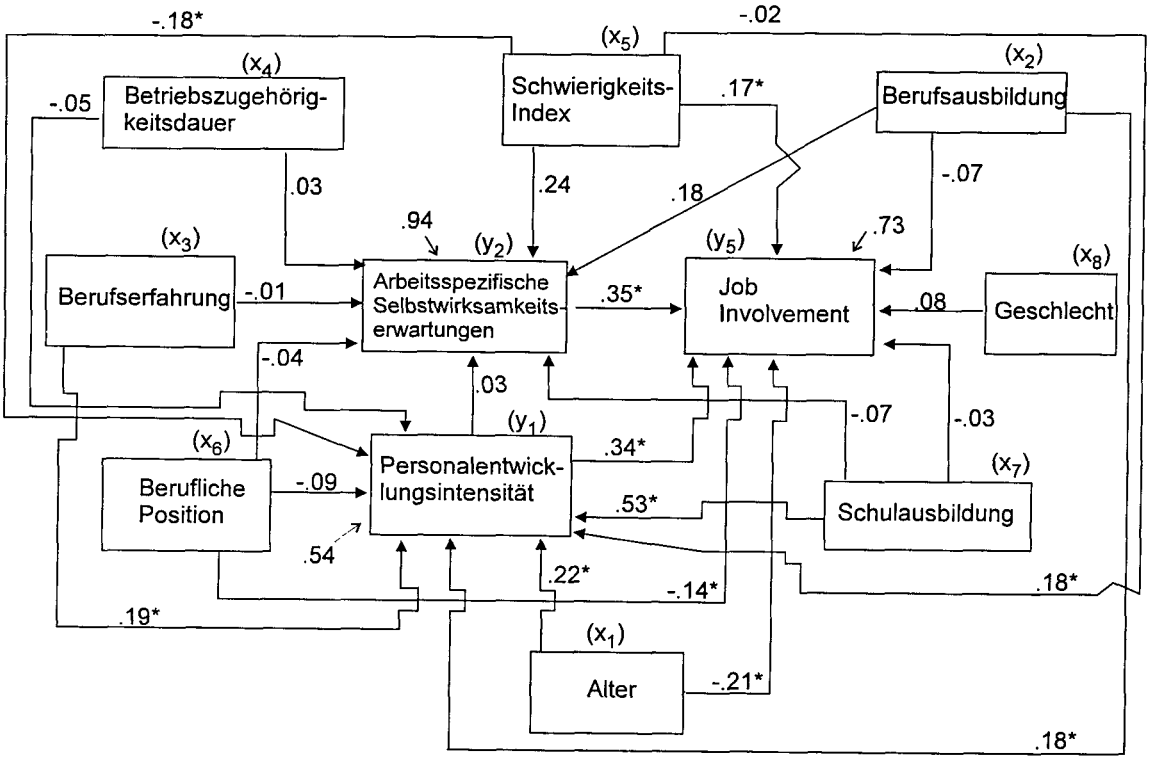
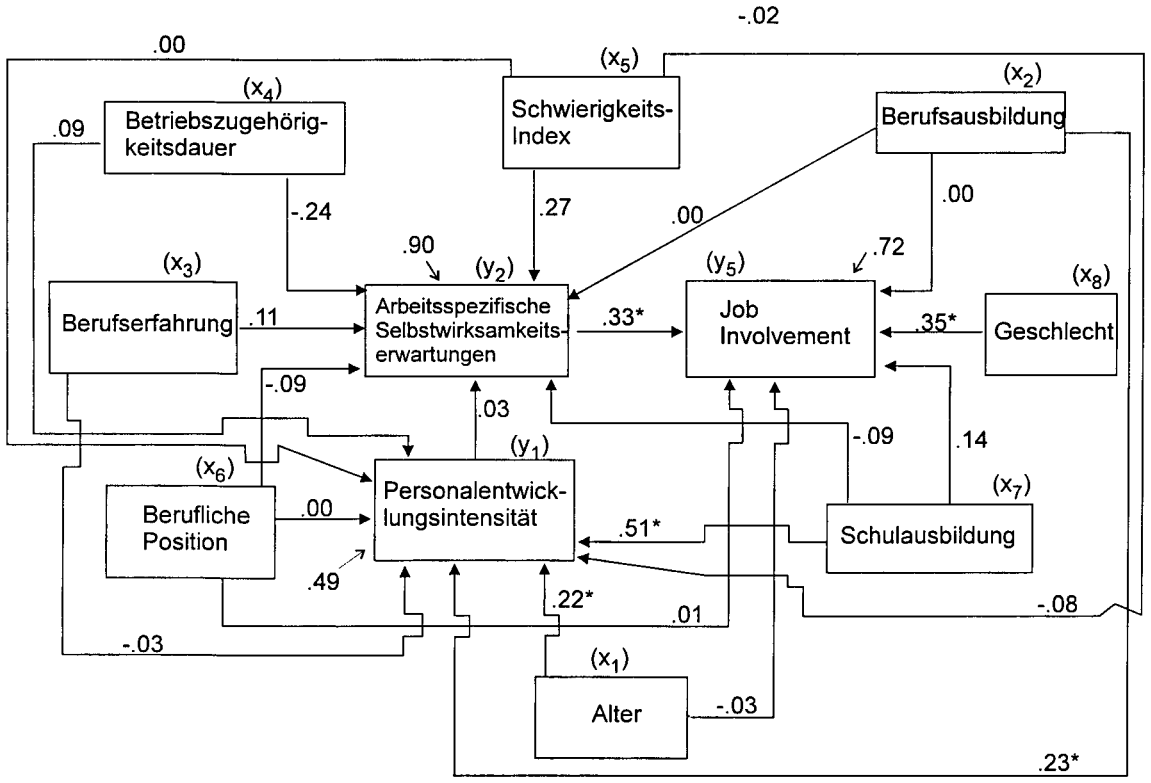


Abb. 27.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen* ***(negative Ergebniserwartungen)***



5.6.4.5 Überprüfung der Interaktion von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung

Um Aussagen über eine mögliche Interaktion von den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen in ihrer Wirkung auf die Kündigungsneigung treffen zu können, wurde wiederum ein Pfadmodell mit zwei endogenen Variablen, den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und der Kündigungsneigung, konstruiert.

Nach der methodischen Vorgehensweise wurde ein und dasselbe Pfadmodell auf jeweils unterschiedliche Ergebniserwartungen - einmal positiver und einmal negativer Ausprägung - appliziert, damit eine pfadanalytische Überprüfung der Kausalhypothesen H2.1 („Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen sinkt die Kündigungsneigung, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind") und H2.2 („Mit steigenden arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen steigt die Kündigungsneigung, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind") erfolgen konnte. Für eine Bestätigung dieser Hypothesen müßte der β_{62}-Koeffizient in Kausalmodell 1 negativ und in Kausalmodell 2 positiv sein.

Tab. 66: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Kausalmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	1.18	3	0.39	0.0	1.00	0.99	0.0070
2	negativ	1.17	3	0.39	0.0	1.00	0.98	0.0098

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

Das Ergebnis der ML-Schätzung für beide Pfadmodelle ist den Abb. 28.1 und 28.2 zu entnehmen. Kennziffern für die Güte der Modellanpassung sind in Tab. 66 aufgeführt. Der selbstwirksamkeitsinduzierte Kündigungsneigungseffekt beträgt in Pfadmodell 1 $\beta_{62} = -.12$ ($p < .05$), weshalb die *Hypothese H 2.1 anzunehmen* ist. Derselbe Effekt ist in Pfadmodell 2 wie postuliert positiv, jedoch nicht signifikant und von der Effektstärke her mit $\beta_{62} = .08$ eher unbedeutend. Nichtsdestotrotz ist zwischen beiden Modellen eine Effektstärkendifferenz zu verzeichnen, die mit $\Delta\beta_{62} = .20$ beträchtlich ausfällt. Berücksichtigt man ferner den Tatbestand der Vorzeichenumkehrung, erscheint es gerechtfertigt, die *Hypothese H2.2* ebenfalls *anzunehmen.*

Diesem Untersuchungsergebnis zufolge spricht einiges dafür, daß eine positive Manipulation der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen, etwa durch

Abb. 28.1: ***Kausalmodell 1*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen* ***(positive Ergebniserwartungen)***

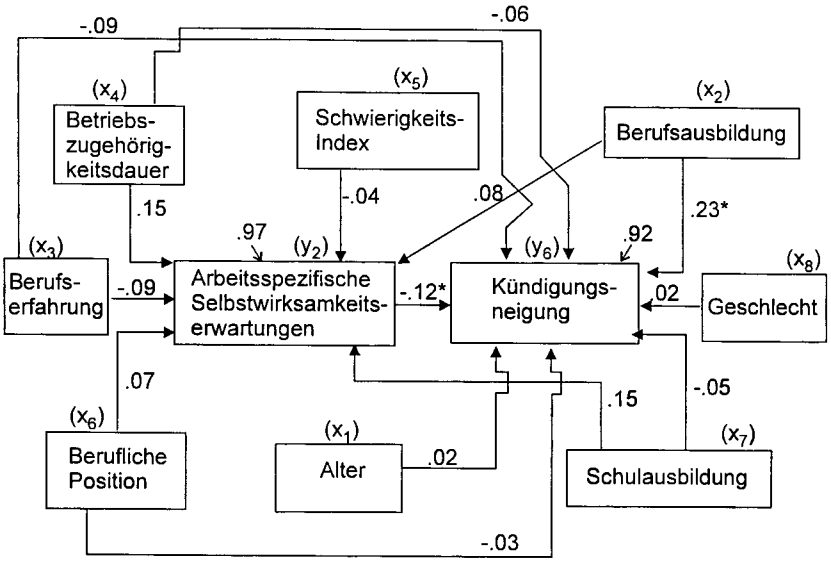
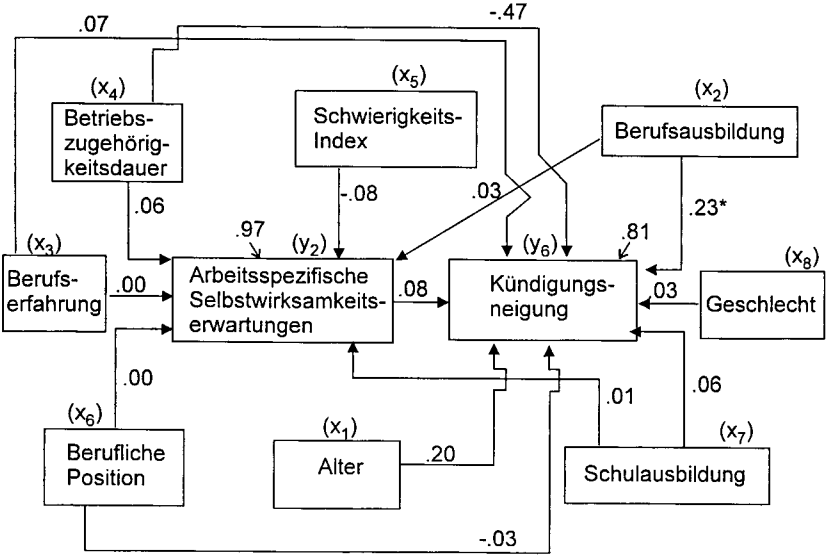


Abb. 28.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen* ***(negative Ergebniserwartungen)***



eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten, nur dann in einer erhöhten Firmenbindung mündet, wenn positive Ergebniserwartungen dominieren. Anderenfalls ist mit einem Effekt zu rechnen, der die Firmenbindung mindert. Auf diese Vermutungen über die interaktive Wirkung von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung wird als nächstes eingegangen.

5.6.4.6 Überprüfung der Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung

Die Hypothese H7.1 (H7.2) besagt, daß die Kündigungsneigung mit einer zunehmenden Personalentwicklungsintensität sinkt (steigt), wenn die Ergebniserwartungen positiv (negativ) sind. Die Hypothesenprüfung soll wiederum auf pfadanalytischem Wege bei gleichzeitiger Kontrolle der Ergebniserwartungen erfolgen.

Zunächst galt es aufs Neue zu prüfen, ob in den jeweiligen Kausalmodellen direkte Wirkungsbeziehungen zwischen der Personalentwicklungsintensität und der Kündigungsneigung zu berücksichtigen waren oder nicht. Vor diesem Hintergrund wurde ein Basis- und ein Alternativmodell jeweils für positive (B1 und A1) und negative Ergebniserwartungen (B2 und A2) aufgestellt. Daran anknüpfend wurden die χ^2-Werte der Basis- und Alternativmodelle jeweils für dieselbe Erwartungsausprägung verglichen, um anhand der χ^2-Differenz Aufschluß darüber zu erlangen, ob die zusätzliche Berücksichtigung eines direkten personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffektes zu einer signifikanten Verbesserung der Anpassungsgüte des Modells führte.

Tab. 67: Spezifizierung des Modells personalentwicklungsinduzierter Firmenbindungswirkungen nach dem Chi-Quadrat-Differenzentest

Geschachtelte Modelle	Ergebniserwartungs-ausprägungen	χ^2_B	χ^2_A	df_B	df_A	Q-Ratio
B1 und A1	positiv	3.97	0.60	4	3	2.73
B2 und A2	negativ	1.58	0.93	4	3	0.65

χ^2_B = χ2-Wert des Basismodells; χ^2_A = χ2-Wert des Alternativmodells; df_B = Anzahl der Freiheitsgrade beim Basismodell; df_A = Anzahl der Freiheitsgrade beim Alternativmodell

Die für den Chi-Quadrat-Differenzentest maßgeblichen Kennwerte sind in Tab. 67 zusammengefaßt. Daraus wird ersichtlich, daß die Implementierung eines direkten personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffektes im Falle positiver Ergebniserwartungen, nicht aber bei negativen Ergebniserwartungen zu einer signifikanten Modellverbesserung führt. Aufgrund dessen wird der entsprechende Wirkungspfad in Pfadmodell 1 im Gegensatz zu Pfadmodell 2 berücksichtigt.[143] Wie gut

[143] Die Existenz eines direkten personalentwicklungsinduzierten Kündigungsneigungseffektes in Kausalmodell 1 kann dahingehend interpretiert werden, daß die Personalentwicklungsintensität ihre

sich die modelltheoretische Korrelationsmatrix an den empirischen Datensatz annähert zeigt Tab. 68.

Tab. 68: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der Pfadmodelle zur Untersuchung der Interaktionswirkungen von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die Kündigungsneigung[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	.60	3	.20	0.0	1.00	0.99	0.063
2	negativ	1.58	4	.39	0.0	1.00	0.95	0.014

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

Voraussetzung für eine Verifizierung der Hypothesen H7.1 und H7.2 ist ein negativer totaler Kündigungsneigungseffekt in Kausalmodell 1 und ein positiver Effekt dieser Art in Kausalmodell 2.

Die totalen personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungseffekte betragen

in Kausalmodell 1 (positive Ergebniserwartungen):

$$\text{Total}\,(y_6; y_1) = \beta_{21} \bullet \beta_{62} + \beta_{61} = .22 \bullet -.05 - .15 = -.16$$

in Kausalmodell 2 (negative Ergebniserwartungen):

$$\text{Total}\,(y_6; y_1) = \beta_{21} \bullet \beta_{62} = .26 \bullet -.01 = .00.$$

Sind die Ergebniserwartungen positiv, ergibt sich mit steigender Personalentwicklungsintensität folglich ein deutlicher negativer Kündigungsneigungseffekt in Höhe von –.16. Dieser ist zwar nicht signifikant, aber von seiner Effektstärke her in jedem Fall beachtenswert, so daß die Hypothese H7.1 anzunehmen ist. Entgegen der Hypothese H7.2 kann in Kausalmodell 2, welches Fälle mit negativen Ergebniserwartungen enthält, *kein* positiver Kündigungsneigungseffekt nachgewiesen werden, womit diese Hypothese zu falisifizieren ist. Eine gestiegene Personalentwicklungsintensität vermag die Kündigungsneigung bei negativen Ergebniserwartungen nicht zu erhöhen. Der betreffende Null-Effekt belegt, daß eine Intensivierung betrieblicher Personalentwicklungsbemühungen bei negativen Ergebniserwartungen verpufft, ohne daß die Firmenbindung hiervon berührt würde.[142]

Firmenbindungswirkung hier in Wirklichkeit über die Ergebniserwartungen als modellexterne Drittvariable entfaltet.

[142] Finden anstelle des PEI-Indexes die drei Subindizes WBI-OFFJOB (Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes), WBI-ONJOB (Teilnahmeintensität Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz) und AV (Aufgabenveränderung) Anwendung, so wird bei positiven Ergebniserwartungen (χ^2/df = 0.41; RMSEA = 0.0; GFI = 1.00) ein deutlicher Kündigungsneigungseffekt von insgesamt –.24 ermittelt. Bei negativen Ergebniserwartungen (χ^2/df = 0.93; RMSEA = 0.0; GFI = 0.99) beläuft sich der totale Kündigungsneigungseffekt auf Null.

Abb. 29.1: ***Kausalmodell 1*** *zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen* ***(positive Ergebniserwartungen)***

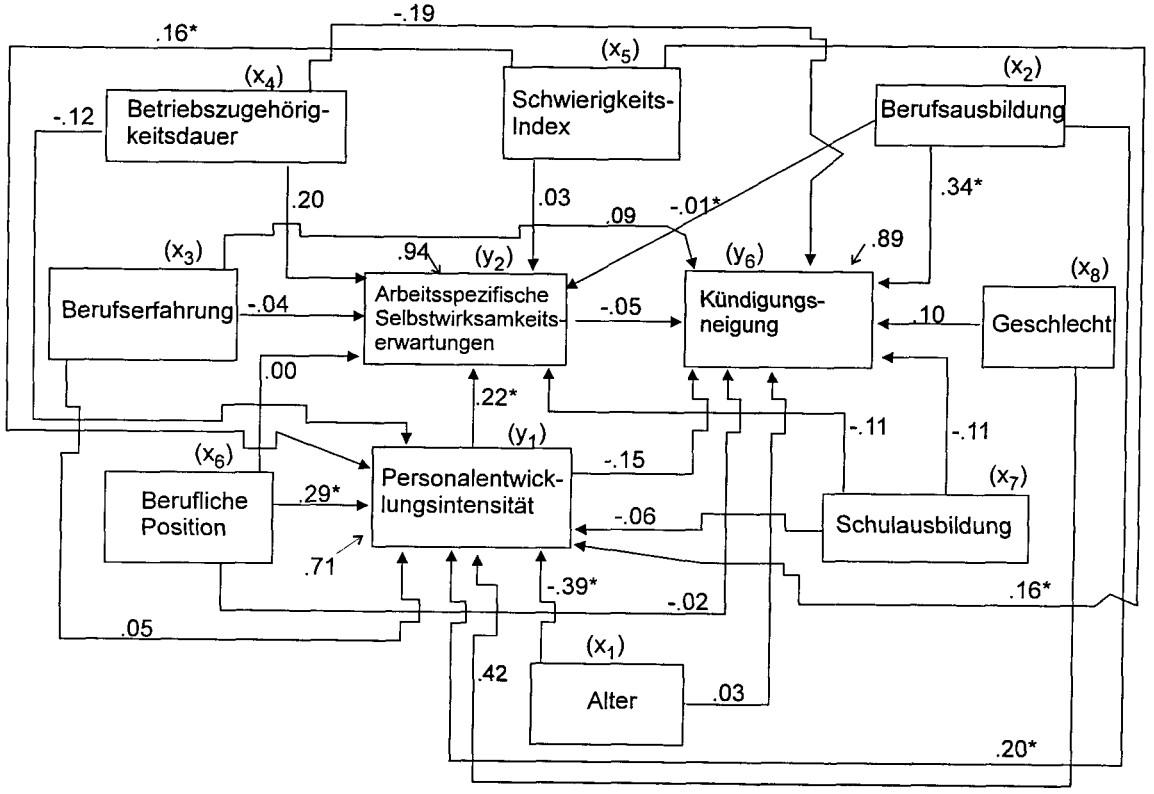
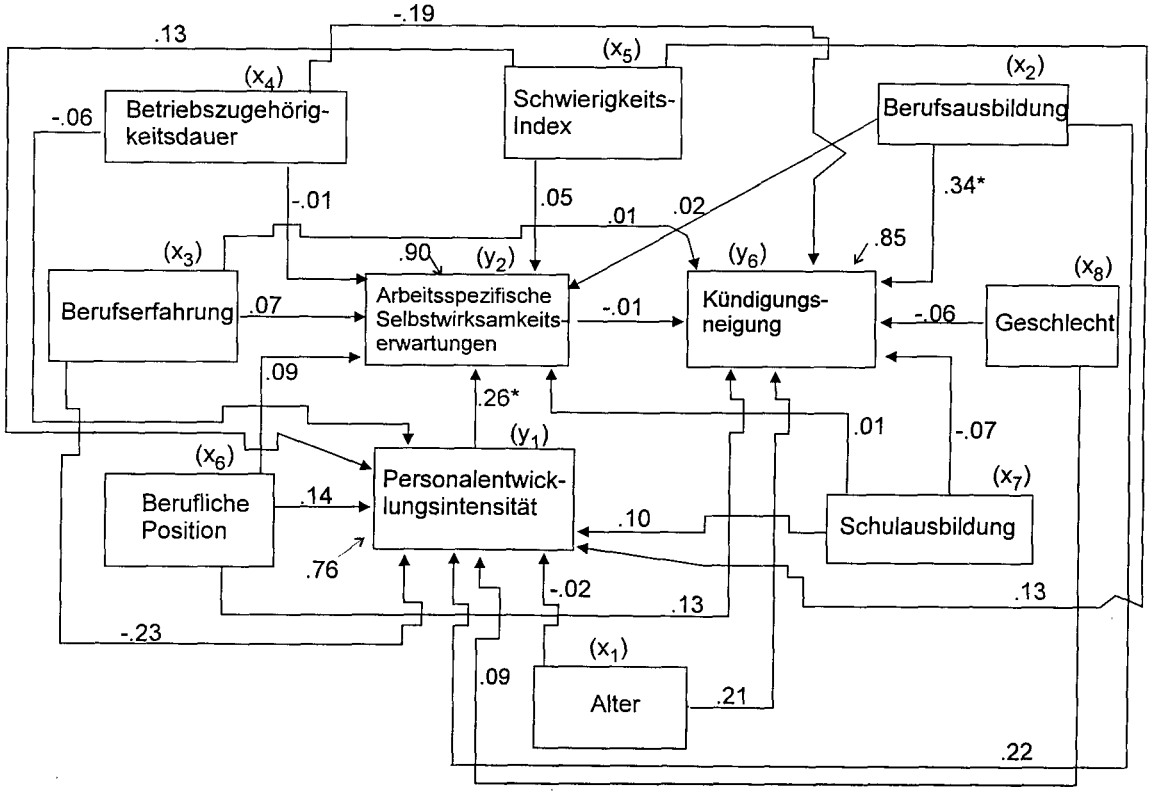


Abb. 29.2: ***Kausalmodell 2*** *zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen* ***(negative Ergebniserwartungen)***



5.6.4.7 Interaktionsanalyse des Totalmodells personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen

Im folgenden werden die optimierten partiellen Interaktionsmodelle, die vorangehend vorgestellt wurden, zu einem Totalmodell zusammengefügt, das die personalentwicklungsdeterminierten Effektstärken getrennt für positive und negative Ergebniserwartungen erfaßt. Daß die Kausalmodelle einen guten Modell-Fit aufweisen, belegen die χ^2/df-Ratios, die in beiden Fällen unter 2.0 liegen. Die Wirkungspfade der totalen Interaktionsmodelle (ML-Schätzer) sind den Abb. 30.1 und 30.2 zu entnehmen. Demnach lassen sich folgende psychologischen Effekte bestimmen, die aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität herrühren:

1. Totaler personalentwicklungsinduzierter Identifikationseffekt

a) bei positiven Ergebniserwartungen:
$\beta_{21} \cdot \beta_{42} + \beta_{41} = .16 \cdot .14 + .20 = .22$;

b) bei negativen Ergebniserwartungen:
$\beta_{21} \cdot \beta_{42} = .21 \cdot .17 = .04$.

2. Totaler personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungseffekt:

a) bei positiven Ergebniserwartungen:
$\beta_{61} + \beta_{21} \cdot \beta_{62} + \beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{64} + \beta_{41} \cdot \beta_{64}$
$= -.02 + .16 \cdot -.13 + .16 \cdot .14 \cdot -.24 + .20 \cdot -.24 = -.09$;

b) bei negativen Ergebniserwartungen:
$\beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{64} + \beta_{21} \cdot \beta_{62}$
$= .21 \cdot .17 \cdot -.30 + .21 \cdot -.05 = -.02$.

3. Totaler personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Effekt:

a) bei positiven Ergebniserwartungen:
$\beta_{51} + \beta_{21} \cdot \beta_{52} + \beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{54} + \beta_{41} \cdot \beta_{54}$
$= .27 + .16 \cdot .15 + .16 \cdot .14 \cdot .53 + .20 \cdot .53 = .41$;

b) bei negativen Ergebniserwartungen:
$\beta_{21} \cdot \beta_{52} + \beta_{21} \cdot \beta_{42} \cdot \beta_{54}$
$= .21 \cdot -.07 + .21 \cdot .17 \cdot .50 = .00$.

Mit dem totalen Interaktionsmodell wird folglich bestätigt, was bereits in den partiellen Interaktionsbetrachtungen zum Ausdruck kam: Während die personalentwicklungsinduzierten Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen bei positiven Ergebniserwartungen durchaus mit (mittel-)starken Effektstärken zu

Buche schlagen[143], verpuffen dieselben psychologischen Effekte bei negativen Ergebniserwartungen mitunter vollständig.[144]

Tab. 69: Kennziffern für die Beurteilung des Modell-Fits der totalen Interaktionsmodelle[1]

Modell	Ergebnis-erwartungen	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
1	positiv	5.87	7	.84	0.0	0.99	0.93	0.012
2	negativ	15.62	11	1.42	0.072	0.97	0.79	0.039

[1] Maximum-Likelihood-Schätzungen

[143] Der totale personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungseffekt, der bei positiven Ergebniserwartungen zu Tage tritt, ist mit einer Effektstärke von –.09 streng genommen nicht beachtenswert. Er kann aber vor dem Hintergrund der in dem betreffenden Teilmodell gemessenen Effektstärke dennoch als auf einem wenngleich schwachen Niveau liegend interpretiert werden.

[144] Ein totales Interaktionsmodell, das anstelle des PEI-Indexes ein Drei-Indikatorenmodell mit drei Subindizes zur Anwendung bringt, konnte von LISREL nicht berechnet werden, da die Eingabematrix nicht positiv definit, d.h. invertierbar war.

Abb. 30.1: **Totales Kausalmodell** personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen **(positive Ergebniserwartungen)**

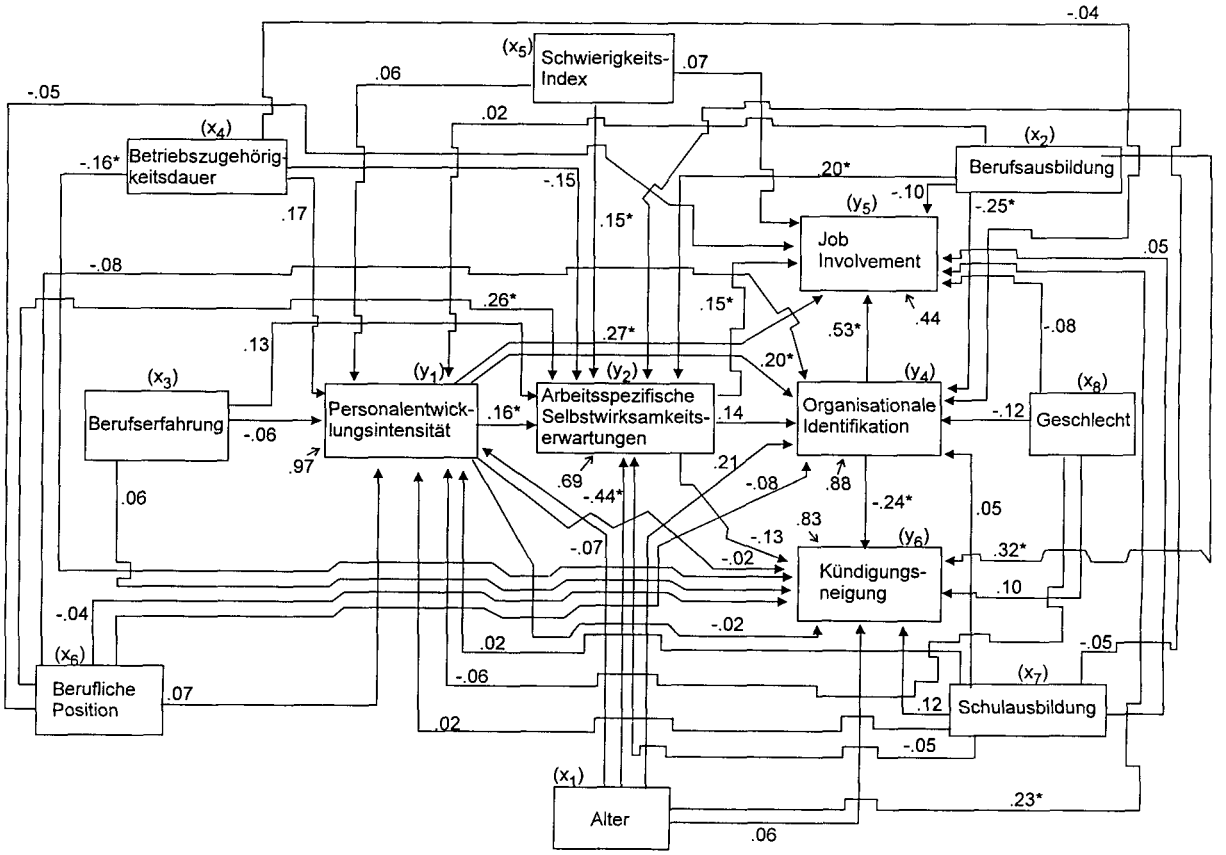
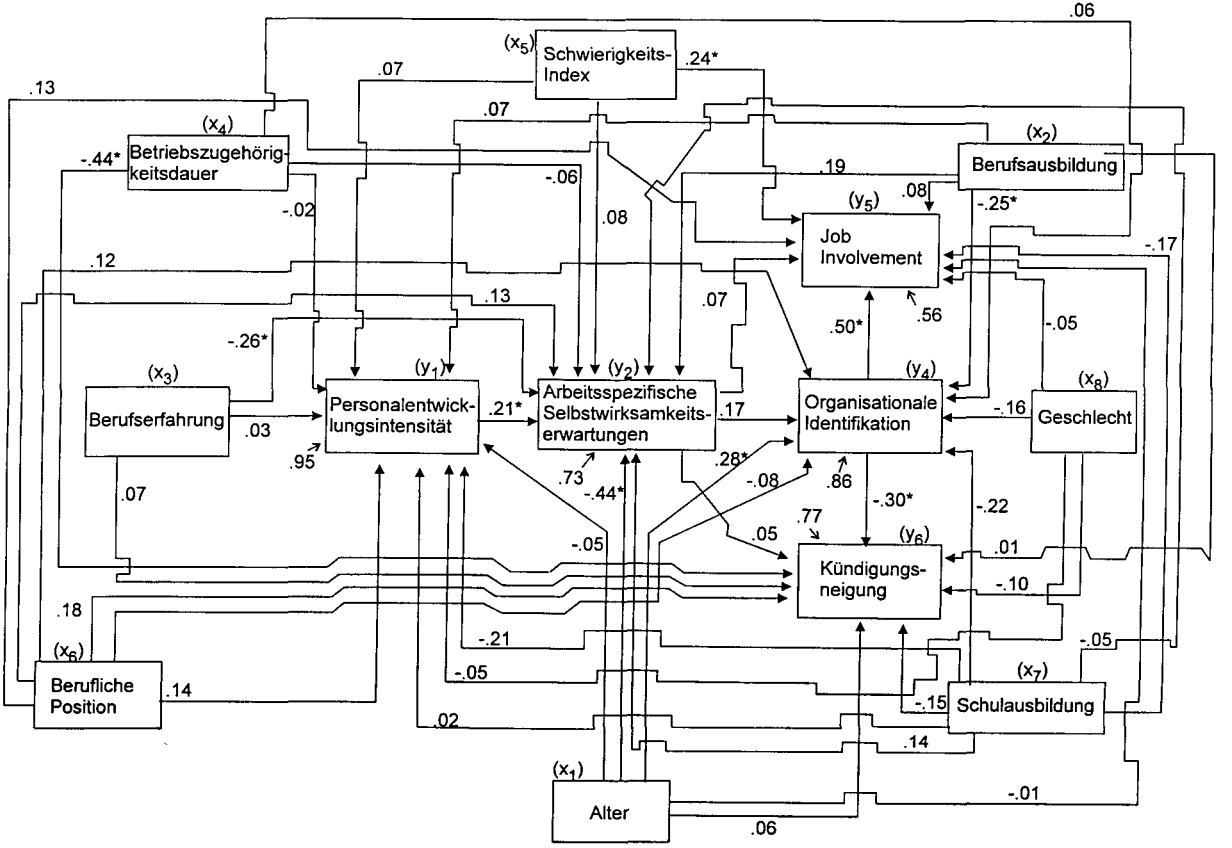


Abb. 30.2: **Totales Kausalmodell** personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen **(negative Ergebniserwartungen)**



6 Schlußfolgerungen

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die *Erklärungsaufgabe* der vorliegenden Arbeit bestand darin, anhand einer Analyse personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungswirkungen festzustellen, ob der intensivierte Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungssystems zu einer gestiegenen Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung, einer gestiegenen Firmenbindung, sowie einem erhöhten Arbeitsengagement führt. In diesem Zusammenhang wurde die Frage gestellt, ob die betriebliche Personalentwicklung vor dem Hintergrund veränderter gesellschaftlicher und (arbeits-) organisatorischer Rahmenbedingungen überhaupt noch in der Lage ist, die ihr zugeschriebene Identifikationsfunktion einschließlich der betreffenden Subfunktionen zu erfüllen.

Als konzeptioneller Bezugsrahmen für die Herleitung eines Modells personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen fungierte die sozial-kognitive Lerntheorie. Sie diente als erkenntnistheoretische Grundlage, um Aussagen darüber zu treffen, wie organisationale Identifikation, Firmenbindung und Job Involvement aus der Sicht des Identifikationssubjekts zustandekommt.

Im Vordergrund der empirischen Untersuchung stand die Überprüfung dreier forschungsleitender Kernhypothesen:

1. Entgegen der in der Literatur anzutreffenden Sozialisationshypothese wurde vermutet, daß eine unterschiedlich intensive Personalentwicklungspartizipation keinen unmittelbaren Effekt auf die organisationale Identifikation ausübt. Vielmehr wurde der Ablauf des Identifikationsprozesses und damit einhergehend das Zusammenspiel der intervenierenden Variablen des Modells personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen dafür verantwortlich gemacht, wie sich die organisationale Identifikation nach einer Personalentwicklungsteilnahme entwickelt (*Identifikationsprozeßperspektive*).
2. In Erweiterung der Identifikationsprozeßperspektive wurde postuliert, daß funktionale oder dysfunktionale Nebeneffekte der Personalentwicklungspartizipation - insoweit sie das Job Involvement und die Firmenbindung betreffen - ebenfalls kein direktes Ergebnis der Personalentwicklungsteilnahme sind, sondern als ein mittelbares Resultat davon abhängen, welchen Verlauf der Identifikationsprozeß annimmt (*erweiterte Identifikationsprozeßperspektive*).
3. Je nachdem welche Erwartungen sich im Verlauf des Identifikationslernens herauskristallisieren, so wurde argumentiert, könnten die organisationale Identifikation und die Firmenbindung als Ergebnis einer intensivierten Personalentwicklungsteilnahme sowohl steigen als auch sinken. Im Hinblick auf das Job Involvement wurde in jedem Fall von niveausteigernden - in ihrer Stärke aber dennoch unterschiedlichen - Effekten ausgegangen, die der Identifikationsprozeß hervorbringt (*Hypothese differentieller Wirkungseffekte*).

Im folgenden werden die Untersuchungsergebnisse in Bezug auf diese drei Kernhypothesen zusammenfassend dargestellt.

Nach der in dieser Arbeit vertretenen sozial-kognitiven Identifikationstheorie ist das bei einer Person zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Niveau als das Resultat des Zusammenspiels zweier Erwartungsarten zu sehen, die Gegenstand des Identifikationslernens sind: den arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen. Die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen repräsentieren die Einschätzung der eigenen Befähigung, bestimmte Arbeitshandlungen vollziehen zu können, um ein vorgegebenes Leistungsniveau zu erreichen. Unter Ergebniserwartungen sind die subjektiv kognizierten Handlungs-Folge-Kontingenzen zu verstehen, die sich damit befassen, welche Handlungskonsequenzen eine kompetente und erfolgreiche Arbeitsausführung mit welcher Wahrscheinlichkeit zur Folge haben wird. Während des Identifikationslernens ist eine Person damit beschäftigt, Informationen, die der Umweltumgebung und Selbstbeobachtung entstammen, zu Ergebniserwartungen und arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zu verarbeiten. In Abhängigkeit davon, wie die kognizierten Erwartungen miteinander interagieren, stellen sich unterschiedliche Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen als unmittelbares Ergebnis des Identifikationslernens ein.

Wie die empirische Untersuchung zeigte, konnten mit den Erwartungen in der Gesamtstichprobe immerhin 18 % in der Variation der organisationalen Identifikation, 22 % in der Variation des Job Involvements und 5 % in der Variation der Firmenbindung erklärt werden.[1] In den Substichproben fielen die durch die Erwartungen determinierten Varianzanteile wesentlich höher aus (siehe Tab. 70). Insofern erwies sich die erwartungstheoretische *Identifikationsprozeßperspektive* als ein fruchtbarer Zugriff, um das Zustandekommen organisationaler Identifikation und der dazugehörigen Nebeneffekte zu erklären. Dies ist auch daran zu erkennen, daß der erwartungsspezifische Varianzerklärungsbeitrag den der soziodemographischen Variablen - was die organisationale Identifikation und das Job Involvement anbelangt - um ein Vielfaches überstieg.

Tab. 70: Durch arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen erklärte Variation in den Fokusvariablen

Fokusvariable	Gesamtstichprobe	Substichprobe[1]
Organisationale Identifikation	18 %	39 %
Job Involvement	22 %	53 %
Kündigungsneigung	5 %	24 %

[1] Maximalwert

[1] Diese Angaben beziehen sich auf die der kausalanalytischen Teilmodelle.

Bemerkenswert erscheint dabei die Tatsache, das die ergebniserwartungsinduzierten Identifikationseffekte in den einzelnen Substichproben teilweise stark variieren. Die situativ unterschiedliche Wahrnehmung der betrieblichen Belohnungskontingenzstrukturen hat somit einen nicht unerheblichen Einfluß auf die Ausprägung des organisationalen Identifikationsniveaus.

Das sozial-kognitive Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen war in der Lage, in der Gesamtstichprobe 22 % der Varianz der organisationalen Identifikation, 55 % der Varianz des Job Involvements und 20 % der Varianz der Kündigungsneigung aufzuhellen. Die maximalen Varianzerklärungsbeiträge, die in den Substichproben erzielt wurden, liegen deutlich darüber (siehe Tab. 71).

Tab. 71: Durch das sozial-kognitive Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen erklärte Variation in den Fokusvariablen

Fokusvariable	Gesamtstichprobe	Substichprobe[1]
Organisationale Identifikation	23 %	55 %
Job Involvement	55 %	73 %
Kündigungsneigung	20 %	50 %

[1] Maximalwert

In Anbetracht dessen stellt das postulierte Kausalmodell einen geeigneten Ansatz für die Erklärung der zur Debatte stehenden Problematik dar.

Die *Identifikationsprozeßperspektive* wurde überdies insofern bestätigt, als sowohl in dem betreffenden Teilmodell als auch im Gesamtmodell keine direkten Effekte zu verzeichnen waren, die von der Personalentwicklungsintensität auf die organisationale Identifikation einwirkten. Dies bedeutet, daß es keinen Automatismus zwischen Personalentwicklungspartizipation und dem Aufbau einer organisationalen Identifikationsbeziehung gibt, wie es die Sozialisationshypothese implizit unterstellt. Allein die Intensivierung des Einsatzes des betrieblichen Personalentwicklungsinstrumentariums bietet keine Gewähr dafür, daß sich die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung erhöht. Die aus der Personalentwicklungspartizipation hervorgehende Identifikationswirkung wird erst dann tragfähig, wenn es gelingt, mit einer intensivierten Personalentwicklung die Erwartungen der Mitarbeiter und damit den Identifikationsprozeß positiv zu beeinflussen.

Wie nicht anders vermutet, zeigte sich die Personalentwicklungsintensität als ein wichtiger Prädiktor der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen: Das individuelle Kompetenzempfinden im Umgang mit der Arbeitsaufgabe und die Erwartung, die Arbeit anforderungsgerecht und erfolgreich bewerkstelligen zu können, ist klar davon abhängig, an wieviel verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen in der Vergangenheit partizipiert wurde. Die zuvor vertretene Sichtweise, die Personalentwicklungsintensität übe ihren Einfluß auf den Identifikationsprozeß lediglich dadurch aus, daß sie nur das Niveau der arbeitsspezifischen Selbstwirk-

samkeitserwartungen und nicht das der Ergebniserwartungen determiniere, erwies sich als zu kurz gegriffen. Stattdessen mußte zur Kenntnis genommen werden, daß eine veränderte Personalentwicklungsintensität gemeinhin auch die Ergebniserwartungen erhöht. Die ursprüngliche Argumentation, die für eine Organisation maßgeblichen Handlungs-Folge-Kontingenzen würden unabhängig vom Partizipationsgrad an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen kogniziert, konnte damit nicht länger aufrecht erhalten werden.

Daß eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation eine Steigerung der Ergebniserwartungen bewirkt, läßt sich damit erklären, daß diese ein Wegbereiter für verstärkte - direkte und indirekte - Belohnungserfahrungen sind, welche durch die Honorierung kompetenten Arbeitshandelns zum Ausdruck kommen. Darüber hinaus können die informatorischen Personalentwicklungsinstrumente einen Beitrag dafür leisten, daß ein intensiver Personalentwicklungsteilnehmer die betriebliche Belohnungskontingenzstruktur in einem positiveren Licht sieht als solche Personen, die gar nicht oder nur sporadisch an Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren. Die mit zunehmender Personalentwicklungsintensität steigenden Ergebniserwartungen sind ferner als ein Beleg für die Spaltung des betriebsinternen Arbeitsmarktes in qualifikatorische „haves" und „have nots" zu werten: Während die intensiver geförderten Organisationsteilnehmer die Realisation attraktiver Belohnungserwartungen für wahrscheinlich halten, bleibt den weniger stark oder gar nicht „entwickelten" Organisationsmitgliedern die Verwirklichung attraktiver Handlungsziele verwährt, was sich in entsprechend niedrigeren Ergebniserwartungen dokumentiert.

Zwar machte der personalentwicklungsinduzierte Identifikationseffekt in der Gesamtstichprobe nur 1 % der erklärten Variation der organisationalen Identifikation aus, in einer der Substichproben waren es immerhin bis zu 10 % (siehe Tab. 72).

Nur bedingt bestätigt wurde die *erweiterte Identifikationsprozeßhypothese*. Ebenso wie bei der organisationalen Identifikation konnten auch beim Job Involvement keine Anzeichen für eine direkte Veränderbarkeit durch eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation gefunden werden. Wie sich herausstellte, führte eine stärkere Inanspruchnahme des betrieblichen Personalentwicklungssystems erst über eine Modifikation der Erwartungen zu einem veränderten Job Involvement. Der personalentwicklungsinduzierte Job Involvement-Effekt vermochte in der Gesamtstichprobe 1 %, in den Substichproben bis zu 9 % der Varianz des Job Involvements zu erklären.

Anders verhielt es sich mit der Firmenbindung, die sich durch eine Zunahme der Personalentwicklungsintensität unmittelbar tangiert zeigte und teilweise mittelbar durch die kognizierten Erwartungen determiniert wurde. Dieses Faktum mag auf eine Instrumentalisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen für betriebliche Sozialisationszwecke und eine Vermischung von qualifikatorischen Lerninhalten und Sozialisationsinhalten während des Personalentwicklungsprozesses zurückzuführen sein. Insgesamt konnten 2 % der Varianz der Kündigungsneigung in der

Gesamtstichprobe und bis zu 28 % der Varianz dieser Variable in den Substichproben durch die Personalentwicklungsintensität erklärt werden.

Tab. 72: Durch die Personalentwicklungsintensität erklärte Variation in den Fokusvariablen

Fokusvariable	Gesamtstichprobe	Substichprobe[1]
Organisationale Identifikation	1 %	10 %
Job Involvement	1 %	9 %
Kündigungsneigung	2 %	28 %

[1] Maximalwert

Im Rahmen des Totalmodells erwies sich die organisationale Identifikation als ein wichtiger Bestimmungsfaktor sowohl des Job Involvements als auch der Kündigungsneigung, was daran abzulesen ist, daß sie für 26 % der Variation des zuerst genannten Korrelats und für 7 % der Variation des zuletzt genannten Korrelats verantwortlich war. Zudem waren 43 % (23 %) des personalentwicklungsinduzierten Job Involvement-Effekts (Kündigungsneigungseffekts) identifikationsbestimmt.[2] In Bezug auf das Job Involvement hat die organisationale Identifikation somit eine wichtige Anschubfunktion zu erfüllen: Erst durch die personalentwicklungsinduzierten Identifikationswirkungen war im Totalmodell gewährleistet, daß aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität überhaupt ein nennenswerter Effekt auf das Job Involvement ausging.

Die propagierte *Hypothese differentieller Wirkungseffekte* fußte auf der Annahme, die während des Identifikationslernens kognizierten arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen würden in ihrer Wirkung auf die organisationale Identifikation, die Firmenbindung und das Job Involvement auf eine spezifische Art und Weise miteinander interagieren. So ergab eine Diskussion möglicher Erwartungsmuster zu der Vermutung Anlaß, ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen führe nur im Falle positiver Ergebniserwartungen zu einer erhöhten organisationalen Identifikation und Firmenbindung; bei negativen Ergebniserwartungen wäre hingegen mit einem sinkenden Identifikations- und Firmenbindungsniveau zu rechnen. Im Hinblick auf das Job Involvement wurde gemutmaßt, aus einem Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit resultiere ein stärkerer, job involvement-steigernder Effekt, wenn die Ergebniserwartungen positiv seien als wenn sie negativ seien.

Da die Personalentwicklungsintensität als ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit betrachtet wurde, stand nach dem sozialkognitiven Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen in Analogie zu dieser Argumentation zu vermuten, daß es zwischen der Personalentwicklungsintensität und den Ergebniserwartungen zu entsprechenden Interaktionen

[2] D.h. soviel Prozent der Effektstärke kamen über Wirkungspfade zustande, in denen die organisationale Identifikation „zwischengeschaltet" war.

auf die organisationale Identifikation und ihre Korrelate käme: Sollten die Ergebniserwartungen positiv sein würde eine Steigerung der Personalentwicklungsintensität vermutlich einen Anstieg der organisationalen Identifikation und des Job Involvements zur Folge haben. Sollte hingegen eine verstärkte Personalentwicklungsintensität betrieben werden, währenddessen die Ergebniserwartungen negativ sind, wäre eine sinkende organisationale Identifikation und eine sinkende Firmenbindung die Folge. Wird der Argumentation des Modells weiter gefolgt, dürfte der aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität herrührende Job Involvement-Effekt in jedem Fall positiv sein, wenngleich unter positiven Ergebniserwartungen mit einem stärkeren Effekt als wie unter negativen Ergebniserwartungen zu rechnen wäre.

Nach dem Untersuchungsergebnis bewahrheitete sich die Vermutung einer Interaktionswirkung von den kognizierten Erwartungen auf die organisationale Identifikation nur bedingt. So ließ eine pfadanalytische Interaktionsanalyse zwar Anzeichen für einen Interaktionseffekt erkennen, jedoch war dieser von einer zweifelhaften Prägnanz und zudem ordinaler und nicht hybrider Natur. Demnach resultierte ein erhöhtes Identifikationsniveau zwar aus einer erhöhten arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit, wenn die Ergebniserwartungen positiv waren. Jedoch führte ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen bei negativen Ergebniserwartungen nicht zu einer Minderung des Identifikationsniveaus, sondern ebenfalls zu einer Identifikationszunahme. Gleichwohl erwies sich der Identifikationsanstieg unter negativen Ergebniserwartungen in der Effektstärke als schwächer wie unter positiven Ergebniserwartungen (siehe Tab. 73).

Voll und ganz bestätigt werden konnte die *Hypothese differentieller Wirkungseffekte* in Bezug auf die Firmenbindung: Ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen bewirkte eine Senkung der Kündigungsneigung, wenn positive Ergebniserwartungen vorherrschten. Im Falle negativer Ergebniserwartungen hatte ein Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit den Effekt, daß die Kündigungsneigung stieg.

Tab. 73: Selbstwirksamkeitsinduzierte Identifikations-, Job Involvement und Kündigungsneigungseffekte in den Teilmodellen differenziert nach der Ausprägung der Ergebniserwartungen

Fokusvariable	Positive Ergebniserwartungen	Negative Ergebniserwartungen
Organisationale Identifikation	.25	.18
Job Involvement	.36	.19
Kündigungsneigung	–.12	.08

Als ebenfalls zutreffend erwies sich die Hypothese differentieller Wirkungseffekte in Bezug auf das Job Involvement. Nach dem Ergebnis der Kausalanalyse stellte sich die Vermutung einer ordinalen Interaktion zwischen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen in ihrer Wirkung auf das Job

Involvement unverkennbar als richtig heraus: Der selbstwirksamkeitsinduzierte Job Involvement-Effekt besaß unter positiven Ergebniserwartungen eine beinahe doppelt so hohe Effektstärke wie unter negativen Ergebniserwartungen.

Wie aber schlug sich eine *erhöhte Personalentwicklungsintensität* in der organisationalen Identifikation, der Firmenbindung und dem Job Involvement der Mitarbeiter nieder? Im Hinblick auf die organisationale Identifikation mußte festgestellt werden, daß diese bei positiven Ergebniserwartungen mit zunehmender Personalentwicklungsintensität deutlich stieg. Lagen allerdings negative Ergebniserwartungen vor, verpuffte die personalentwicklungsinduzierte Identifikationswirkung beinahe vollständig. Das heißt, anders als vermutet trat unter solchen Bedingungen *keine Identifikationssenkung* ein.

Tab. 74: Totale personalentwicklungsinduzierte Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungseffekte in den Teilmodellen und im Geamtmodell differenziert nach der Ausprägung der Ergebniserwartungen

	Teilmodell		**Totalmodell**	
Fokusvariable	Positive Ergebnis-erwartungen	Negative Ergebnis-erwartungen	Positive Ergebnis-erwartungen	Negative Ergebnis-erwartungen
Organisationale Identifikation	.16	.07	.22	.04
Job Involvement	.35	-.01	.41	.00
Kündigungs-neigung	-.16	.00	-.09	-.02

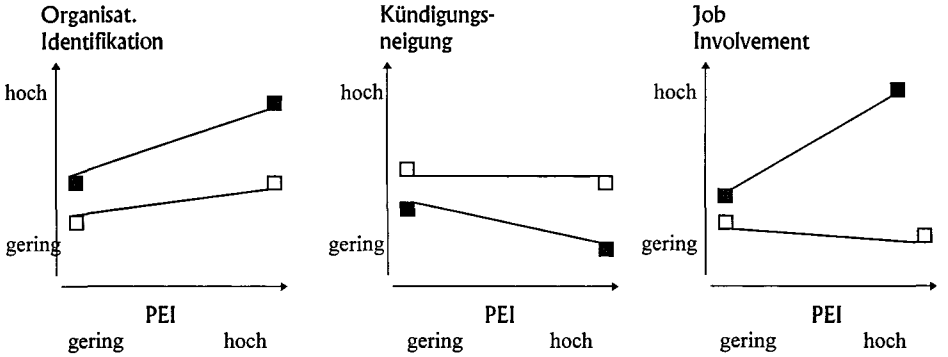
Ein ähnlicher Befund war bezüglich der Kündigungsneigung zu verzeichnen. Unter der Voraussetzung, daß die Ergebniserwartungen positiv waren, führte eine Forcierung der Personalentwicklungsanstrengungen - zumindest im Teilmodell - zu einer deutlichen Senkung der Kündigungsneigung. Nahm die Personalentwicklungsintensität hingegen dann zu, wenn die Ergebniserwartungen positiv waren, blieb die Kündigungsneigung von der Personalentwicklungsteilnahme gänzlich unberührt. Anders als wie in dem sozial-kognitiven Modell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen unterstellt, führte eine Steigerung der Personalentwicklungsintensität bei negativen Ergebniserwartungen zu *keinem Anstieg der Kündigungsneigung*. Dieses Ergebnis überrascht, zumal die Analyse der erwartungsspezifischen Interaktionswirkungen, für den Fall, daß die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen bei negativen Ergebniserwartungen erhöht wurden, einen kündigungsneigungssteigernden Effekt zu Tage förderte (siehe Tab. 74).

Im Falle positiver Ergebniserwartungen resultierte aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität ein ausgesprochen starker Job Involvement-Effekt. Waren die Ergebniserwartungen negativ ausgeprägt, verpuffte die Job Involvement-Wirkung einer intensivierten Personalentwicklungspartizipation nicht nur beinahe vollständig. Vielmehr gab es aufgrund einer entsprechenden Vorzeichenumkehrung sogar ein

Anzeichen für eine Job Involvement-Minderung unter den zuletzt genannten Umständen, was auf eine hybride Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen hindeutet. Die im Rahmen des Modells personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen vertretene Auffassung eines positiven Job Involvement-Effekts auch bei negativen Ergebniserwartungen war somit zu falsifizieren.

Die Untersuchungsergebnisse gehen dahingehend konform, daß die betriebliche Personalentwicklung ihre Identifikationsfunktion einschließlich der dazugehörigen Subfunktionen erfüllen kann, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind. Im Falle negativer Ergebniserwartungen liefert die Untersuchung ein mehr oder weniger inkonsistentes Bild, wenn man die Resultate der rein erwartungstheoretischen Interaktionsmodelle mit den Ergebnissen der Kausalmodelle vergleicht, in denen die

Abb. 31: Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation, das Job Involvement und die Kündigungsneigung (schematische Darstellung entsprechend der Ergebnisse der Teilmodelle; ■ = positive Ergebniserwartungen; □ = negative Ergebniserwartungen; PEI = Personalentwicklungsintensität)



Personalentwicklungsintensität mit den Ergebniserwartungen interagiert. Die Tatsache, daß die Interaktionen von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen in ihrer Wirkung auf die organisationale Identifikation und die Firmenbindung zu keinen Niveausenkungen führen, kann einerseits auf die mangelnde Unabhängigkeit von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen zurückzuführen sein. Andererseits macht sich hier vermutlich die problembehaftete Reliabilität und Konstruktvalidität des Personalentwicklungsintensitäts-Indexes bemerkbar. Ferner ist nicht auszuschließen, daß im Rahmen der Kausalanalyse zu wenig situative Kontextfaktoren kontrolliert worden sind, die möglicherweise mit den endogenen Modellvariablen konfundieren und somit die interne Validität der Untersuchung in diesem Punkt beeinträchtigen.

6.2 Implikationen für die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung

Folgt man den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit, so ist mit dem Betreiben einer betrieblichen Personalentwicklung für die Unternehmung keineswegs von vornherein sichergestellt, daß diese ihre Identifikationsfunktion und die dazu gehörigen Subfunktionen erfüllt. Wie anhand dieser Untersuchung belegt werden konnte, kann die betriebliche Personalentwicklung ihrer Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungsfunktion nur dann gerecht werden, wenn eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklung unter positiven Ergebniserwartungen vorgenommen wird. Nicht nur die organisationale Identifikation profitiert bei positiven Ergebniserwartungen von einem Anstieg der Personalentwicklungsintensität. Auch die Firmenbindung und insbesondere das Job Involvement werden in diesem Fall deutlich erhöht. Wird der Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungsinstrumentariums hingegen dann intensiviert, wenn negative Ergebniserwartungen vorherrschen, kann die betriebliche Personalentwicklung weder die ihr zugeschriebene Identifikationsfunktion, noch die dazugehörigen Subfunktionen erfüllen. Welche Implikationen dieser Befund für die eingangs diskutierte Problematik hat, soll im folgenden erörtert werden.

Wenn die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung bei positiven Ergebniserwartungen greift, kann daraus geschlossen werden, daß ein Personalentwicklungsteilnehmer die betrieblichen Normen und Gütemaßstäbe vermehrt in sein Selbstkonzept inkorporieren wird. Aufgrund der damit einhergehenden Verinnerlichung sozialer Kontrolle kann ein Mißbrauch der erworbenen Qualifikationen, geschweige denn der durch reintegrierte Arbeitsstrukturen geschaffenen Handlungsspielräume, weitgehend ausgeschlossen werden. Denn infolge der personalentwicklungsbedingt gestiegenen organisationalen Identifikation wird die partielle Identität des Selbstkonzeptes des Organisationsteilnehmers mit der Organisation noch vergrößert, das heißt, der Betreffende wird dahin gelenkt, die extrafunktionalen Handlungskompetenzen in der Form einzusetzen, wie dies die organisationalen Regeln und Arbeitserfordernisse verlangen. Durch diese Form der „identifikatorischen Selbststeuerung" wird auf der einen Seite eine wichtige Grundlage für ein motiviertes und engagiertes Arbeitsverhalten geschaffen: Mitarbeiter, die sich stärker mit der Organisation identifizieren, werden von sich aus bemüht sein, verantwortungsbewußter zu handeln, vermehrt Probleme zu identifizieren und zu lösen, zahlreichere Verbesserungsvorschläge zu machen usw.. Es spricht vieles dafür, daß eine starke Ich-Verbundenheit mit der Organisation einem „extra role behavior" Vorschub leistet, wie es für eine produktive Nutzung der neuen Produktionskonzepte unbedingt erforderlich ist, sieht man einmal davon ab, daß sich die organisationale Identifikation als eine geeignete Antriebsfeder für ein erhöhtes Job Involvement erweist. In dieser Hinsicht liefert die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung einen systemstabilisierenden und zugleich effizienzsteigernden Beitrag, der sich zweifellos positiv auf die organisationale Effektivität auswirkt.

Wie bereits erwähnt, wird durch einen intensivierten Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungssystems ferner dessen Job Involvement-Funktion erfüllt, gesetzt den Fall die Ergebniserwartungen sind positiv. Mit einem personalentwicklungsbedingten Anstieg des Job Involvements wird die Identifikation mit der Arbeit gestärkt und die Internalisierung arbeitsspezifischer Gütemaßstäbe vorangetrieben. Typischerweise sind job involvierte Mitarbeiter dadurch gekennzeichnet, daß ihr Selbstwertgefühl in einem starken Maße von der Güte der Arbeitserledigung tangiert wird. Ist für die erfolgreiche Bewältigung des Arbeitsprozesses der Einsatz extrafunktionaler Handlungskompetenzen von Nöten und erfolgt auf Seiten des Mitarbeiters eine identifikationsbedingte Internalisierung solcher Arbeitsnormen, werden dadurch folgende Verhaltensbereitschaften gefördert:

1. Der job involvierte Mitarbeiter wird danach trachten, ein höheres Maß an psychischer und physischer Energie in die Arbeitsverrichtung zu investieren, um den verinnerlichten Arbeits- und Leistungsnormen gerecht zu werden.
2. Das job involvierte Organisationsmitglied wird bemüht sein, die ihm zur Verfügung stehende berufliche Handlungskompetenz voll auszuschöpfen und den Einsatz vorhandener Qualifikationen im Sinne der Arbeitsanforderungen sicherzustellen.

Das durch die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung bereits geförderte „extra role behavior" erhält somit durch eine erfüllte Job Involvement-Funktion noch einen zusätzlichen Impuls, insofern extra-funktionale Verhaltensstandards Gegenstand der Arbeitsidentifikation sind. Kurzum: Die aus einer Gewährleistung der Job Involvement-Funktion resultierende Arbeitsidentifikation wird den produktiven Einsatz der Qualifikationsressourcen unterstützen und eine dysfunktionale Nutzung vorbeugen helfen.

Der Bindungsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung wird ebenfalls nur dann entsprochen, wenn die Intensivierung des Einsatzes an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen dann vorgenommen wird, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind. Das Greifen der Bindungsfunktion stellt unter diesen Umständen sicher, daß die Mitarbeiter mit dem personalentwicklungsbedingt gestiegenen Qualifikationsniveau nicht Gefahr laufen, aus dem Unternehmen abzuwandern. Der „Pay-off" der betrieblichen Personalentwicklungsinvestition ist somit für eine längere Laufzeit sichergestellt, was die Chance einer zufriedenstellenden Rentabilität erhöht.

Nicht erfüllt wird die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung, wenn eine Intensivierung der Personalentwicklungsaktivitäten vorgenommen wird und gleichzeitig negative Ergebniserwartungen dominieren. Der vorliegenden Untersuchung zufolge dürfte eine personalentwicklungsbedingte Identifikationswirkung in einer solchen Situation nicht zustande kommen. Aufgrund dessen wird die partielle Identität des Selbstkonzeptes mit der Organisation bei solchen Organisationsteilnehmern, die intensiver an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipiert haben, nicht größer ausfallen als bei Organisationsmitgliedern, die wenig

oder gar nicht daran teilnahmen. Bewirkt eine gestiegene Personalentwicklungsintensität keine Verinnerlichung der für einen effizienten Betriebsablauf relevanten Verhaltensdispositionen, Normen und Qualitätsstandards, kann ein dysfunktionaler Gebrauch der erworbenen beruflichen Handlungskompetenzen zumindest von der Personalentwicklungsseite des personalwirtschaftlichen Instrumentariums her nicht ausgeschlossen werden.[3]

Ist die betriebliche Personalentwicklung nicht in der Lage, ihre Identifikationsfunktion zu erfüllen, bringt dies enorme Risiken bei der verhaltensmäßigen Absicherung der personalentwicklungsbestimmten Qualifikationsprozesse mit sich. Bei einer fehlenden Verinnerlichung sozialer Kontrolle bietet eine gestiegene Personalentwicklungsintensität keine Gewähr, daß der Mitarbeiter die erworbenen Handlungskompetenzen auch tatsächlich im Sinne der Betriebsziele einsetzt. Eine mangelnde Identifikation mit dem Betrieb läßt dem Mitarbeiter zweifellos genügend Dispositionsspielraum, um sich innerlich von dem Arbeitsauftrag zu distanzieren und stattdessen die Verfolgung eigener Handlungsziele in den Vordergrund zu rücken, die denen des Betriebes nicht entgegenstehen müssen aber entgegenstehen können. Besteht eine nur unzureichende organisationale Identifikation, liegt kein innerer Antrieb vor, sich in Gänze mit den einem zur Verfügung stehenden Qualifikationen in den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß einzubringen. Eine Person sieht sich dann eher als Arbeitnehmer und weniger als engagiertes Firmenmitglied, welches um das Wohlergehen „seines" Betriebes in jeder Hinsicht bemüht ist. Kommt der Aufbau einer Identifikationsbeziehung zur Organisation nicht zustande, weil eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation dem nicht förderlich ist, bestehen auch keine Anreize, ein „extra role behavior" an den Tag zu legen, welches einem ein hohes Maß an Involvement abverlangt. Weil jedoch gerade die Emission extrafunktionaler Verhaltensweisen für eine effektive Nutzung der neuen Produktionskonzepte und Arbeitsstrukturen unabdingbar ist, ist bei einer nicht erfüllten Identifikationsfunktion damit zu rechnen, daß betriebliche Effizienzsteigerungspotentiale gefährdet werden.

Damit ist das Nicht-Greifen der Job Involvement-Funktion der betrieblichen Personalentwicklung angesprochen. Hiervon ist immer dann auszugehen, wenn ein intensivierter Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungssystems durchgeführt wird, obwohl negative Ergebniserwartungen vorliegen. Dem präsentierten Untersuchungsergebnis zufolge ist nicht nur zu erwarten, daß bei einer derartigen Erwartungsausprägung keine Job Involvement-Wirkung eintritt. Es steht sogar zu befürchten, daß das Job Involvement sinkt, was fatale Konsequenzen für das Arbeitsengagement mit sich brächte und dysfunktionalen Verhaltensweisen einen nicht gewoll-

[3] Diesbezüglich dürfte es entscheidend sein, ob andere personalwirtschaftliche Instrumente als die Personalentwicklung in der Lage sind, den Aufbau einer Identifikationsbeziehung über den Prozeß des Erwartungslernens zu initiieren, worüber hier keine Aussagen gemacht werden können. In jedem Fall würde dann das Identifikationsproblem von einem personalwirtschaftlichen Teilbereich in einen anderen verlagert, ohne es gleich an Ort und Stelle, nämlich im Personalentwicklungsbereich, zu lösen.

ten Auftrieb verliehe. Wenn dem so wäre, würden die Bestrebungen, die mit der Implementierung neuer Produktionskonzepte einhergehen und darauf ausgerichtet sind, dem Arbeitenden neue Handlungsspielräume und fachliche Souveränität zu gewähren, der Tendenz nach konterkariert. Unverkennbar werden engagierte und hoch motivierte Mitarbeiter benötigt, um die im Zuge einer reintegrierenden Arbeitsorganisation geschaffenen Verhaltens- und Entscheidungsspielräume produktiv zu nutzen. Mangelt es an einer geeigneten Arbeitsidentifikation, fehlt gleichzeitig die innere Richtschnur, welche das Arbeitsverhalten auf die Erreichung der Betriebsziele und Arbeitsnormen „programmiert". Ein Verstoß gegen derartige Normierungen und Zielsetzungen kann zwar betrieblicherseits auf verschiedene Weise sanktioniert werden, insoweit dysfunktionales Arbeitsverhalten transparent wird. Keineswegs existiert aber ein Selbststeuerungsmechanismus, der den betreffenden davon abhält, kontraproduktive Verhaltensweisen verdeckt zu emittieren. Demzufolge müßten Ersatzkontrollmechanismen geschaffen werden, die erstens weniger effektiv und zweitens kostenintensiver sind. Sicherlich dürfte ein lediglich suboptimaler Einsatz der neuen Produktionskonzepte die Folge sein, wenn sich die Mitarbeiter aufgrund eines unzureichenden Job Involvements „querstellen", sich in die innere Kündigung flüchten und die extrafunktionalen Handlungskompetenzen, die sie durch die Personalentwicklung erworben haben, nicht in den Arbeitsprozeß einbringen. Die Nicht-Erfüllung der Job Involvement-Funktion der betrieblichen Personalentwicklung würde sich dann produktivitäts- und effektivitätsbremsend auswirken, wodurch die Rentabilität der Personalentwicklungs- und Restrukturierungsinvestitionen gemindert würde.

Rentabilitätsgefährdend kann sich auch ein Nicht-Greifen der Firmenbindungsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung auswirken. Hiermit wäre zu rechnen, wenn das Personalentwicklungsinstrumentarium ungeachtet der Tatsache, daß die Ergebniserwartungen negativ sind, verstärkt zum Einsatz käme. In diesem Fall konnte in der vorliegenden Untersuchung nämlich keine positive Firmenbindungswirkung, die aus einer verstärkten betrieblichen Personalentwicklung hervorgeht, nachgewiesen werden. Infolgedessen ist unter solchen Bedingungen keineswegs sichergestellt, daß der Personalentwicklungsteilnehmer mit den erworbenen Qualifikationen auch im Betrieb verbleibt. Ist die Personalentwicklung nicht in der Lage, den Mitarbeiter verstärkt an die Organisation zu binden, kann von einer personalentwicklungsbedingten, flankierenden Absicherung der Humankapitalinvestitionen auf der Verhaltensseite des Mitarbeiters keine Rede sein. Die ohnehin schon vorhandene Planungsunsicherheit wird dadurch nicht gemindert. Sollte darüber hinaus für den Personalentwicklungsprozeß zutreffend sein, was sich bei der erwartungsspezifischen Interaktionsanalyse andeutete, daß nämlich eine gestiegene arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit einen Anstieg der Kündigungsneigung im Falle negativer Ergebniserwartungen nach sich zieht, so sind kündigungsneigungssteigernde Effekte bei einem Nicht-Greifen der Firmenbindungsfunktion keineswegs auszuschließen. Wird Personalentwicklung betrieben, obwohl negative Ergebniserwartungen vorherrschen, muß von Seiten des Betriebes ein Abwandern des Belegschaftsmitgliedes ins Kalkül

gezogen werden, sobald der Mitarbeiter anderweitig ein attraktives Arbeitsangebot bekommt. Je nachdem wie früh eine solche Aufkündigung der Firmenmitgliedschaft im Anschluß an die Absolvierung eines Personalentwicklungsprogramms erfolgt, kann die Rentabilität der Humankapitalinvestition damit gemindert oder gar zu Nichte gemacht werden. Es steht außer Zweifel, daß derart dysfunktionale Wirkungen die Effizienz der betrieblichen Personalentwicklung in Frage stellen können.

6.3 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Wie in den vorangehenden Ausführungen noch einmal dargelegt wurde, ist eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklungsanstrengungen nur bedingt dazu geeignet, eine erhöhte organisationale Identifikation, ein verstärktes Job Involvement und eine höhere Firmenbindung zu erwirken. Grundsätzlich gilt, daß eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten nur dann vorzunehmen ist, wenn die Ergebniserwartungen des betreffenden Mitarbeiters positiv sind. Erfolgt eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklungsanstrengungen hingegen dann, wenn negative Ergebniserwartungen vorherrschen, wird die betriebliche Personalentwicklung weder ihre Identifikationsfunktion noch ihre Job Involvement- oder Firmenbindungsfunktion erfüllen können. Eher noch ist in einem solchen Fall mit dysfunktionalen Verhaltenskonsequenzen zu rechnen, die sich in einem verminderten Job Involvement ausdrücken. Auch ist diesbezüglich nicht auszuschließen, daß eine gestiegene Kündigungsneigung das Resultat intensivierter Personalentwicklungsanstrengungen ist, die unter solchen Bedingungen betrieben werden.

Voraussetzung für eine erfolgreiche, die Identifikationsfunktion erfüllende Personalentwicklung in der Unternehmung ist eine geeignete Belohnungskontingenzstruktur. Empfehlungen zu deren Gestaltung werden dem Personalmanagement im nun folgenden Gliederungspunkt 6.3.1 gegeben. Wie die betriebliche Personalentwicklung in Anbetracht geeigneter Rahmenbedingungen anzulegen ist, um durch ihren Einsatz möglichst starke Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Effekte zu erzielen, wird in Gliederungspunkt 6.3.2 erörtert. Mit den dabei aufgezeigten Handlungsempfehlungen wird der *Gestaltungsaufgabe* der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen.

6.3.1 Empfehlungen für die Ausgestaltung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur

Bevor irgendwelche Personalentwicklungsmaßnahmen implementiert werden, müssen Informationen darüber beschafft werden, wie es um die Ergebniserwartungen eines potentiellen Personalentwicklungsteilnehmers bestellt ist. Hier bietet sich dem Personalentwicklungsverantwortlichen die Möglichkeit, durch das Führen von Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen sowie (un-)strukturierten Interviews, Aufschluß über die Ergebniserwartungen des Personalentwicklungskandidaten zu erlangen. Desweiteren kann das Instrument der Mitarbeiterbefragung eingesetzt

werden, um die Ausprägungen der Ergebniserwartungen in verschiedenen Belegschaftssegmenten zu erheben. Eine andere Möglichkeit der Informationsgewinnung bestünde darin, informelle Gespräche mit Meinungsführern, betrieblichen Vertrauensleuten und Interessensvertretern zu führen, um die Perzeption der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur auf Seiten potentieller Personalentwicklungsteilnehmer in Erfahrung zu bringen.

Im Vordergrund der Informationsgewinnung sollten drei Fragen stehen:

1. Welches Niveau haben die Ergebniserwartungen? Sind sie positiv oder negativ?
2. Welche Handlungskonsequenzen werden von dem Mitarbeiter überhaupt wahrgenommen?
3. Wie realistisch sind die von dem Mitarbeiter antizipierten Ergebnisse?

Zu 1) Das Gesamtniveau der Ergebniserwartungen setzt sich aus der Summe der Niveaus der Einzelerwartungen zusammen, die wiederum als das Produkt aus Ergebnisvalenz und Eintrittswahrscheinlichkeit sind.[4] Ein Organisationsteilnehmer besitzt dann positive Ergebniserwartungen, wenn er es für mehr oder wenig wahrscheinlich (unwahrscheinlich) hält, daß ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln attraktive (unattraktive) Konsequenzen nach sich zieht. Von negativen Ergebniserwartungen wäre hingegen dann zu sprechen, wenn es dem Betreffenden mehr oder wenig wahrscheinlich (unwahrscheinlich) erscheint, daß ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln unattraktive (attraktive) Konsequenzen zur Folge haben wird.

Zu 2) Unterschiedliche Mitarbeiter werden über verschiedene Erwartungsinventare verfügen. Diese zu bestimmen ist eine wesentliche Aufgabe der Ergebniserwartungsdiagnose.

Zu 3) Es gilt zu beachten, daß die Ergebniserwartungen den Identifikationsprozeß unabhängig davon beeinflussen, ob sie realistisch sind oder nicht. Die zu ergreifenden Handlungskonsequenzen sind vom Realitätsgehalt der Erwartungen abhängig.

Die Ergebniserwartungsanalyse kann zwei Resultate liefern:

a) die Ergebniserwartungen sind negativ,

b) die Ergebniserwartungen sind positiv.

Die folgende Diskussion befaßt sich zunächst mit der Problematik negativer Ergebniserwartungen und versucht Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die ergriffen werden können, um die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung in Anbetracht derart ungünstiger Voraussetzungen mittelfristig dennoch sicherzustellen. Bei der Erörterung möglicher Handlungsempfehlungen wird nach dem Realitätsgehalt der kognizierten Ergebniserwartungen differenziert. Im

[4] Vgl. S. 144.

Anschluß daran wird auf die Problematik unrealistischer positiver Ergebniserwartungen eingegegangen.

6.3.1.1 Gestaltungsempfehlungen bei negativen Ergebniserwartungen

6.3.1.1.1 Gestaltungsempfehlungen bei realistischen negativen Ergebniserwartungen

Zweifellos ist die betriebliche Personalentwicklung mit einem erheblichen Problem konfrontiert, wenn technologische Veränderungen oder organisatorische Restrukturierungen einen intensivierten Einsatz des Personalentwicklungsinstrumentariums erfordern, die Ergebniserwartungen der anvisierten Personalentwicklungsteilnehmer jedoch realistischerweise *negativ* sind. Ein solches Ergebnis der Ergebniserwartungsanalyse läßt auf eine leistungshemmende Belohnungskontingenzstruktur schließen. Würden die Ergebniserwartungen unverändert bleiben, hätte eine Steigerung der Personalentwicklungsintensität zur Konsequenz, daß die betriebliche Personalentwicklung weder ihre Identifikationsfunktion noch die dazugehörigen Subfunktionen erfüllen könnte. Folglich gebietet es sich in einer derartigen Situation, Handlungsmaßnahmen zu ergreifen, mit denen die negativen Ergebniserwartungen in positive umgewandelt werden können. Dazu bedarf es zunächst einer Ursachenanalyse, die nach den Gründen für die negativen Ergebniserwartungen fragt.

Abb. 32: Ursachen für negative Ergebniserwartungen

• Attraktive Handlungskonsequenzen werden für unwahrscheinlich gehalten
• Unattraktive Handlungskonsequenzen werden für wahrscheinlich gehalten

Im Rahmen der Ursachenanalyse gilt es das Belohnungsangebot, das von dem betrieblichen Anreiz- und Belohnungssystem in Aussicht gestellt wird, im Hinblick auf seine Attraktivität zu prüfen.

Stellt sich das Belohnungsangebot aus Sicht des Organisationsteilnehmers als *attraktiv* dar, können die negativen Ergebniserwartungen auf die geringe Eintrittswahrscheinlichkeit der Belohnungsvergabe zurückzuführen sein. Diese dürfte vor allem dann kogniziert werden, wenn die bisherigen Lernerfahrungen eine nur *geringe Korrelation* zwischen dem die Belohnung auslösenden Arbeitshandeln und der Belohnungsgewährung erkennen lassen. Damit wäre einerseits zu rechnen, wenn die Belohnungsvergabe im Anschluß an das kompetente und erfolgreiche Arbeitshandeln nur selten erfolgt. Andererseits wäre es möglich, daß der Zeitraum zwischen kompetentem Arbeitshandeln und Belohnungsvergabe zu weit auseinanderliegt, als daß bei der Belohnungsgewährung noch darauf geschlossen werden kann, daß das Arbeitshandeln hierfür instrumental war. Mögliche Gegenmaßnahmen können darin bestehen, das Belohnungssystem dahingehend umzugestalten, daß eine häufigere Gewährung der in Frage stehenden Belohnung und eine Verkürzung des

Belohnungszeitraums erfolgt. Sollte letzteres nicht möglich sein, sollten Schritte unternommen werden, um dem Mitarbeiter die betriebliche Belohnungskontingenzstruktur dahingehend verständlich zu machen, daß der Organisationsteilnehmer auch nach längeren Belohnungsaufschüben weiß, daß er für sein erfolgreiches Arbeitshandeln belohnt worden ist. Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche bieten sich diesbezüglich als Informationsmedium an.

Ein weiterer Grund für die Kognizierung einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit attraktiver Belohnungen mag darin liegen, daß sich die Belohnungsvergabe innerhalb des betrieblichen Belohnungssystems an anderen, nicht leistungs- und kompetenzorientierten Kriterien orientiert. Stattdessen mögen persönliche Präferenzen des Vorgesetzten, die berufliche Position, das Geschlecht, die Betriebszugehörigkeitsdauer usw. Faktoren sein, welche die Belohnungsvergabe derart stark beeinflussen, daß der alleinige Tatbestand, eine Arbeit kompetent und erfolgreich zu verrichten, noch keine Gewähr für eine Belohnung bietet. In einem solchen Fall wäre es die Aufgabe des Personalmanagements, der Verwässerung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur entgegenzuwirken und für die Etablierung eines transparenten, streng leistungsorientierten Belohnungssystems zu sorgen.

Ferner können die Ergebniserwartungen negativ sein, weil das Belohnungsangebot *nicht bedürfnisgerecht* konzipiert ist und dadurch unattraktiv erscheint. Hiervon wäre immer dann auszugehen, wenn dem Organisationsteilnehmer Handlungskonsequenzen offeriert werden, die für ihn kein Bedürfnisbefriedigungspotential bzw. keinen positiven Verstärkungswert besitzen. In diesem Fall hat das Personalmanagement festzustellen, ob und wie das Belohnungsangebot attraktiver gestaltet werden kann.

Ohne auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu dessen Veränderung zurückzugreifen, ist das betriebliche Anreiz- und Belohnungssystem nur begrenzt modifizierbar. So erfährt beispielsweise die Gewährung beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten schon durch die klassische Konstitution der Organisationshierarchie eine Beschränkung. Betrachtet man etwa die Handlungsfolge „Arbeitsplatzsicherheit", so können diesbezügliche Arbeitsplatzgarantien von einem Unternehmen langfristig nicht gegeben werden. Monetäre Handlungsfolgen stellen überdies einen beachtlichen Kostenfaktor dar. Gerade in Zeiten betrieblicher Rationalisierungen und Reorganisationen, in denen sich viele Unternehmungen auf ihre Kerngeschäfte konzentrieren, existieren häufig personalwirtschaftliche Zielvorgaben, die Lohn- und Gehaltsanstiege ausschließen oder sogar diesbezügliche Niveausenkungen anstreben. Die Kostenträchtigkeit bestimmter Belohnungsvergaben ist gleichzeitig die ökonomische Restriktion, daß bestimmte Belohnungen, wie etwa eine Erhöhung des Gehaltsanstiegs, nicht häufiger gewährt werden.

Können den Organisationsteilnehmern also keine Handlungsergebnisse in Aussicht gestellt werden, die ihnen nach ihrer gegenwärtigen Motivstruktur attraktiv erscheinen, sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, Einfluß auf ihre Bedürfnisse zu nehmen. Hier wäre es die Aufgabe insbesondere der Organisationsentwicklung und

der betrieblichen Kommunikationspolitik, Handlungskonsequenzen, die bislang unattraktiv erschienen oder denen gegenüber sich die Organisationsteilnehmer indifferent verhielten, erstrebenswert zu machen.[5] In dem Maße wie es gelingt, die Bedürfnisse zu verändern, kann dies die Grundlage für die Implementierung neuer Belohnungsarten sein, welche die Befriedigung nicht monetärer, sozialer und intrinsischer Motive in den Vordergrund rücken. Durch eine Veränderung des Anspruchsniveaus kann darauf hingearbeitet werden, daß nicht nur Ergebnisniveau*zunahmen* sondern auch eine *Konservierung* gegenwärtiger Belohnungsniveaus positiv beurteilt werden.

Natürlich kann die betriebliche Belohnungskontingenzstruktur unterschiedlich wahrgenommen werden kann, je nachdem in welchem Belegschaftssegment man sich befindet. Insoweit eine dahingehende Spaltung des betriebsinternen Arbeitsmarktes zu verzeichnen ist, daß einer hochqualifizierten Stammbelegschaft eine nur gering qualifizierte Randbelegschaft gegenübersteht, wobei die Ergebniserwartungen entsprechend ausgeprägt sind, kann eine intensive Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsprogrammen zu einer Überwindung dieser qualifiktorischen Barriere, zu einer veränderten Wahrnehmung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur und damit auch zu einem Anstieg der Ergebniserwartungen führen. Eine intensivierte Personalentwicklungspartizipation kann aber auch innerhalb eines betriebsinternen Arbeitsmarktsegments zu einer Erhöhung der Ergebniserwartungen führen, wenn die Qualifizierungsmaßnahmen etwa der Vorbereitung auf den beruflichen Aufsteig dienen und dies als attraktiv empfunden wird. Die betriebliche Personalentwicklung kann folglich auch selbst einen Beitrag dazu leisten, negative Ergebniserwartungen in positive zu verwandeln. Wie gut dies gelingt, wird zu einem gewichtigen Teil davon abhängen, inwieweit das betriebliche Anreiz- und Belohnungssystem für Zwecke der Personalentwicklung in Anspruch genommen werden kann. Hier hat die Belohnungskontingenzstruktur die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Personalentwicklungsteilnehmer direkte und indirekte Belohnungserfahrungen vermittelt bekommen, die ihnen vor Augen halten, daß kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln in dem Betrieb attraktive Konsequenzen nach sich zieht. In diesem Zusammenhang ist das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch ebenfalls ein wichtiges Instrument, mit dem derartige Informationen kommuniziert werden können.

Diesbezüglich gilt es zu beachten, daß die Personalentwicklungsintensität nur eine von vielen Determinanten ist, welche die Ergebniserwartungen beeinflussen können. Selbst wenn es gelingt, das Personalentwicklungsinstrumentarium dahingehend in Szene zu setzen, daß durch seinen intensivierten Einsatz ein Anstieg der Ergebniserwartungen herbeigeführt wird, können andere Faktoren auftreten, die diesen positi-

[5] Als Beispiel wäre die Ergebniserwartung zu nennen, welche die Konservierung des gegenwärtigen Lohn- und Gehaltsniveaus zum Inhalt hat. Während eine derartige Handlungsfolge unter prosperierenden Geschäftsbedingungen eher unattraktiv erschien, zeigt sich unter härter werdenden Wettbewerbsbedingungen und einem zunehmenden Kostendruck dessen positive Wertigkeit, die es zu kommunizieren gilt.

ven Einfluß konterkarieren. Diese sollten mit Hilfe der betrieblichen Personalforschung identifiziert und durch den Einsatz geeigneter personalpolitischer Instrumente ausgeschaltet werden. Gleichwohl ist nicht auszuschließen, daß ein starker personalentwicklungsinduzierter Ergebniserwartungseffekt einen derart starken Identifikationsanstieg auslöst, daß negative Ergebniserwartungen in positive umgewandelt werden.

6.3.1.1.2 Gestaltungsempfehlungen bei unrealistischen negativen Ergebniserwartungen

Anders stellt sich die Situation hingegen dar, wenn die Analyse der Ergebniserwartungen zu dem Ergebnis führt, daß auf Seiten des potentiellen Personalentwicklungsteilnehmers zwar negative Ergebniserwartungen vorherrschen, diese (aus Sicht des Personalmanagements) jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt unbegründet sind. In einem solchen Fall wäre zwar eine leistungsförderliche Belohnungskontingenzstruktur vorhanden, jedoch bestünden auf Seiten des Organisationsteilnehmers Wahrnehmungsbarrieren oder Informationsdefizite. Mögliche Ursachen hierfür sind in Abb. 33 aufgeführt.

Von unrealistischen negativen Ergebniserwartungen wäre etwa dann zu sprechen, wenn das betriebliche Belohnungssystem aufgrund einer negativen Geschäftsentwicklung in der Vergangenheit auf die Vergabe attraktiver Handlungskonsequenzen verzichten mußte, sich die betriebliche Ertragslage jedoch zum Betrachtungszeitpunkt wieder stabilisiert hat, so daß in der Zukunft wieder mit einer häufigeren Belohnungsvergabe zu rechnen ist. Typischerweise sind in einer solchen Situation entgegengesetzte Informationen noch nicht in einem ausreichenden Maß vermittelt worden als daß die negativen Ergebniserwartungen hätten kompensiert werden können.

Herrschen *unbegründete* negative Ergebniserwartungen vor, ist es vor allem die Aufgabe der betrieblichen Kommunikationspolitik, die Mitarbeiter mit entsprechenden Informationen zu versorgen, welche die Attraktivität der Handlungskonsequenzen, die von dem betrieblichen Belohnungssystem zukünftig gewährt werden, hervorheben. Hier erscheint das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch als ein wichtiger formeller Kommunikationskanal, der genutzt werden sollte, um für realistische positive Ergebniserwartungen zu sorgen. Diesbezüglich sollte versucht werden, die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters auf attraktive Handlungskonsequenzen zu lenken, die bislang übersehen wurden. Insoweit auf Seiten des potentiellen Personalentwicklungsteilnehmers unattraktive Handlungskonsequenzen, die nach Einschätzung des Personalmanagements nicht zu erwarten sind, befürchtet werden, sollten entsprechende Argumente ins Feld geführt werden, die diese Bedenken zerstreuen. Werden attraktive Handlungskonsequenzen für zu unwahrscheinlich bzw. unattraktive Handlungskonsequenzen für zu wahrscheinlich gehalten, sollten die Anstrengungen dahin gehen, den Betreffenden vom Gegenteil zu überzeugen.

Ziel der betrieblichen Belohnungspolitik sollte es in solchen Situationen sein, Leistungsträgern, die zugleich Meinungsführer sind und für potentielle Personalentwicklungsteilnehmer als Modellpersonen in Frage kommen, positive Erfahrungen im Umgang mit dem betrieblichen Belohnungssystem zu vermitteln. Insoweit diese Referenzpersonen ihre Erfolgserlebnisse gut sichtbar demonstrieren, dürften durch die Prozesse des Beobachtungslernens entsprechende Multiplikatoreffekte ausgelöst werden, welche auf stellvertretendem Wege dazu beitragen, daß bei den Beobachterpersonen im Laufe der Zeit positive Ergebniserwartungen etabliert werden.

Abb. 33: Ursachen für unbegründete negative Ergebniserwartungen

• Attraktive Handlungskonsequenzen werden übersehen.
• Unattraktive Handlungskonsequenzen, die nicht zu befürchten sind, werden vorhergesehen.
• Attraktive Handlungskonsequenzen werden für zu unwahrscheinlich gehalten.
• Unattraktive Handlungskonsequenzen werden für zu wahrscheinlich gehalten.
• Attraktive Handlungskonsequenzen werden für unattraktiv gehalten.

Schließlich können negative Einstellungen gegenüber der betrieblichen Belohnungspolitik dafür ausschlaggebend sein, daß die Attraktivität bestimmter Handlungskonsequenzen nur unzureichend oder fehlerhaft wahrgenommen wird. In diesem Fall sollte es die Aufgabe der betrieblichen Kommunikationspolitik sein, diese Wahrnehmungsbarriere durch einen überzeugenden Informationsfluß abzubauen. Indem entsprechende Appelle an die Bedürfnisse der Mitarbeiter gerichtet werden, kann versucht werden, die betrieblicherseits gewährten Handlungskonsequenzen in ein positives Licht zu rücken und die empfundene Attraktivität des Belohnungssystems wiederherzustellen.

6.3.1.2 Gestaltungsempfehlungen bei positiven Ergebniserwartungen

Sind die Ergebniserwartungen positiv, wäre damit im Prinzip die Voraussetzung für eine Intensivierung der Personalentwicklungsanstrengungen erfüllt. Dennoch ist es sinnvoll, auch in diesem Fall nach dem Realitätsgehalt der Ergebniserwartungen zu fragen. Positive Ergebniserwartungen erweisen sich als problematisch, wenn sie nach Dafürhalten des Personalmanagements oder eines neutralen Beobachters unrealistisch sind. Der betreffende Personalentwicklungskandidat würde dann über eine Belohnungsillusion verfügen, die in der Realität auf Dauer keine Bestätigung fände. Derart falsche positive Ergebniserwartungen können durch eine Intensivierung der Personalentwicklungspartizipation noch weiter verstärkt werden, wenn gegenüber dem Entwicklungskandidaten Aufstiegsversprechen abgegeben werden,

die niemals eingehalten werden können. Eine derartige Illusionsstrategie kann deshalb funktionieren, weil menschliches Arbeitshandeln auch über längere Zeitperioden hinweg zielorientiert verläuft und weil Belohnungsaufschübe und zeitweilige Enttäuschungen auf dem Weg dorthin häufig akzeptiert werden. Insbesondere attraktive Modellpersonen, die es im Unternehmen „zu etwas gebracht haben", können hier eine Vorbildfunktion übernehmen, die dem Organisationsteilnehmer suggerieren, ihm gelänge dasselbe, wenn er nur lange und gut genug daran arbeite. Eine entsprechende Unternehmenskultur kann ein übriges dazu beitragen, um den Mythos einer leistungsförderlichen Belohnungskontingenzstruktur („Wer in diesem Unternehmen etwas leistet, wird belohnt") zu kreieren und aufrechtzuerhalten.

Insofern die Ergebniserwartungen positiv aber unrealistisch sind, kann die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung nur solange erfüllt werden, wie die Illusion künftiger Belohnungen, die einem kompetenten und erfolgreichen Arbeitshandeln folgen, aufrechterhalten wird. In dem Augenblick, wo die Ergebniserwartungen definitiv enttäuscht werden, wird deren positives Niveau in ein negatives umschlagen, was die Identifikationsfunktion der betrieblichen Personalentwicklung nicht länger greifen läßt.

Abb. 34: Ursachen für unbegründete positive Ergebniserwartungen

• Unattraktive Handlungskonsequenzen werden übersehen.
• Attraktive Handlungskonsequenzen, mit denen nicht zu rechnen ist, werden vorhergesehen.
• Attraktive Handlungskonsequenzen werden für zu wahrscheinlich gehalten.
• Unattraktive Handlungskonsequenzen werden für zu unwahrscheinlich gehalten.

Eine Gegenstrategie, die ein Umkippen der Ergebniserwartungen vermeiden soll, kann hier nur darin bestehen, das betriebliche Belohnungssystem mit den dazugehörigen Belohnungskontingenzen an die positiven Ergebniserwartungen der Organisationsmitglieder anzupassen, um diese somit auf einen realistischen Boden zu stellen. Nichtsdestotrotz wird vielerorts wohl eher so verfahren, daß, anstatt die betriebliche Belohnungskontingenzstruktur zu verändern, die Illusionsstrategie konsequent weiterverfolgt wird, solange deren Identifikations- und Verhaltenswirksamkeit bei einem Großteil der Belegschaft sichergestellt ist. Daß ein Teil der Mitarbeiter seine Ergebniserwartungen über kurz oder lang revidiert, wird dann ebenso gezielt in Kauf genommen, wie die daraus hervorgehende natürliche Fluktuation, solange es gelingt, anstelle der ausgetretenen, enttäuschten Organisationsteilnehmer neue Mitarbeiter zu rekrutieren, denen die Existenz einer leistungsförderlichen Belohnungskontingenzstruktur glaubhaft gemacht werden kann.

Kommt die Ergebniserwartungsanalyse zu dem Ergebnis, daß positive Ergebniserwartungen vorherrschen, die betrieblicherseits als realistisch eingestuft werden, steht einer intensivierten Partizipation an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen nichts im Wege. Die Aufgabe der Personalführung besteht dann in erster Linie in der Pflege der gegenwärtigen Belohnungskontingenzstruktur. Das heißt, sie hat dafür Sorge zu tragen, daß die betriebliche Belohnungsvergabe auch in Zukunft leistungs- und kompetenzorientiert erfolgt. Desweiteren hat sie Veränderungen in der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter zu antizipieren und mit angemessenen Veränderungen im betrieblichen Belohnungssystem darauf zu reagieren.

6.3.2 Empfehlungen für die Ausgestaltung des betrieblichen Personalentwicklungssystems

Wie die Analyse der Teilmodelle und des Gesamtmodells gezeigt hat, gehen von einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität keine direkten Identifikations- und Job Involvement-Wirkungen aus. Anders verhält es sich im Hinblick auf die Kündigungsneigung, die den Ergebnissen der Untersuchung zufolge durchaus einer direkten Kausalwirkung unterliegt, deren Ursprung unmittelbar in der gestiegenen Personalentwicklungsintensität zu suchen ist. Folglich ist die personalentwicklungsbedingte Beeinflussung der Erwartungen das Instrument, dessen sich das Personalmanagement bedienen kann, um die Identifikations- und Job Involvement-Funktion der betrieblichen Personalentwicklung sicherzustellen. Für eine Steuerung der Firmenbindung stellt die personalentwicklungsdeterminierte Veränderung der Erwartungen eine zusätzliche Option dar, auf die zurückgegriffen werden kann, wenn man sich auf Seiten des Personalmanagements nicht ausschließlich auf die direkte, vermutlich sozialisationsbedingte Firmenbindungswirkung verlassen will, die aus einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität hervorgeht. Dabei sollte stets beachtet werden, daß die Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Funktion der betrieblichen Personalentwicklung nur dann sichergestellt werden kann, wenn die Ergebniserwartungen positiv sind. Sollten die Ergebniserwartungen nicht positiv sein, sollten sich die betrieblichen Anstrengungen zunächst auf die Restrukturierung der betrieblichen Belohnungskontingenzstruktur bzw. die Aufhebung diesbezüglicher Wahrnehmungsverzerrungen konzentrieren.

Die Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung des betrieblichen Personalentwicklungssystems haben der Frage nachzugehen, wie es durch den intensivierten Einsatz des betrieblichen Personalentwicklungsinstrumentariums gelingen kann, möglichst durchgreifende personalentwicklungsinduzierte Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungseffekte als Grundlage für eine umfassende Ausschöpfung der Identifikationsfunktion einschließlich ihrer Subfunktionen zu erzielen. Im folgenden wird zunächst dargelegt, wie das betriebliche Personalentwicklungssystem zu gestalten und zum Einsatz zu bringen ist, um einen möglichst starken Anstieg der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zu bewirken. Daran anschließend wird darauf eingegangen, inwieweit mit intensivierten Personalentwicklungsbemühungen ein Anstieg der Ergebniserwartungen herbeigeführt werden kann.

Wenn zuvor von einer „Intensivierung" der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten als Voraussetzung für eine Steigerung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen die Rede war, so ist damit gemeint, daß die Anzahl der (verschiedenen) Personalentwicklungsinstrumente, an denen ein Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum partizipiert, zu erhöhen ist. Notwendigerweise erfordert eine auf den Mitarbeiter ausgerichtete Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten somit stets das Betreiben einer *integrierten Personalentwicklungskonzeption*, die neben bildungsbezogenen Maßnahmen, auf denen in der Personalentwicklungspraxis konventionellerweise der Anwendungsschwerpunkt liegt, auch stellenbezogene und informatorische Personalentwicklungsinstrumente einsetzt. So gesehen darf sich eine Intensivierung der betrieblichen Personalentwicklung nicht einzig auf den verstärkten Einsatz einer einzelnen Personalentwicklungsmaßnahme, wie etwa der Erhöhung der Anzahl der Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes, die ein Mitarbeiter zu besuchen hat, beschränken. Ein derart einseitiger Anstieg der Personalentwicklungsanstrengungen liefe Gefahr, die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit nur partiell und nicht in ihrer Gänze zu erhöhen.

Nimmt man die Veränderung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen in diesem Zusammenhang als Evaluationskriterium, um den Erfolg der betrieblichen Personalentwicklung zu bemessen, so erweisen sich die in den Untersuchungsbetrieben verfolgten Personalentwicklungskonzeptionen als unterschiedlich erfolgreich. Offenbar sind nicht alle Personalentwicklungskonzeptionen in gleichem Maße geeignet, eine ganzheitliche Entwicklung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu gewährleisten. Letzteres setzt voraus, daß neben dem Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen deren Ausmaß sowie die arbeitsspezifische Selbstwirksamkeitsstärke entwickelt werden.

Welche Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit durch die betriebliche Personalentwicklung wie verändert werden, hängt davon ab, welche Instrumente wann zum Einsatz kommen. In Anbetracht dessen erscheint es angebracht, das differentielle Wirkungsspektrum der einzelnen Personalentwicklungsinstrumente einschließlich deren Stärken und Schwächen im Hinblick auf die dimensionengerichtete Beeinflussung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen nochmals zusammenfassend darzustellen.[6]

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, die *außerhalb des Arbeitsplatzes* angesiedelt sind, zielen auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz und dienen primär der Wissensvermittlung sowie dem Erwerb von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Sie sind besonders geeignet, den Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu erweitern.

Direkte Arbeitserfahrungen im Umgang mit den neu erworbenen Handlungskompetenzen können durch Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt werden, nicht vermittelt werden. Aktive Bildungsmaßnahmen, die der

[6] Für eine ausführlichere Erörterung vgl. S. 49ff.

zuletzt genannten Weiterbildungskategorie zuzurechnen sind, haben allerdings gegenüber den passiven off-the-job durchgeführten Maßnahmen den Vorteil, daß immerhin Übungserfahrungen mit dem Problem- bzw. Lerngegenstand gesammelt werden können. Gelingt es, reale Arbeitssituationen und Probleme realistisch zu simulieren, ist nicht auszuschließen, daß sich entsprechende Effekte hinsichtlich der Selbstwirksamkeitsstärke und des Ausmaßes der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit einstellen. Mit der zuerst angesprochenen Selbstwirksamkeitsdimension ist die Gewißheit gemeint, mit der eine Person von sich glaubt, eine Arbeitsaufgabe kompetent und erfolgreich erledigen zu können. Das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben, die sich eine Person zu bewältigen zutraut.

Bei der Durchführung von passiven Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes besteht eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung darin, den Transfer der erworbenen Handlungskompetenzen vom Lernfeld ins Arbeitsfeld sicherzustellen. Um durch die Implementierung passiver Weiterbildungsmaßnahmen die Stärke der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zu erhöhen, ist es unbedingt erforderlich, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Weiterbildungsteilnehmer ermöglichen, die erworbenen Qualifikationen zur Performanz zu bringen. Solange der Personalentwicklungsteilnehmer keine direkten Arbeitserfahrungen im Umgang mit den erworbenen Qualifikationen sammeln kann, wird die Selbstwirksamkeitsstärke von der Weiterbildungsteilnahme relativ unbeeinflußt bleiben.

Dieses Problem wird bei bestimmten Formen der Weiterbildung *am Arbeitsplatz* dadurch ausgeräumt, daß Trainer und Lernender die Ausführung einer neuen Arbeitshandlung gemeinsam im Funktionsfeld üben. Ein solches Vorgehen bringt zum einen den Vorteil mit sich, daß der Lehrende den Weiterbildungsteilnehmer ständig über sein Leistungsniveau informieren kann, woraus dieser direkte Schlüsse über seine arbeitsspezifische Selbstwirksamkeit ableiten kann. Zum anderen kann der Trainer die Schwierigkeit der zu bewältigenden Arbeitsaufgabe an den Lernfortschritt des Lernenden anpassen, so daß der Betreffende, wenn er erfolgreich ist, sukzessive an höhere Aufgabenschwierigkeitsniveaus herangeführt werden kann (Schneewind 1984: 224). Insofern empfiehlt sich diese Form der betrieblichen Weiterbildung, wenn es darum geht, das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Solange der Lernende bei der Arbeitsausführung auf die Unterstützung des Trainers angewiesen ist, wird er einen eintretenden Arbeitserfolg wohl eher auf dessen Hilfestellung als auf seine eigenen Fähigkeiten attribuieren. Insofern ist diesbezüglich sicherzustellen, daß dem Lernenden im Laufe der Zeit eine selbständige und autonome Arbeitsausführung beigebracht wird.

Wird dem Personalentwicklungsteilnehmer die Gelegenheit gegeben, seine erworbene Handlungskompetenz im Arbeitsvollzug alleine unter Beweis zu stellen, sollte zum einen gewährleistet sein, daß die zu bewältigende Arbeitsaufgabe, die ihm übertragen wird, eine Herausforderung darstellt. Damit wird auf die Gestaltung der Arbeitsanforderungen und die stellenbezogenen Personalentwicklungsinstrumente

Bezug genommen. Zum anderen sollte dafür gesorgt werden, daß ihm der Vorgesetzte oder Personalentwicklungsbeauftragte ein geeignetes Feedback hinsichtlich der Güte seiner Arbeitsausführung gibt. Damit ist das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch als das zentrale informatorische Personalentwicklungsinstrument angesprochen.

Während die bildungsbezogenen Personalentwicklungsinstrumente vorwiegend der Kompetenzvermittlung dienen, ist es die Aufgabe der *stellenbezogenen Instrumente*, den Arbeitsplatz des Personalentwicklungsteilnehmers mit den dazugehörigen Arbeitsanforderungen so zu gestalten, daß diesem die Gelegenheit verschafft wird, die erworbenen Qualifikationen erfolgreich anzuwenden. Stellenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen ist deshalb eine besondere Relevanz bei der Herausbildung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen beizumessen, weil sie die direkten Arbeitserfahrungen des Lernenden unmittelbar beeinflussen und somit arbeitsspezifische Selbstbewertungsreaktionen mit weitreichenden Konsequenzen auslösen. Der Arbeitsplatzwechsel erscheint in diesem Zusammenhang ebenso wie das Job Enrichment besonders geeignet, die Stärke und das Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Entsprechende Effekte sind dann zu erwarten, wenn durch diese stellenbezogenen Instrumente der Entscheidungs- und Kontrollspielraum der zu erledigenden Arbeitsaufgabe ausgedehnt wird und der Personalentwicklungsteilnehmer diese Gestaltungsfreiräume erfolgreich nutzt. Das Job Enlargement ist nur bedingt geeignet, den Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit zu fördern. Zwar wird durch dieses Instrument insbesondere eine quantitative Ausdehnung einzelner Arbeitsaktivitäten betrieben. Allerdings kann diese Arbeitsfeldvergrößerung mehr oder weniger umfangreich sein, wovon die Förderung des Allgemeinheitsgrades der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit entsprechend betroffen wäre.

Als Leitmaxime für die Ausgestaltung der stellenbezogenen Personalentwicklungsinstrumente hat, wie oben bereits angeführt wurde, zu gelten, daß die Arbeitsanforderungen von dem Personalentwicklungsteilnehmer als herausfordernd und entwicklungsförderlich wahrgenommen werden. Sie sollten folglich schwierig genug sein, damit eine erfolgreiche Arbeitsbewältigung entsprechende Erfolgsergebnisse mit sich bringt. Die Arbeitsaufgabe zu schwierig zu gestalten, würde hingegen bedeuten, den Mitarbeiter zu überfordern und somit womöglich selbstwirksamkeitssenkende Effekte auszulösen. Diesbezüglich bietet es sich an, durch den Einsatz von Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen in Erfahrung zu bringen, wie der Personalentwicklungsteilnehmer den Schwierigkeitsgrad der veränderten Arbeitsbedingungen auffaßt. Im Falle einer Überforderung sollte das Aufgabenschwierigkeitsniveau zurückgeschraubt oder mit dem Einsatz zusätzlicher Weiterbildungsmaßnahmen die fehlende Handlungskompetenz vermittelt werden. Sollten sich die Arbeitsanforderungen als zu leicht erweisen, ist zu überlegen, wie deren Profil durch den Einsatz weiterer stellenbezogener Maßnahmen, wie etwa durch die Übertragung von Sonderaufgaben oder der Mitarbeit in Projektgruppen, verschärft werden kann.

Schließlich sollte alles unternommen werden, damit der Personalentwicklungsteilnehmer einen erfolgreichen Arbeitsvollzug auf seine berufliche Handlungskompetenz und nicht etwa auf die Arbeitsanstrengung oder andere Bedingungsfaktoren attribuiert (Brief/Aldag 1981: 82).

Darauf, daß im Rahmen einer integrierten Personalentwicklungskonzeption den *informatorischen Personalentwicklungsinstrumenten* und hier insbesondere dem Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch eine Schlüsselfunktion zukommt, wurde in den vorangehenden Ausführungen bereits mehrfach hingewiesen. Durch dessen Anwendung ist zum einen festzustellen, ob der betreffende Mitarbeiter überhaupt gefördert werden will. Einen selbstwirksamkeitsgerichteten Entwicklungsprozeß entgegen die Mitarbeiterinteressen durchzuführen, dürfte nur wenig erfolgversprechend sein. Zum anderen kann der Personalentwicklungsverantwortliche aus der Leistungsbeurteilung als Teilbereich des Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächs Rückschlüsse darüber ziehen, ob der Personalentwicklungskandidat über das notwendige Entwicklungspotential verfügt. Diesbezüglich gilt es zu beachten, daß die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit eines Mitarbeiters nicht unendlich steigerbar ist. Stattdessen werden bestimmte Deckeneffekte auftreten, die, wenn sie erreicht sind, es der betrieblichen Personalentwicklung nahelegen, sich bei der betreffenden Person künftig auf Anpassungs- und Erhaltungsmaßnahmen zu beschränken.

Tab. 75: Geeignetheit einzelner Personalentwicklungsinstrumente zur Erhöhung der Stärke, des Ausmaßes und des Allgemeinheitsgrades der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit

	Stärke der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit	Ausmaß der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit	Allgemeinheitsgrad der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit
Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (passiv)	X	X	XXX
Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (aktiv)	XX	XX	XXX
Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	XX	XXX	X
Job Enlargement	X	X	XX
Job Enrichment	XXX	XXX	X
Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)	XXX	XXX	XX
Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch	XXX	XX	XX

XXX = geeignet; XX = bedingt geeignet; X = nicht geeignet

Bei der Durchführung von Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen gilt es stets zu berücksichtigen, daß dieses informatorische Personalentwicklungsinstrument eine wichtige Informationsfunktion für den Personalentwicklungsteilnehmer erfüllt. Die

gewonnenen Informationen über die Arbeitsanforderungen und das erbrachte Leistungsniveau wird die Person unmittelbar in die Beurteilung ihrer arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit einfließen lassen. Demzufolge ist das Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräch für den Personalentwicklungsverantwortlichen ein wichtiges Instrument zur Steuerung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen.

In Tab. 75 ist im Überblick dargestellt, welche Personalentwicklungsinstrumente sich wie gut dazu eignen, die einzelnen Dimensionen der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit positiv zu beeinflussen. Danach kann eine ganzheitliche Entwicklung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit wie bereits erwähnt nur dann gewährleistet werden, wenn sowohl bildungsbezogene, stellenbezogene und informatorische Personalentwicklungsinstrumente zu diesem Zweck ineinandergreifen, was das Betreiben einer integrierten Personalentwicklungskonzeption erfordert.

Die Tab. 75 kann dem Personalentwicklungsverantwortlichen als Checkliste dienen, um Stärken und Schwächen der im Betrieb aktuell verfolgten Personalentwicklungskonzeption aufzudecken. Konkret ermöglicht sie es einem, den Problemgegenstand „betriebliche Personalentwicklung" gedanklich zu systematisieren, um Aufschluß darüber zu erlangen, welche Bereiche der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit bei einem Personalentwicklungsteilnehmer durch die implementierten Personalentwicklungsmaßnahmen bereits abgedeckt sind und wo noch Handlungsdefizite auszumachen sind. Insofern sich das betriebliche Personalentwicklungssystem in einem mangelhaften Ausbaustadium befindet, wovon etwa dann auszugehen wäre, wenn informatorische und/oder stellenbezogene Personalentwicklungsinstrumente in der Systemkonzeption fehlen, empfiehlt es sich, das Personalentwicklungssystem um die betreffenden Personalentwicklungselemente zu ergänzen.

Desweiteren kann sich das in Tab. 75 dargestellte Schema als ein wichtiges Hilfsmittel für die Strukturierung der Personalentwicklungsplanung und die mit der Personalentwicklung verfolgten selbstwirksamkeitsgerichteten Teilziele erweisen.

Eine integrierte Personalentwicklungskonzeption, die sowohl bildungsbezogene, stellenbezogene und informatorische Personalentwicklungselemente umfaßt, ist ebenso wie die Existenz eines leistungsförderlichen Anreiz- und Belohnungssystems Grundvoraussetzung für die Etablierung von Ergebniserwartungseffekten, die auf einer gestiegenen Personalentwicklungsintensität fußen. Will man erreichen, daß die Ergebniserwartungen infolge einer intensivierten Personalentwicklungspartizipation steigen, um auf diesem Wege die personalentwicklungsbedingte Identifikationswirkung zu erhöhen, müssen dem Personalentwicklungsteilnehmer Arbeitserfahrungen vermittelt werden, die ihn zu der Erkenntnis gelangen lassen, daß kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln in der Organisation belohnt wird. Hierzu ist es erforderlich, daß eine Person während des Personalentwicklungsprozesses nicht nur neue berufliche Handlungskompetenzen erwirbt. Man sollte es ihr darüber hinaus ermöglichen, diese im Arbeitsprozeß erfolgreich zur Anwendung zu bringen und sie über den Arbeitserfolg im Zuge des verbesserten Qualifikationseinsatzes informieren.

Für die betriebliche Personalentwicklungskonzeption bedeutet dies, daß betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zunächst der Mitarbeiterqualifizierung als Grundstock für einen identifikationsgerichteten Personalentwicklungsprozeß dienen sollten. Daran anschließend sollte der Einsatz stellenbezogener Personalentwicklungsinstrumente - wie etwa Arbeitsstrukturierungen, Aufgabenzuweisungen oder innerbetriebliche Versetzungen - die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schaffen, daß der Betreffende die verbesserte Handlungskompetenz in Anbetracht veränderter Arbeitsanforderungen effektiv einsetzen kann. An diesem Punkt haben Leistungsbeurteilungen dafür Sorge zu tragen, daß der Mitarbeiter über seine Arbeitsleistung und den Arbeitserfolg informiert wird. Insofern die Arbeit durch den Personalentwicklungsteilnehmer kompetent und erfolgreich zur Ausführung gebracht wird, sollten dem betreffenden attraktive Handlungskonsequenzen durch das betriebliche Belohnungssystem gewährt werden. Hier ist es die Aufgabe des Personalentwicklungsverantwortlichen durch das Führen von Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen auf die Instrumentalität von Arbeitserfolg und beruflichen Handlungszielen zu verweisen.

Je stärker dieser sich selbst verstärkende Prozeß - bestehend aus beruflicher Kompetenzvermittlung, Veränderungen der Arbeitsanforderungen und Belohnungsgewährung - zu einer Segmentierung des betriebsinternen Arbeitsmarktes beiträgt, dessen Spaltungslinie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von intensiven Personalentwicklungsteilnehmern gegenüber Nichtteilnehmern bzw. solchen Personen, die in einem eingeschränkten Maße an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren, darstellen, desto stärker werden die personalentwicklungsinduzierten Ergebniserwartungseffekte bei jemanden ausfallen, der sich von einem bislang nicht oder nur wenig geförderten, d.h. in Personalentwicklungsbelangen benachteiligten Segment, in das Segment der intensiv geförderten Personalentwicklungsteilnehmer begibt.

Sicherlich werden direkte Arbeitserfahrungen, die einem Personalentwicklungsteilnehmer vor Augen halten, daß sich kompetentes und erfolgteiches Arbeitshandeln für ihn auf irgendeine Art und Weise „bezahlt" macht, den nachhaltigsten Effekt erzielen, wenn es darum geht, die Ergebniserwartungen zu steigern. Realistischerweise können sich jedoch attraktive Belohnungsvergaben nicht immer unmittelbar an eine erfolgreiche Arbeitsausführung anschließen. Stattdessen ist im betrieblichen Arbeitsalltag oftmals mit erheblichen Belohnungsaufschüben zu rechnen. Hier ist es einmal mehr die Aufgabe des Personalentwicklungsverantwortlichen durch das Führen von Mitarbeiterberatungs- und Fördergesprächen über die relevanten Handlungs-Folge-Kontingenzen eines leistungsförderlichen Belohnungssystems und die maßgeblichen Belohnungszeiträume zu informieren, wobei eine Laufbahnplanung, in die der Personalentwicklungsteilnehmer mit einbezogen wird, eine geeignete Grundlage dafür ist, um einen beruflichen Entwicklungspfad antizipatorisch vorzuzeichnen. Im Zuge der Mitarbeiterberatungs- und Fördergespräche sollte verständlich gemacht werden, daß zwischen Personalentwicklungsteilnahme und Belohnungsgewährung kein Automatismus besteht, sondern daß erstere zunächst nur die Voraussetzung für

ein kompetentes und erfolgreiches Arbeitshandeln ist, welche sich als kontingent für die Belohnungsgewährung erweist. Desweiteren kann im Verlauf solcher Gespräche auf attraktive Modellpersonen verwiesen werden, die infolge einer intensivierten Personalentwicklungsteilnahme und aufgrund ihres Arbeitserfolges einen bestimmten Karriereweg im Unternehmen durchlaufen haben, der sich auch dem Personalentwicklungsteilnehmer anbietet, wenn er seine Arbeit kompetent und erfolgreich erledigt.

Das Betreiben einer integrierten Personalentwicklungskonzeption ist also nicht nur erforderlich, um in einem geeigneten Maße personalentwicklungsinduzierte Selbstwirksamkeitseffekte zu erzielen. Vielmehr ist sie auch die Voraussetzung dafür, daß sich mit einer intensivierten Personalentwicklungspartizipation Identifikationswirkungen einstellen, deren Ursprung in personalentwicklungsbedingt gestiegenen Ergebniserwartungen liegt.

6.4 Konsequenzen für zukünftige Forschungsbemühungen

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit lassen sich verschiedene Bereiche ausfindig machen, an denen künftige Forschungsbeiträge anknüpfen können, deren Interesse es ist, das Zustandekommen organisationaler Identifikation zu erklären. Der erste Ansatzpunkt läßt sich in der Schnittmenge zwischen Identifikations- und Personalentwicklungsforschung lokalisieren, in der auch diese Untersuchung angesiedelt ist. Hier besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, inwieweit die Vermittlung beruflicher Handlungskompetenzen das Zustandekommen organisationaler Identifikation im Detail beeinflußt. Im Rahmen der hier angestellten Untersuchung variierten die selbstwirksamkeitsinduzierten Identifikationseffekte teilweise beträchtlich, so daß es in der Zukunft interessant wäre, das Zusammenspiel von Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitsentwicklung auf der einen Seite und Identifikationsentwicklung bzw. Identifikationslernen auf der anderen Seite genauer unter die Lupe zu nehmen. Als Voraussetzung hierfür wäre es allerdings erforderlich zunächst eine präzise Theorie der Entwicklung arbeitsspezifischer Selbstwirksamkeit in Arbeitsorganisationen zu entwerfen, was insbesondere eine lohnenswerte Aufgabe für die Arbeits- und Organisationspsychologie sein dürfte. Diesbezüglich wäre es von besonderem Interesse, Klarheit darüber zu erlangen, unter welchen Bedingungen sich Steigerungen der beruflichen Handlungskompetenz identifikations*senkend* auswirken.

Ein zweiter Schwerpunkt sollte auf der weiteren Erforschung des Identifikationsprozesses und Möglichkeiten seiner Beeinflussung durch personalpolitische Maßnahmen liegen, denn schließlich repräsentiert die betriebliche Personalentwicklung hier nur ein Instrument aus dem personalwirtschaftlichen Instrumentenmix. Dabei mag es sich als lohnend erweisen, den in dieser Arbeit präsentierten erwartungstheoretischen Problemzugriff, in dessen Mittelpunkt das Identifikationslernen und die dabei zustandekommenden Interaktionseffekte standen, weiter zu verfolgen. Nach den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit, konnte im additiven Gesamtmodell ledig-

lich 1 % der Varianz der organisationalen Identifikation mit Hilfe der Personalentwicklungsintensität erklärt werden, was vergleichsweise gering anmutet. Hier könnte eine Aufgabe der organisationalen Identifikationsforschung darin bestehen, andere personalpolitische Instrumente ausfindig zu machen, welche einen höheren Varianzerklärungsbeitrag liefern. Bei der Erforschung des identifikationspolitischen Instrumentariums sollte weiterhin ein besonderes Augenmerk auf die Existenz möglicher Interaktionseffekte gerichtet werden, das heißt, es ist von Interesse zu erfahren, unter welchen Bedingungen sich welche personalwirtschaftlichen Instrumente identifikationsfördernd oder -senkend auswirken.

Neben der Erforschung personalwirtschaftlicher Determinanten der organisationalen Identifikation sollte ein anderer Teil der Forschungsbemühungen darauf gerichtet sein, die Wirkungen zu erfassen, die von einer gestiegenen organisationalen Identifikation auf das Arbeitsverhalten ausgehen. Hier obliegt es insbesondere der personalwirtschaftlichen Forschung, das Konzept des „extra role behavior" auch in der deutschsprachigen Diskussion zu etablieren und Untersuchungen darüber zu initiieren, wie sich das Job Involvement- und organisationale Identifikationsniveau in dieser Art von Arbeitsverhalten bemerkbar macht. Ferner sollte versucht werden, mittelbare Produktivitäts- und Effizienzindikatoren in den empirischen Forschungsprozeß einzubringen, um die betriebswirtschaftliche Relevanz identifikationspolitischer Maßnahmen dezidierter untermauern zu können. Hierzu wird es mitunter nötig sein, anspruchsvollere (quasi-)experimentelle Designs und gegebenenfalls Längsschnittuntersuchungen zu implementieren, um die interne Validität der Untersuchungen sicherzustellen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde schwerpunktmäßig auf die *organisationale* Identifikation Bezug genommen. Zukünftige Forschungsbemühungen sollten drauf gerichtet sein, den organisationalen Identifikationsraum[7] näher nach Identifikationsobjekten zu durchleuchten, die das Arbeitsverhalten mindetsens genau so stark - wenn nicht sogar stärker - beeinflussen. Zu denken wäre hier etwa an die Identifikation mit den Vorgesetzen, den Produkten oder der Arbeitsgruppe. Um etwaige Identifikationen zu ermitteln, die diese Identifikationsobjekte betreffen, sollten adäquate Meßmodelle zum Einsatz kommen. Möglicherweise wäre es hier sinnvoll, eine universelle Identifikationsskala zu entwickeln, deren Einsatz es bei einem Austausch der Objektbezeichnung erlaubt, die Ausprägung der Identifikation mit verschiedenen Identifikationsobjekten zu ermitteln.

Das Konstrukt der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen erscheint als ein vielversprechendes Konzept, das von der verhaltenswissenschaftlichen Personalentwicklungsforschung zukünftig verstärkt berücksichtigt werden sollte, eignet es sich aufgrund seiner Verhaltensnähe doch in einem besonderen Maße für eine Evaluation betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen. Aus betriebspädagogischen Erwägungen heraus wäre es sicherlich lohnenswert, genauere Erkenntnisse

[7] Zum Konzept des Identifikationsraumes vgl. Reichers (1985); Wunderer/Mittmann (1995: 28f.).

darüber anzustreben, welche Personalentwicklungsmethoden zur Förderung welcher Selbstwirksamkeitsdimensionen besonders geeignet sind.

Die organisationale Verhaltensforschung wird das Konzept der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen zukünftig verstärkt zu berücksichtigen haben, wenn motivationale Annahmegefüge der Verhaltenssteuerung diskutiert werden. Von einem personalwirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet, besteht vor allem ein Forschungsinteresse an der Aufdeckung der Effekte, die von einer hohen arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeit auf betriebliche Effizienzkriterien, wie etwa die Arbeitsproduktivität, ausgehen. Es wäre wünschenswert, daß erste Ansätze, die in Bezug auf diese Problematik im angelsächsischen Sprachraum bereits vorliegen, von der deutschsprachigen Personalforschung aufgegriffen und weiter vorangetrieben werden.

Neben den vorangehend angesprochenen substantiellen Forschungsaufgaben sollten ferner Bemühungen unternommen werden, um die Konstruktvalidierungsforschung weiter voranzutreiben. Unter den hier vorgestellten Meßmodellen gilt es insbesondere die Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der OI-Skala und der ASWE-Skala im Detail zu durchleuchten.

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abb. 1: Elemente des betrieblichen Personalentwicklungssystems 8
Abb. 2: Beispiele für betriebliche Weiterbildungsmethoden differenziert nach Arbeitsplatzgebundenheit und Partizipationsgrad der Teilnehmer . 9
Abb. 3: Nominaldefinitionen der organisationalen Identifikation 21
Abb. 4: Grundmodell einer sozial-kognitiven Lerntheorie organisationalen Verhaltens 41
Abb. 5: Unterschied zwischen Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen .. 61
Abb. 6: Interaktive Effekte von Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Verhalten und affektive Reaktionen 63
Abb. 7: Der Identifikationsprozeß als Bestimmungsfaktor der organisationalen Identifikation, des Job Involvements und der Firmenbindung 72
Abb. 8: Interaktive Effekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das organisationale Identifikationsniveau und die Firmenbindung 74
Abb. 9: Postulierte Wirkungseffekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation 75
Abb. 10: Die Beeinflussung des Job Involvements durch die arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen 78
Abb. 11: Interaktive Effekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement 80
Abb. 12: Postulierte Wirkungseffekte von arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Ergebniserwartungen auf das Job Involvement .. 81
Abb. 13: Sozial-kognitives Interaktionsmodell zur Erklärung personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen 84
Abb. 14: Sozial-kognitives Kontingenzmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Firmenbindungswirkungen 88
Abb. 15: Diskrepanzen zwischen betrieblich intendierter und subjektiv wahrgenommener Personalentwicklung 96
Abb. 16: Trade-Off zwischen Reliabilität und Validität der Personalentwicklungsintensität 105
Abb. 17: Ebenen der Selbstwirksamkeitsmessung 125
Abb. 18: Möglichkeiten zu erwartender Ergebnisniveauveränderungen 141
Abb. 19: Voraussetzungen für die Regression 173
Abb. 20: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikationswirkungen 180
Abb. 21: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen 186
Abb. 22: Komprimiertes Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungswirkungen 189

Seite

Abb. 23: Komprimiertes totales Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Job Involvement- und Kündigungsneigungswirkungen 193
Abb. 24.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Identifikationswirkungen (positive Ergebniserwartungen) 198
Abb. 24.2: Kausalmodell 2 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Identifikationswirkungen (negative Ergebniserwartungen) 199
Abb. 25.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Identitfikationseffekte (positive Ergebniserwartungen) 201
Abb. 25.2: Kausalmodell 2 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Identitfikationseffekte (negative Ergebniserwartungen) 202
Abb. 26.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Job Involvement-Wirkungen (positive Ergebniserwartungen) 205
Abb. 26.2: Kausalmodell 2 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Job Involvement-Wirkungen (negative Ergebniserwartungen) 205
Abb. 27.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen (positive Ergebniserwartungen) 208
Abb. 27.2: Kausalmodell 2 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Job Involvement-Wirkungen (negative Ergebniserwartungen) 209
Abb. 28.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Kündigungsneigungs-Wirkungen (positive Ergebniserwartungen) ... 211
Abb. 28.2: Kaualmodell 2 zur Überprüfung selbstwirksamkeitsinduzierter Kündigungsneigungs-Wirkungen (negative Ergebniserwartungen) .. 211
Abb. 29.1: Kausalmodell 1 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungs-Wirkungen (positive Ergebniserwartungen) ... 214
Abb. 29.2: Kausalmodell 2 zur Überprüfung personalentwicklungsinduzierter Kündigungsneigungs-Wirkungen (negative Ergebniserwartungen) .. 215
Abb. 30.1: Totales Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen (positive Ergebniserwartungen) 218
Abb. 30.2: Totales Kausalmodell personalentwicklungsinduzierter Identifikations-, Firmenbindungs- und Job Involvement-Wirkungen (negative Ergebniserwartungen) 219
Abb. 31: Interaktion von Personalentwicklungsintensität und Ergebniserwartungen auf die organisationale Identifikation, das Job Involvement und die Kündigungsneigung 227
Abb. 32: Ursachen für negative Ergebniserwartungen 234
Abb. 33: Ursachen für unbegründete negative Ergebniserwartungen 238
Abb. 34: Ursachen für unbegründete positive Ergebniserwartungen 239

Tabellenverzeichnis

Seite

Tab. 1: Metaanalyse der Determinanten der organisationalen Identifikation ... 30
Tab. 2 Metaanalyse der Korrelate der organisationalen Identifikation 35
Tab. 3: Mögliche Ausprägungen der Ergebniserwartungen (vereinfachte Darstellung) 71
Tab. 4: Die Untersuchungshypothesen im Überblick 89
Tab. 5: Im Rahmen der Kausalanalyse verwendete Kontrollvariablen 99
Tab. 6: Überblick über den Inhalt des Vortest-Fragebogens 116
Tab. 7: Operationalisierung der arbeitsspezifischen Selbstwirksamkeitserwartungen 126
Tab. 8: Zentrale Forschungsbeiträge der affektiven Identifikationsforschung und Operationalisierungsansätze zur Erfassung der organisationalen Identifikation 129
Tab. 9: Operationalisierung der organisationalen Identifikation 131
Tab. 10: Die Operationalisierung des Job Involvements anhand der deutschsprachigen Kanungo-Skala 135
Tab. 11: Definitionale Indikatoren zur Messung der Personalentwicklungsintensität 136
Tab. 12: Korrelation zwischen dem PEI-Index und der Teilnahmehäufigkeit an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen im Vortest 138
Tab. 13: Kodierung der Instrumentalität 142
Tab. 14: Kodierung der Valenz 143
Tab. 15: Ausprägung einer Ergebniserwartung in Abhängigkeit von Valenz und Instrumentalität 141
Tab. 16: Operationalisierung der Firmenbindung 144
Tab. 17: Beschreibungsmerkmale des Vortest-Betriebes 145
Tab. 18: Beschreibungsmerkmale der Firma 2 148
Tab. 19: Beschäftigungsentwicklung in der Firma 3 149
Tab. 20: Beschreibungsmerkmale der Firma 5 150
Tab. 21: Erhebungsumfang und Teilnehmerselektion in den an der Hauptuntersuchung beteiligten Firmen 150
Tab 22: Fragebogenzustellung und Organisation des Rücklaufs differenziert nach Untersuchungsstichprobe 152
Tab. 23: Kennzeichnung des Rücklaufs differenziert nach Untersuchungsstichprobe 153
Tab. 24: Verteilung der Berufsgruppen in der Gesamtstichprobe 154
Tab. 25: Die berufliche Position der Befragungsteilnehmer differenziert nach Unternehmenszugehörigkeit 154
Tab. 26: Anteil der Geschlechter in den Firmenstichproben 155

Universität
Gesamthochschule Paderborn

FRAGEBOGEN

zur

Mitarbeiterbefragung

Fbnr.:

INFORMATION

zur Ausfüllung des Fragebogens

1. Der Fragebogen wird anonym ausgefüllt. Ihre Antworten werden **streng vertraulich** behandelt und von einem Doktoranden der Universität Paderborn in anonymisierter Form weiterverarbeitet.

2. Bitte füllen Sie den Fragebogen unbedingt vollständig aus.

3. Bitte beantworten Sie die Fragen so ehrlich wie möglich.

4. Bitte kreuzen Sie Ihre jeweilige Antwort folgendermaßen an: ☒

5. Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, stecken Sie ihn bitte in den beiliegenden Umschlag. Werfen Sie den Umschlag mit dem Fragebogen in die versiegelte Kiste beim Betriebsrat.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

1. Wie alt sind Sie?

- [ ] unter 25 Jahre
- [ ] 25-29 Jahre
- [ ] 30-34 Jahre
- [ ] 35-39 Jahre
- [ ] 40-50 Jahre
- [x] über 50 Jahre

2. Bitte nennen Sie Ihr Geschlecht

- [x] männlich
- [ ] weiblich

3. Seit wieviel Jahren arbeiten Sie für Vorwerk?

- [ ] seit bis zu einem Jahr
- [ ] seit 1-2 Jahren
- [ ] seit 3-4 Jahren
- [ ] seit 5-6 Jahren
- [ ] seit 7-10 Jahren
- [ ] seit 11 bis 15 Jahren
- [ ] seit 16-20 Jahren
- [x] seit über 20 Jahren

4. Welchen Schulabschluß haben Sie?

- [x] keinen Schulabschluß
- [ ] Hauptschulabschluß
- [ ] Mittlere Reife
- [ ] Abitur

5. Welche Berufsausbildung haben Sie?

- [x] keine Berufsausbildung
- [ ] Lehre mit Abschluß
- [ ] Fachhochschulabschluß
- [ ] Hochschulabschluß

6. Wieviel Jahre Berufserfahrung besitzen Sie in dem Beruf, den Sie derzeit ausüben?

- [ ] bis zu ein Jahr
- [x] 1-2 Jahre
- [ ] 3-4 Jahre
- [ ] 5-6 Jahre
- [ ] 7-10 Jahre
- [ ] 11-15 Jahre
- [ ] 16-20
- [ ] über 20 Jahre

7. Bitte nennen Sie Ihre berufliche Position

- [ ] An- oder Ungelernte(r)
- [ ] Facharbeiter(in)
- [x] Angestellte(r) (technisch oder kufmännisch)
- [ ] Meister
- [ ] Gruppenleiter(in), Abteilungsleiter(in), Hauptabteilungsleiter(in)

8. Hat Ihr Vorgesetzter oder der Personalbeauftragte Ihnen <u>seit 1992</u> (also dieses Jahr, letztes Jahr oder vorletztes Jahr) die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme empfohlen?

- [x] ja
- [ ] nein

Wenn ja, wie oft wurde Ihnen <u>seit 1992</u> eine solche Empfehlung gegeben?

<u>3</u> Mal

9. Haben Sie seit 1992 *(also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr)* an einer *betrieblichen* Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen oder nehmen Sie derzeit an einer *betrieblichen* Weiterbildungsmaßnahme teil?

☒ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit ***Frage 15*** auf Seite 5 fort.

10. Welchem Zweck diente(n) diese betriebliche(n) Weiterbildungsmaßnahme(n) Ihrer Meinung nach?

☐ der Aufrechterhaltung meines Qualifikationsniveaus
☒ der Anpassung meiner Qualifikationen an veränderte Technologien oder Organisationsstrukturen
☐ der Förderung meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung

Im folgenden wird nach den **betrieblichen Bildungsveranstaltungen** gefragt, an denen Sie seit 1992 *(also in diesem Jahr, im letzten Jahr und im vorletzten Jahr)* teilgenommen haben. Bitte kreuzen Sie jeweils die Maßnahme an, welche der von Ihnen besuchten Bildungsveranstaltung am nächsten kommt.

11. Sind Sie Führungskraft und haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Führungskompetenz** teilgenommen?

☐ ja

☒ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 12* fort.

Welche der hier aufgeführten Fortbildungsmaßnahmen haben Sie seit 1992 wieviele Male abschließend besucht (1. Spalte) und wieviel Tage haben Sie auf dem jeweiligen Seminar zugebracht (2. Spalte)?

☐	Führungs- und Verhaltenstraining	_____ Mal	_____ Tage
☐	Seminar zur Unternehmensführung	_____ Mal	_____ Tage
☐	Seminar zur Vermittlung von Führungswissen	_____ Mal	_____ Tage
☐	Seminar zum Selbstmanagement	_____ Mal	_____ Tage
☐	Seminar zu Techniken der Führung	_____ Mal	_____ Tage

12. Haben Sie seit **1992** (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Fachkompetenz** (berufliches Können) teilgenommen?

☐ ja ☒ nein

Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 13* fort.

Welche der hier aufgeführten Fortbildungsmaßnahmen haben Sie seit 1992 wie häufig zum Abschluß gebracht?

- ☐ Schulung über Produkte, Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe (Qualitätssicherung) _____ Mal
- ☐ Schulung zur Handhabung von Arbeitsmitteln und Geräten (z.B. Computern, Maschinen) _____ Mal
- ☐ Schulung über Werkstoffe/Materialien _____ Mal
- ☐ Technische Schulung (z.B. (Büro-)Elektronik, Automatisierungs-, Meß-, Steuer-, Regelungstechnik) _____ Mal
- ☐ betriebsirtschaftliche/kaufmännische Schulung _____ Mal
- ☐ Seminar zum Arbeitsrecht _____ Mal
- ☐ Seminar/Schulung zur Vermittlung sonstiger berufsspezifischer Kenntnisse (soweit nicht oben aufgeführt) _____ Mal

Wenn Sie seit 1992 lediglich eine einzige betriebliche Bildungsmaßnahme zum Abschluß gebracht haben, bearbeiten Sie bitte die linke Spalte.

Handelte es sich bei dem Seminar um eine Blockveranstaltung oder Intervallveranstaltung?

- ☐ *Blockveranstaltung* (d.h. eine einmalige Bildungsveranstaltung, die am Stück stattgefunden hat, z.B. einen ganzen Tag oder mehrere Tage hintereinander)
- ☐ *Intervallveranstaltung* (Bildungsmaßnahme mit mehrmonatiger Laufzeit, in der die Veranstaltungen in einem bestimmten Zeitrhythmus stattfinden)

1. Wenn es eine Blockveranstaltung war, wieviel Tage hat die Maßnahme insgesamt gedauert?
   _____ Tage
2. Wenn es eine Intervallveranstaltung war, wie lange war die Laufzeit der Maßnahme?
   _____ Monate

   In welchem Rhythmus hat die Maßnahme in diesem Zeitraum stattgefunden?

   alle _____ Wochen

   Wenn die Maßnahme stattgefunden hat, wieviele Stunden hat sie dann gedauert?
   _____ Stunden

Wenn Sie seit 1992 mehrere betriebliche Bildungsveranstaltungen zum Abschluß gebracht haben, bearbeiten Sie bitte die rechte Spalte.

Handelte es sich bei den Seminaren um Blockveranstaltungen oder Intervallveranstaltungen?

- ☐ *Blockveranstaltungen* (d.h. einmalige Bildungsveranstaltungen, die am Stück stattfinden (z.B. einen ganzen Tag oder mehrere Tage hintereinander)
- ☐ *Intervallveranstaltungen* (Bildungsmaßnahmen mit mehrmonatiger Laufzeit, in der die Veranstaltungen in einem bestimmten Zeitrhythmus stattfinden)
- ☐ *sowohl Block als auch Intervallveranstaltungen*

1. Wenn es Blockveranstaltungen waren, wieviel Tage haben die Seminare/Schulungen insgesamt gedauert?
   _____ Tage

2. Wenn es Intervallveranstaltungen waren, wie lange war die Laufzeit der Maßnahmen?
   Laufzeit der 1. Maßnahme: _____ Monate
   Laufzeit der 2. Maßnahme: _____ Monate
   Laufzeit der 3. Maßnahme _____ Monate
   Laufzeit der 4. Maßnahme: _____ Monate
   Laufzeit der 5. Maßnahme: _____ Monate

   In welchem Rhythmus haben die Maßnahmen während der Laufzeit stattgefunden?

   Rhythmus der 1. Maßnahme: alle _____Wochen

Rhythmus der 2. Maßnahme: alle _____ Wochen
Rhythmus der 3. Maßnahme: alle _____ Wochen
Rhythmus der 4. Maßnahme: alle _____ Wochen
Rhythmus der 5. Maßnahme: alle _____ Wochen

Wenn die Maßnahmen stattgefunden haben, wie lange haben Sie dann gedauert ?

1. Maßnahme: _____ Stunden
2. Maßnahme: _____ Stunden
3. Maßnahme: _____ Stunden
4. Maßnahme: _____ Stunden
5. Maßnahme: _____ Stunden

3. Wenn es sowohl Block- als auch Intervallveranstaltungen waren, beantworten Sie bitte oben Frage 1. und Frage 2.

13. Haben Sie **seit 1992** (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **sozialen Kompetenz** (Umgang mit Menschen) teilgenommen?

☒ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 14* fort.

Welche der hier aufgeführten Maßnahmen haben Sie seit 1992 wie häufig zum Abschluß gebracht (1. Spalte) und wieviel Tage haben Sie auf der jeweiligen Bildungsveranstaltung insgesamt zugebracht (2. Spalte)?

☐ Seminar zur Gesprächsführung/Kommunikation	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zur Konfliktsteuerung	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zur Rhetorik	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zur Didaktik	_____ Mal	_____ Tage
☒ Seminar zu Techniken der Gruppenarbeit	1 Mal	3 Tage
☐ Sprachentraining	_____ Mal	_____ Stunden

14. Haben Sie **seit 1992** (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Methodenkompetenz** teilgenommen?

☐ ja

☒ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 15* fort.

Welche der hier aufgeführten Maßnahmen haben Sie seit 1992 wie häufig zum Abschluß gebracht (1. Spalte) und wieviel Tage haben Sie auf der jeweiligen Bildungsveranstaltung insgesamt zugebracht (2. Spalte)?

☐ Seminar zu Arbeitstechniken/Arbeitsorganisation	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zum Projektmanagement	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar über Präsentationstechniken	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zur Problemlösung	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar zu Techniken der Entscheidung	_____ Mal	_____ Tage
☐ Seminar über Kreativitätstechniken	_____ Mal	_____ Tage

15. Sind Sie in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr (außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Unterweisungen) an Ihrem Arbeitsplatz unterwiesen bzw. unterrichtet worden?

☒ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 16* fort.

Welchem Zweck diente diese Unterweisung bzw. Unterrichtung?

☒ der systematischen Anlernung und Einarbeitung in eine neue Arbeitstätigkeit

☐ der eher sporadischen Korrektur und Verbesserung des Arbeitsablaufs

☐ der systematischen Erhöhung meines Qualifikationsniveaus

Betrachten Sie diese Unterweisung bzw. Unterrichtung als eine Maßnahme zur Förderung Ihrer persönliche und beruflichen Entwicklung?

☒ ja
☐ nein
☐ dazu habe ich keine Meinung

16. Haben Sie **seit 1992** (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen?

☒ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 17* fort.

Wie häufig wurde ein Mitarbeitergespräch seit 1992 mit Ihnen durchgeführt?

_____ Mal

Worum ging es in dem Mitarbeitergespräch? (Mehrfachnennungen möglich)

☐ Beurteilung meiner Leistung
☐ Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten
☐ Diskussion und/oder Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen
☐ Beurteilung meines Entwicklungspotentials
☒ Festlegung konkreter Entwicklungsziele

17. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) in diesem Unternehmen den Arbeitsplatz gewechselt?

☒ ja
Bitte bearbeiten Sie die linke Spalte

Wie häufig haben Sie den Arbeitsplatz in diesem Zeitraum gewechselt?

1 Mal

Sind Sie mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen auf den Stellenwechsel vorbereitet worden?

☐ ja ☒ nein

Glauben Sie, daß Sie versetzt wurden, damit Ihr berufliches Fortkommen und Ihre persönliche Entwicklung gefördert werden?

☐ ja
☒ nein
☐ weiß ich nicht

Hat sich Ihre hierarchische Position durch Ihren Arbeitsplatzwechsel verändert?

☐ ja, ich bin in der Hierarchie aufgestiegen
☐ ja, ich bin in der Hierarchie abgestiegen
☒ nein

☐ nein
Hat sich Ihre Arbeit in diesem Zeitraum verändert?

☐ ja
Wenn ja, bearbeiten Sie bitte die rechte Spalte.

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie Sie bitte mit Frage 18 fort.

Hat die Arbeit von der Menge her zugenommen oder abgenommen?

☐ zugenommen
☐ abgenommen

Ist die Arbeit schwieriger oder einfacher geworden?

☐ schwieriger
☐ einfacher

Ist die Arbeit vielseitiger oder einseitiger geworden?

☐ vielseitiger
☐ einseitiger

Hat Ihre Verantwortung zugenommen oder abgenommen?

☐ zugenommen
☐ abgenommen

Sind Sie auf Ihre veränderte Arbeitstätigkeit mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen vorbereitet worden?

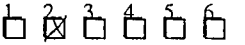
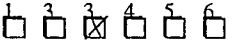
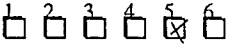
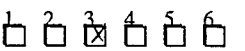
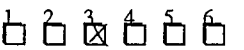
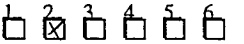
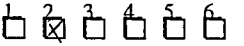
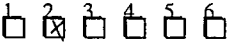
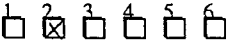
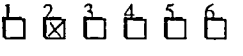
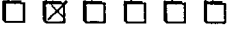
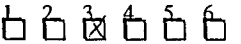
☐ ja
☐ nein

Glauben Sie, daß Ihre Arbeitstätigkeit verändert wurde, damit Ihr berufliches Fortkommen und Ihre persönliche Entwicklung gefördert werden?

☐ ja
☐ nein
☐ weiß ich nicht

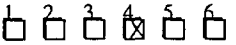
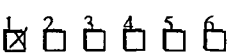
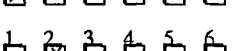
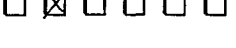
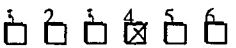
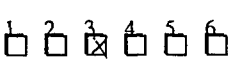
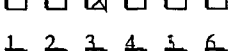
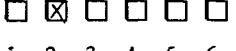
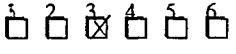
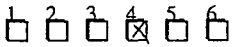
18. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr persönliches Verhältnis zu der Firma, in der Sie beschäftigt sind. Bitte geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu

1.	Für mich ist Vorwerk nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin.	
2.	Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, daß ich für Vorwerk arbeite.	
3.	Ich könnte genausogut für eine andere Firma arbeiten, solange die Arbeit die gleiche wäre.	
4.	Vorwerk ist für mich wie eine große Familie.	
5.	Wenn ich mitkriege, wie jemand anders Vorwerk kritisiert, fühle ich mich selbst angegriffen.	
6.	Das, wofür Vorwerk steht, ist wichtig für mich.	
7.	Hat Vorwerk Probleme, fühle ich mich so, als wären das auch meine Probleme.	
8.	Fragen mich meine Freunde nach einem guten Arbeitgeber, nenne ich Ihnen sofort Vorwerk.	
9.	Die meisten Leute bei Vorwerk denken und empfinden wie ich.	
10.	Das Wohlergehen von Vorwerk liegt mir sehr am Herzen.	
11.	Anderen gegenüber beschreibe ich mich oft als "Ich bin von Vorwerk".	
12.	Wenn jemand Vorwerk lobt, empfinde ich das als persönliches Kompliment.	
13.	Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekommen würde, würde ich bei Vorwerk bleiben.	

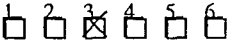
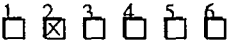
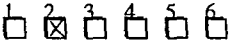
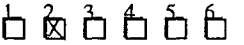
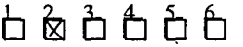
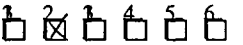
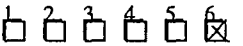
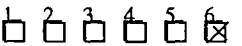
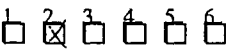
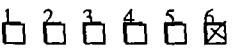
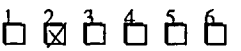
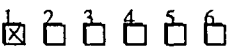
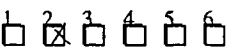
19. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr persönliches Verhältnis zu Ihrer Arbeit, die Sie gegenwärtig ausüben. Bitte geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu.

1.	Die wichtigtsen Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner gegenwärtigen Arbeit zu tun.	
2.	Meine Arbeit hier ist nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin.	
3.	Ich engagiere mich persönlich sehr stark für meine Arbeit hier.	
4.	Ich lebe durch meine derzeitige Arbeit.	
5.	Die meisten meiner Interessen drehen sich um meine Arbeit hier.	
6.	Ich fühle mich meiner Arbeit hier sehr verbunden.	
7.	Gewöhnlich erlebe ich mich <u>nicht</u> als Teil meiner Arbeit hier.	
8.	Die meisten meiner persönlichen Lebensziele orientieren sich an meiner derzeitigen Arbeit.	
9.	Ich betrachte meine Arbeit hier als wesentlich für meine Existenz.	
10.	Es gefällt mir, die meiste Zeit von meiner Arbeit aufgesogen zu werden.	

20. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre eigene Einschätzung Ihrer beruflichen Fähigkeiten. Bitt geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu.

1.	Treten bei der Arbeit unerwartete Situationen auf, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	
2.	Schwierigkeiten bei der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	
3.	Wenn ich mit einer neuen Arbeitsaufgabe konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehe.	
4.	Bei der Arbeit bin ich jederzeit in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen.	
5.	Auch schwierige Arbeitsaufgaben stellen für mich keine unüberwindbaren Hindernisse dar.	
6	Wenn ich eine Arbeit beim ersten Mal nicht erledigen kann, versuche ich es solange, bis ich es schaffe.	
7.	Bei der Arbeit vermeide ich es, mit Schwierigkeiten konfrontiert zu werden.	
8.	Wenn bei der Arbeit etwas zu kompliziert aussieht, werde ich es erst gar nicht versuchen.	
9.	Wenn ich bei der Arbeit etwas Unliebsames zu tun habe, arbeite ich solange daran, bis ich es zu Ende gebracht habe.	
10.	Wenn bei der Arbeit unerwartete Probleme auftreten, komme ich nicht damit zurecht.	
11.	Über meine Fähigkeiten, die ich bei der Arbeit einsetze, bin ich mir sicher.	
12.	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe übernommen habe, erwarte ich von mir, daß ich sie erfolgreich bewältige.	
13.	Ich bin zuversichtlich, daß meine Fertigkeiten und Fähigkeiten denen meiner Kollegen gleichkommen oder sie übertreffen.	

21. Angenommen, jemand in dieser Firma erledigt seine Arbeit kompetent und erfolgreich: **Welche Konsequenzen ergeben sich für ihn daraus am ehesten...**

21a. **...in finanzieller Hinsicht?**

- [x] er wird mehr Geld erhalten
- [ ] er wird nicht mehr und nicht weniger Geld erhalten
- [ ] er wird weniger Geld erhalten

a1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für attraktiv
- [ ] für unattraktiv
- [ ] für weder attraktiv noch unattraktiv

a2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [ ] für sehr wahrscheinlich
- [x] für wahrscheinlich
- [ ] für eher wahrscheinlich
- [ ] für eher unwahrscheinlich
- [ ] für unwahrscheinlich
- [ ] für sehr unwahrscheinlich

21b. **...im Hinblick auf sein Ansehen?**

- [ ] sein Ansehen würde zunehmen
- [x] sein Ansehen würde gleich bleiben
- [ ] sein Ansehen würde abnehmen

b1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für attraktiv
- [ ] für unattraktiv
- [ ] für weder attraktiv noch unattraktiv

b2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [ ] für sehr wahrscheinlich
- [x] für wahrscheinlich
- [ ] für eher wahrscheinlich
- [ ] für eher unwahrscheinlich
- [ ] für unwahrscheinlich
- [ ] für sehr unwahrscheinlich

21c. **...im Hinblick auf die Verantwortung, die er bei der Arbeit zu tragen hat?**

- [x] er erhält eine verantwortungsvollere Arbeit
- [ ] seine Arbeit wird nicht mehr und nicht weniger verantwortungsvoll
- [ ] er erhält eine weniger verantwortungsvolle Arbeit

c1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für attraktiv
- [ ] für unattraktiv
- [ ] für weder attraktiv noch unattraktiv

c2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [ ] für sehr wahrscheinlich
- [x] für wahrscheinlich
- [ ] für eher wahrscheinlich
- [ ] für eher unwahrscheinlich
- [ ] für unwahrscheinlich
- [ ] für sehr unwahrscheinlich

21d. **...im Hinblick auf die Sicherheit seines Arbeitsplatzes?**

- [x] sein Arbeitsplatz wird sicherer
- [ ] sein Arbeitsplatz wird nicht sicherer und nicht unsicherer
- [ ] sein Arbeitsplatz wird unsicherer

d1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für attraktiv
- [ ] für unattraktiv
- [ ] für weder attraktiv noch unattraktiv

d2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für sehr wahrscheinlich
- [ ] für wahrscheinlich
- [ ] für eher wahrscheinlich
- [ ] für eher unwahrscheinlich
- [ ] für unwahrscheinlich
- [ ] für sehr unwahrscheinlich

21e. **...im Hinblick auf seine berufliche Entwicklung?**

- [x] er wird in der Hierarchie aufsteigen
- [ ] er wird in der Hierarchie bleiben wo er ist
- [ ] er wird in der Hierarchie absteigen

e1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [x] für attraktiv
- [ ] für unattraktiv
- [ ] für weder attraktiv noch unattraktiv

e2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- [ ] für sehr wahrscheinlich
- [x] für wahrscheinlich
- [ ] für eher wahrscheinlich
- [ ] für eher unwahrscheinlich
- [ ] für unwahrscheinlich
- [ ] für sehr unwahrscheinlich

22. Lesen Sie die Stellenangebote einschlägiger regionaler oder überregionaler Zeitungen?

- [ ] mindestens jedes Wochenende
- [x] gelegentlich
- [ ] selten
- [ ] nie

23. Falls Sie Stellenanzeigen lesen, warum tun Sie das?

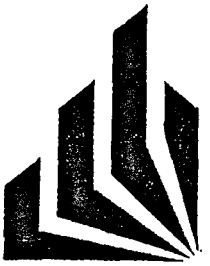
- [x] um im eigenen Interesse einen Überblick über den Stellenmarkt für meine Berufsgruppe zu gewinnen
- [ ] aus Unternehmensinteressen
- [ ] ich beabsichtige, die Stelle zu wechseln

24. Wenn es **nach Ihnen** geht, werden Sie in fünf Jahren noch für Vorwerk arbeiten?

- [x] sehr wahrscheinlich
- [ ] wahrscheinlich
- [ ] eher wahrscheinlich
- [ ] eher unwahrscheinlich
- [ ] unwahrscheinlich
- [ ] sehr unwahrscheinlich

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang Teil 5:
Hauptuntersuchungs-Fragebogen



Universität
Gesamthochschule Paderborn

Mitarbeiterbefragung

Fbnr.:

Lehrstuhl für Personalwirtschaft
und betriebliche Bildungsforschung
Prof. Dr. Wolfgang Weber
Warburger Str. 100
33098 Paderborn

INFORMATIONEN

zur Ausfüllung des Fragebogens

1. Der Fragebogen wird anonym ausgefüllt. Ihre Antworten werden streng vertraulich behandelt und von einem Doktoranden an der Universität Paderborn in anonymisierter Form weiterverarbeitet.
2. Bitte füllen Sie den Fragebogen *unbedingt vollständig* aus.
3. Bitte beantworten Sie die Fragen so ehrlich wie möglich.
4. Bitte kreuzen Sie Ihre jeweilige Antwort folgendermaßen an: ☒
5. Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, stecken Sie ihn bitte in den beiliegenden Umschlag.
6. Bitte geben Sie den Umschlag mit dem ausgefüllten Fragebogen ***bis zum Freitag den 9. Dezember*** beim Betriebsrat ab.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

1. Wie alt sind Sie?

- ☐ unter 25 Jahre
- ☐ 25-29 Jahre
- ☐ 30-34 Jahre
- ☐ 35-39 Jahre
- ☐ 40-50 Jahre
- ☐ über 50 Jahre

2. Bitte nennen Sie Ihr Geschlecht

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

3. Seit wieviel Jahren arbeiten Sie für ?

- ☐ seit bis zu einem Jahr
- ☐ seit 1-2 Jahren
- ☐ seit 3-4 Jahren
- ☐ seit 5-6 Jahren
- ☐ seit 7-10 Jahren
- ☐ seit 11 bis 15 Jahren
- ☐ seit 16-20 Jahren
- ☐ seit über 20 Jahren

4. Welchen Schulabschluß haben Sie?

- ☐ keinen Schulabschluß
- ☐ Hauptschulabschluß
- ☐ Mittlere Reife
- ☐ Abitur

5. Welche Berufsausbildung haben Sie?

- ☐ keine Berufsausbildung
- ☐ Lehre mit Abschluß
- ☐ Fachhochschulabschluß
- ☐ Hochschulabschluß

6. Wieviel Jahre Berufserfahrung besitzen Sie in dem Beruf, den Sie derzeit ausüben?

- ☐ bis zu ein Jahr
- ☐ 1-2 Jahre
- ☐ 3-4 Jahre
- ☐ 5-6 Jahre
- ☐ 7-10 Jahre
- ☐ 11-15 Jahre
- ☐ 16-20
- ☐ über 20 Jahre

7. Bitte nennen Sie Ihre berufliche Position

- ☐ An- oder Ungelernte(r)
- ☐ Facharbeiter(in)
- ☐ Angestellte(r) (technisch oder kufmännisch)
- ☐ Meister
- ☐ Gruppenleiter(in), Abteilungsleiter(in), Hauptabteilungsleiter(in)

8. Hat Ihr Vorgesetzter oder der Personalbeauftragte Ihnen <u>seit 1992</u> (also dieses Jahr, letztes Jahr oder vorletztes Jahr) die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme empfohlen?

- ☐ ja
- ☐ nein

Wenn ja, wie oft wurde Ihnen <u>seit 1992</u> eine solche Empfehlung gegeben?

_____ Mal

9. Haben Sie seit 1992 ***(also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr)*** an einer *betrieblichen* Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen oder nehmen Sie derzeit an einer *betrieblichen* Weiterbildungsmaßnahme teil?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 15* auf Seite 4 fort.

10. Welchem Zweck diente(n) diese betriebliche(n) Weiterbildungsmaßnahme(n) Ihrer Meinung nach hauptsächlich? (Bitte nur ein Kreuz machen.)

☐ der Aufrechterhaltung meines Qualifikationsniveaus
☐ der Anpassung meiner Qualifikationen an veränderte Technologien oder Organisationsstrukturen
☐ der Förderung meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung

Im folgenden wird nach den betrieblichen **Bildungsveranstaltungen** gefragt, an denen Sie seit 1992 ***(also in diesem Jahr, im letzten Jahr und im vorletzten Jahr)*** teilgenommen haben. Bitte kreuzen Sie jeweils die Maßnahme an, welche der von Ihnen besuchten Bildungsveranstaltung am nächsten kommt.

11. Sind Sie Führungskraft und haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Führungskompetenz** teilgenommen?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 12* fort.

Welche der hier aufgeführten Fortbildungsmaßnahmen haben Sie seit 1992 wieviele Male abschließend besucht?

☐	Führungs- und Verhaltenstraining	_____ Mal
☐	Seminar zur Unternehmensführung	_____ Mal
☐	Seminar zur Vermittlung von Führungswissen	_____ Mal
☐	Seminar zum Selbstmanagement	_____ Mal
☐	Seminar zu Techniken der Führung	_____ Mal

12. Haben Sie seit **1992** (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Fachkompetenz** (berufliches Können) teilgenommen?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 13* fort.

- ☐ Schulung über Produkte, Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe (Qualitätssicherung) _____ Mal
- ☐ Schulung zur Handhabung von Arbeitsmitteln und Geräten (z.B. Computern, Maschinen) _____ Mal
- ☐ Schulung über Werkstoffe/Materialien _____ Mal
- ☐ Technische Schulung (z.B. (Büro-)Elektronik, Automatisierungs-, Meß-, Steuer-, Regelungstechnik) _____ Mal
- ☐ betriebswirtschaftliche/kaufmännische Schulung _____ Mal
- ☐ Seminar zum Arbeitsrecht _____ Mal
- ☐ Seminar/Schulung zur Vermittlung sonstiger berufsspezifischer Kenntnisse (soweit nicht oben aufgeführt) _____ Mal

13. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **sozialen Kompetenz** (Umgang mit Menschen) teilgenommen?

☐ ja ☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 14* fort.

Welche der hier aufgeführten Maßnahmen haben Sie seit 1992 wie häufig zum Abschluß gebracht?

- ☐ Seminar zur Gesprächsführung/Kommunikation _____ Mal
- ☐ Seminar zur Konfliktsteuerung _____ Mal
- ☐ Seminar zur Rhetorik _____ Mal
- ☐ Seminar zur Didaktik _____ Mal
- ☐ Seminar zu Techniken der Gruppenarbeit _____ Mal
- ☐ Sprachentraining _____ Mal

14. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einer betrieblichen Fortbildung zur Förderung Ihrer **Methodenkompetenz** (Denken und Problemlösen) teilgenommen?

☐ ja ☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 15* fort.

Welche der hier aufgeführten Maßnahmen haben Sie seit 1992 wie häufig zum Abschluß gebracht?

- ☐ Seminar zu Arbeitstechniken/Arbeitsorganisation _____ Mal
- ☐ Seminar zum Projektmanagement _____ Mal
- ☐ Seminar über Präsentationstechniken _____ Mal
- ☐ Seminar zur Problemlösung _____ Mal
- ☐ Seminar zu Techniken der Entscheidung _____ Mal
- ☐ Seminar über Kreativitätstechniken _____ Mal

15. Sind Sie in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr (außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Unterweisungen) an Ihrem Arbeitsplatz unterwiesen bzw. unterrichtet worden?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 16* fort.

Welchem Zweck diente diese Unterweisung bzw. Unterrichtung?

☐ der systematischen Anlernung und Einarbeitung in eine neue Arbeitstätigkeit

☐ der eher sporadischen Korrektur und Verbesserung des Arbeitsablaufs

☐ der systematischen Erhöhung meines Qualifikationsniveaus

Betrachten Sie diese Unterweisung bzw. Unterrichtung als eine Maßnahme zur Förderung Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung?

☐ ja
☐ nein
☐ dazu habe ich keine Meinung

16. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) einen anderen Aufgabenbereich zu Trainingszwecken (zeitlich befristet) zugewiesen bekommen?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 17* fort.

Betrachten Sie dieses Training als eine Maßnahme zur Förderung Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung?

☐ ja
☐ nein
☐ dazu habe ich keine Meinung

17. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen?

☐ ja

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 18* fort.

Wie häufig wurde ein Mitarbeitergespräch seit 1992 mit Ihnen durchgeführt?

_____ Mal

Worum ging es in dem Mitarbeitergespräch? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Beurteilung meiner Leistung
- ☐ Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten
- ☐ Diskussion und/oder Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen
- ☐ Beurteilung meines Entwicklungspotentials
- ☐ Festlegung konkreter Entwicklungsziele

18. Haben Sie seit 1992 (also in diesem Jahr, im letzten Jahr oder im vorletzten Jahr) in diesem Unternehmen den Arbeitsplatz gewechselt?

☐ ja
Bitte bearbeiten Sie die linke Spalte

Wie häufig haben Sie den Arbeitsplatz in diesem Zeitraum gewechselt?

_____ Mal

Sind Sie mit betrieblichen Bildungsmaßnahmen auf den Stellenwechsel vorbereitet worden?

☐ ja ☐ nein

Glauben Sie, daß Sie versetzt wurden, damit Ihr berufliches Fortkommen und Ihre persönliche Entwicklung gefördert werden?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ weiß ich nicht

Hat sich Ihre hierarchische Position durch Ihren Arbeitsplatzwechsel verändert?

- ☐ ja, ich bin in der Hierarchie aufgestiegen
- ☐ ja, ich bin in der Hierarchie abgestiegen
- ☐ nein

☐ nein
Hat sich Ihre Arbeit in diesem Zeitraum verändert?

☐ ja
Wenn ja, bearbeiten Sie bitte die rechte Spalte.

☐ nein
Wenn nein, fahren Sie bitte mit *Frage 19* fort.

Wie hat sich Ihre Arbeit seit 1992 im Hinblick auf die Verantwortung, die Sie zu tragen haben, verändert?

- ☐ viel mehr Verantwortung
- ☐ etwas mehr Verantwortung
- ☐ nicht mehr und nicht weniger Verantwortung
- ☐ etwas weniger Verantwortung
- ☐ viel weniger Verantwortung

Ist Ihre Arbeit seit 1992 vielseitiger oder einseitiger geworden?

- ☐ viel vielseitiger
- ☐ etwas vielseitiger
- ☐ weder viel- noch einseitiger
- ☐ etwas einseitiger
- ☐ viel einseitiger

19. Wenn Sie die Schwierigkeit Ihrer Arbeit betrachten, wie hat sich diese seit 1992 verändert?

- ☐ meine Arbeit ist viel schwieriger geworden
- ☐ meine Arbeit ist etwas schwieriger geworden
- ☐ meine Arbeit ist nicht schwieriger und nicht leichter geworden
- ☐ meine Arbeit ist etwas leichter geworden
- ☐ meine Arbeit ist viel leichter geworden

20. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr persönliches Verhältnis zu der Firma, in der Sie beschäftigt sind. Bitte geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu

1.	Für mich ist nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin.	1 2 3 4 5 6
2.	Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, daß ich für arbeite.	1 2 3 4 5 6
3.	Ich könnte genausogut für eine andere Firma arbeiten, solange die Arbeit die gleiche wäre.	1 2 3 4 5 6
4.	ist für mich wie eine große Familie.	1 2 3 4 5 6
5.	Wenn ich mitkriege, wie jemand anders kritisiert, fühle ich mich selbst angegriffen.	1 2 3 4 5 6
6.	Das, wofür steht, ist wichtig für mich.	1 2 3 4 5 6
7.	Hat Probleme, fühle ich mich so, als wären das auch meine Probleme.	1 2 3 4 5 6
8.	Fragen mich meine Freunde nach einem guten Arbeitgeber, nenne ich Ihnen sofort .	1 2 3 4 5 6
9.	Die meisten Leute bei denken und empfinden wie ich.	1 2 3 4 5 6
10.	Das Wohlergehen von liegt mir sehr am Herzen.	1 2 3 4 5 6
11.	Anderen gegenüber beschreibe ich mich oft als "Ich bin von ".	1 2 3 4 5 6
12.	Wenn jemand lobt, empfinde ich das als persönliches Kompliment.	1 2 3 4 5 6
13.	Auch wenn ich ein besseres Angebot von einer anderen Firma bekommen würde, würde ich bei bleiben.	1 2 3 4 5 6

21. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr persönliches Verhältnis zu Ihrer Arbeit, die Sie gegenwärtig ausüben. Bitte geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu.

1.	Die wichtigtsen Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner gegenwärtigen Arbeit zu tun.	1 2 3 4 5 6
2.	Meine Arbeit hier ist nur ein kleiner Teil von dem, was ich bin.	1 2 3 4 5 6
3.	Ich engagiere mich persönlich sehr stark für meine Arbeit hier.	1 2 3 4 5 6
4.	Ich lebe durch meine derzeitige Arbeit.	1 2 3 4 5 6
5.	Die meisten meiner Interessen drehen sich um meine Arbeit hier.	1 2 3 4 5 6
6.	Ich fühle mich meiner Arbeit hier sehr verbunden.	1 2 3 4 5 6
7.	Gewöhnlich erlebe ich mich nicht als Teil meiner Arbeit hier.	1 2 3 4 5 6
8.	Die meisten meiner persönlichen Lebensziele orientieren sich an meiner derzeitigen Arbeit.	1 2 3 4 5 6
9.	Ich betrachte meine Arbeit hier als wesentlich für meine Existenz.	1 2 3 4 5 6
10.	Es gefällt mir, die meiste Zeit von meiner Arbeit in Anspruch genommen zu werden.	1 2 3 4 5 6

22. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre eigene Einschätzung Ihrer beruflichen Fähigkeiten. Bitte geben Sie jeweils an, wie stark diese Aussagen zutreffen.

1 = stimme vollständig zu
2 = stimme zu
3 = stimme eher zu
4 = stimme eher nicht zu
5 = stimme nicht zu
6 = stimme überhaupt nicht zu.

1.	Treten bei der Arbeit unerwartete Situationen auf, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	1 2 3 4 5 6
2.	Schwierigkeiten bei der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	1 2 3 4 5 6
3.	Wenn ich mit einer neuen Arbeitsaufgabe konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehe.	1 2 3 4 5 6
4.	Bei der Arbeit bin ich jederzeit in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen.	1 2 3 4 5 6
5.	Auch schwierige Arbeitsaufgaben stellen für mich keine unüberwindbaren Hindernisse dar.	1 2 3 4 5 6
6	Wenn ich eine Arbeit beim ersten Mal nicht erledigen kann, versuche ich es solange, bis ich es schaffe.	1 2 3 4 5 6
7.	Bei der Arbeit vermeide ich es, mit Schwierigkeiten konfrontiert zu werden.	1 2 3 4 5 6
8.	Wenn bei der Arbeit etwas zu kompliziert aussieht, werde ich es erst gar nicht versuchen.	1 2 3 4 5 6
9.	Wenn ich bei der Arbeit etwas Unliebsames zu tun habe, arbeite ich solange daran, bis ich es zu Ende gebracht habe.	1 2 3 4 5 6
10.	Wenn bei der Arbeit unerwartete Probleme auftreten, komme ich nicht damit zurecht.	1 2 3 4 5 6
11.	Über meine Fähigkeiten, die ich bei der Arbeit einsetze, bin ich mir sicher.	1 2 3 4 5 6
12.	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe übernommen habe, erwarte ich von mir, daß ich sie erfolgreich bewältige.	1 2 3 4 5 6
13.	Ich bin zuversichtlich, daß meine Fertigkeiten und Fähigkeiten denen meiner Kollegen gleichkommen oder sie übertreffen.	1 2 3 4 5 6

292

23. Angenommen, jemand in dieser Firma erledigt seine Arbeit kompetent und erfolgreich: **Welche Konsequenzen glauben Sie ergeben sich für ihn daraus...**

23a. ...in finanzieller Hinsicht?

- ☐ er wird mehr Geld erhalten
- ☐ er wird nicht mehr und nicht weniger Geld erhalten

a1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für attraktiv
- ☐ für unattraktiv
- ☐ für weder attraktiv noch unattraktiv

a2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für sehr wahrscheinlich
- ☐ für wahrscheinlich
- ☐ für eher wahrscheinlich
- ☐ für eher unwahrscheinlich
- ☐ für unwahrscheinlich
- ☐ für sehr unwahrscheinlich

23b. ...im Hinblick auf sein Ansehen?

- ☐ sein Ansehen nimmt zu
- ☐ sein Ansehen bleibt gleich

b1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für attraktiv
- ☐ für unattraktiv
- ☐ für weder attraktiv noch unattraktiv

b2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für sehr wahrscheinlich
- ☐ für wahrscheinlich
- ☐ für eher wahrscheinlich
- ☐ für eher unwahrscheinlich
- ☐ für unwahrscheinlich
- ☐ für sehr unwahrscheinlich

23c. ...im Hinblick auf die Verantwortung, die er bei der Arbeit zu tragen hat?

- ☐ er erhält eine verantwortungsvollere Arbeit
- ☐ seine Arbeit wird nicht mehr und nicht weniger verantwortungsvoll

c1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für attraktiv
- ☐ für unattraktiv
- ☐ für weder attraktiv noch unattraktiv

c2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für sehr wahrscheinlich
- ☐ für wahrscheinlich
- ☐ für eher wahrscheinlich
- ☐ für eher unwahrscheinlich
- ☐ für unwahrscheinlich
- ☐ für sehr unwahrscheinlich

23d. ...im Hinblick auf die Sicherheit seines Arbeitsplatzes?

- ☐ sein Arbeitsplatz wird sicherer
- ☐ sein Arbeitsplatz wird nicht sicherer und nicht unsicherer

d1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für attraktiv
- ☐ für unattraktiv
- ☐ für weder attraktiv noch unattraktiv

d2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für sehr wahrscheinlich
- ☐ für wahrscheinlich
- ☐ für eher wahrscheinlich
- ☐ für eher unwahrscheinlich
- ☐ für unwahrscheinlich
- ☐ für sehr unwahrscheinlich

23e. ...im Hinblick auf seine berufliche Entwicklung?

- ☐ er wird in der Hierarchie aufsteigen
- ☐ er wird in der Hierarchie bleiben wo er ist

e1. Für wie attraktiv halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für attraktiv
- ☐ für unattraktiv
- ☐ für weder attraktiv noch unattraktiv

e2. Für wie wahrscheinlich halten Sie die von Ihnen angekreuzte Konsequenz?

- ☐ für sehr wahrscheinlich
- ☐ für wahrscheinlich
- ☐ für eher wahrscheinlich
- ☐ für eher unwahrscheinlich
- ☐ für unwahrscheinlich
- ☐ für sehr unwahrscheinlich

24. Wenn es <u>nach Ihnen</u> geht, werden Sie in fünf Jahren noch für _____ arbeiten?

- ☐ sehr wahrscheinlich
- ☐ wahrscheinlich
- ☐ eher wahrscheinlich
- ☐ eher unwahrscheinlich
- ☐ unwahrscheinlich
- ☐ sehr unwahrscheinlich

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A., Bagozzi, R.P. (1979): Unobservable variables in structural equation models with an application on industrial selling, in: Journal of Marketing Research, 1979, Vol. 16, S. 147-158.

Adkins, C.L. (1990): A longitudinal examination of the organizational socialization process, Diss., University of South Carolina 1990.

Allen, C.T., Janiszewski, C.A. (1989): Assessing the role of contingency awareness in attitudinal conditioning with implications for advertising research, in: Journal of Marketing Research, 1989, Vol. 26, S. 30-43.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990a): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, S. 1-18.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990b): Organizational socialization tactics: a longitidinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, in: Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, No. 4, S. 847-858.

Allen, N.J., Smith, J. (1987): An investigation of „extra-role" behaviours within organizations. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver, British Columbia, Canada 1987.

Allport, G.W. (1947): The psychology of participation, in: Psychological Review, 1947, Vol. 52, S. 117-132.

Allport, G.W. (1965): Entstehung und Umgestaltung der Motive, in: **Thomae, H., (Hrsg., 1965):** Die Motivation menschlichen Handelns, Köln, Berlin 1965, S. 488-497.

Althauser, U. (1982): Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation: eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozesses neuer Mitarbeiter in die Unternehmung, Diss. Mannheim 1982.

Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, in: Psychological Bulletin, 1988, Vol. 103, No. 3, S. 411-423.

Angle, H.L., Perry, J.L. (1981): An empirical assesssment of organizational commitment and organizational effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, 1981, Vol. 26 (June), S. 1-14.

Argyris, C. (1964): Integrating the individual and the organization, New York 1964.

Arnold, H.J., Feldman, D.C. (1982): A multivariate analysis of the determinants of job turnover, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 67, 1982, No. 3, S. 350-360.

Aryee, S., Heng, L.J. (1990): A note on the applicability of an organizational commitment model, in: Work and Occupations, 1990, Vol. 17, No. 2, S. 229-239.

Aschenbrücker, K. (1991): Wirtschaftspädagogische Theorie und Personalentwicklung, Wiesbaden 1991.

Ashford, S.J. (1989): Self-assessments in organizations: a literature review and integrative model, in: Research in Organizational Behavior, 1989, Vol. 11, S. 133-174.

Ashforth, B.E., Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, in: Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 1, S. 20-39.

Backhaus, K. et al. (1990): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 6. Auflage, Berlin usw. 1990.

Baethge, M. (1971): Ausbildung und Herrschaft. Unternehmerinteressen in der Bildungspolitik, 4. unveränderte Aufl., Frankfurt 1971.

Baethge, M. (1990): Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung - aus Sicht von Arbeitnehmern (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft), Bad Honnef 1990.

Baethge, M., Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten: neue Technologien und berufliche Perspektiven im Büro, Frankfurt 1986.

Bagozzi, R.P. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment, in: Journal of Marketing Research, 1981, Vol. 18, S. 375-381.

Bagozzi, R.P. et al. (1991): Assessing construct validity in organizational research, in: Administrative Science Quarterly, 1991, Vo. 36, S. 421-458.

Baker, R.Z. (1990): A control perspective of organizational socialization: tactics, tolerance for organizational influence, and outcomes for new entrants, Diss., Los Angeles 1990.

Ball, H. (1984): Entscheidungskriterien für betriebswirtschaftliche Bildungsinvestitionen, Frankfurt 1984.

Balzereit, B. (1980a): Personalentwicklung und Personalsteuerung. Eine Untersuchung der funktionalen Beziehungen zwischen Personalentwicklung, Organisation und Führung in Betriebswirtschaften, Paderborn 1980.

Balzereit, B. (1980b): Betriebspsychologie, München 1980.

Balzereit, B. (1983): Strukturelle Voraussetzungen einer erfolgreichen Personalentwicklung, in: **Weber, W. (Hrsg., 1983)**, S. 131-151.

Bamme, A. et al. (1983): Berufliche Sozialisation, München 1983.

Bandura, A. (1962): Social learning through imitation, in: Nebraska Symposium on Motivation, 1962, Vol. 10, S. 211-274.

Bandura, A. (1969): Social learning theory of identificatory processes, in: **Goslin, D.A. (Ed., 1969):** Handbook of socialization theory and research, S. 213-262, Chicago 1969.

Bandura, A. (1976a): Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie, Stuttgart 1976.

Bandura, A. (1976b): Die Analyse von Modellierungsprozessen, in: Bandura, A. (1976a): S. 9-67.

Bandura, A. (1976c): Verhaltenstheorie und die Modelle des Menschen, in: Bandura, A: (1976a), S. 205-229.

Bandura, A. (1977a): Social learning theory, Englewood Cliffs 1977.

Bandura, A. (1977b): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review, 1977, Vol. 84, No. 2, 191-215.

Bandura, A. (1978): Reflections on self-efficacy, in: Advances in Behavior Research and Therapy, 1978, Vol. 1, S. 237-269.

Bandura, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979.

Bandura, A. (1982): Self-efficacy mechanism in human agency, in: American Psychologist, 1982, Vol. 37, No. 2, S. 122-147.

Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action, Englewood Cliffs 1986.

Bandura, A. (1988): Self-regulation of motivation and action through goal systems, in: **Hamilton, V. et al. (Eds., 1988):** Cognitive perspectives on emotion and motivation, Dodrecht, Boston, London 1988, S. 37-61.

Bandura, A. (1995): Exercise of personal and collective efficacy in changing societies, in: **Derselbe (Ed., 1995):** Self efficacy in changing societies, Cambridge 1995, S. 1-45.

Bandura, A. et al. (1980): Tests of the generality of self-efficacy theory, in: Cognitive Therapy and Research, 1980, Vol. 4, No. 1, S. 39-66.

Bandura, A. Grusec, J.E., Menlove, F.L. (1966): Observational learning as a function of symbolization and incentive set; in: Child Development, 1966, 37, S. 449-455.

Bandura, A., Adams, N.E. (1977): Analysis of self-efficacy theory of behavioral change, in: Cognitive Theory and Research, 1977, Vol. 1, No.4, S. 287-310.

Bandura, A., Adams, N.E., Beyer, J. (1977): Cognitive processes mediating behavioral change, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1977, Vol. 37, No. 3, S. 125-139.

Bandura, A., Cervone, D. (1983): Self-evaluative and self-efficay mechanisms governing the motivational effects of goal systems, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1983, Vol. 45, S. 1017-1028.

Bandura, A., Cervone, D. (1986): Differential engagement of self-reactive influences in gognitive motivation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1986, Vol. 38, S. 92-113.

Bandura, A., Rosenthal, T. (1966): Vicarious classical conditioning as a function of arousal level, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1966, Vol. 3, No. 1, S. 54-62.

Bandura, A., Ross, D., Ross, D. (1963): A comparative test of the ststus envy, social power and secondary reinforcement theories of identificatory learning, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, Vol. 67, S. 527-534.

Bandura, A., Schunk, D.H. (1981): Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1981, Vol. 41, No. 3, S. 586-598.

Bandura, A., Walters, R.H. (1963): Social learning and personality development, New York usw. 1963.

Bardeleben, R.v., Böll, G., Kühn, H. (1986): Strukturen der betrieblichen Weiterbildung, Berichte zur beruflichen Bildung, Nr. 83, Berlin, BiBB 1986.

Barling, J., Beattie, R. (1983): Self-efficacy beliefs and sales performance, in: Journal of Organizational Behavior Mangement, 1983, Vol. 5(1), S. 41-51.

Batemen, T.S., Strasser, S. (1984): A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, in: Academy of Management Journal, 1984, Vol. 27, S. 95-112.

Bauer, F. (1986): Datenanalyse mit SPSS, 2., revidierte Auflage, Berlin usw. 1986.

Baum, W.M. (1973): The correlation-based law of effect, in: Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 1973, Vol. 20, S. 137-153.

Becker, H.S., Carper, J.W. (1956a): The development of identification with an occupation, in: American Journal of Sociology, 1956, Vol. 61, No. 4, S. 289-298.

Becker, H.S., Carper, J.W. (1956b): The elements of identification with an occupation, in: American Sociological Review, 1956, Vol. 21, S. 341-348.

Becker, M. (1993): Personalentwicklung: Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft, Bad Homburg 1993.

Becker, T.E. (1992): Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?, in: Academy of Management Journal, 1992, Vol. 35, No. 1, 232-244.

Bee, A. (1994): Die Beschäftigungs- und Arbeitssituation junger spanischer, türkischer und deutscher Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, München und Mering 1994.

Benninghaus, H. (1994): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, 3. überarbeitete Aufl., München 1994.

Bentler, P.M. (1980): Multivariate analysis with latent variables: causal modeling, in: Annual Review of Psychology, 1980, Vol. 31, S. 419-456.

Berger, S.M. (1962): Conditioning through vicarious instigation, in: Psychological Reports, 1962, Vol. 69, S. 450-466.

Berndt, G. (Hrsg., 1986): Personalentwicklung. Ansätze, Konzepte, Perspektiven, Köln 1986.

Berthel, J. (1977): Betriebliche Personal-Fortbildung in Theorie und Praxis, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1977, 29. Jg., Heft 2, S. 80-88.

Berthel, J. (1979): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1979.

Berthel, J. (1990): Strategien zur Förderung der Selbstentwicklung, in: Haller, M. et al. (Hrsg. 1990), S. 223- 228.

Berthel, J. (1995): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1995.

Berthel, J., Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen 1985.

Besozzi, C., Zehnpfennig, H. (1976): Methodologische Probleme der Index-Bildung, in: **Koolwijk, Wieken-Mayse, M. (Hrsg., 1976):** Testen und Messen, Techniken der empirischen Sozialforschung, 5. Band, München, Wien 1976, S. 9-55.

Betz, N.E., Hackett, G. (1981): The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men, in: Journal of Counseling Psychology, 1981, Vol. 28, No. 5, S. 399- 410.

Blalock, H.M. (1971): Four-variable causal models and partial correlations, in: **Derselbe (Ed. 1971),** S. 18-32.

Blalock, H.M. (Ed., 1971): Causal models in the social sciences, Chicago, New York 1971.

Blanchard, F.A. et al. (1975): Effect of group success and failure upon interpersonal attraction in cooperating interracial groups, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1975, Vol. 31, S. 1020-1030.

Blau, G. (1988): An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy, in: Journal of Vocational Behavior, 1988, Vol. 32, S. 176-195.

Bluedorn, A.C. (1982): A unified model of turnover from organizations, in: Human Relations, Vol. 35, No. 2, 1982, S. 135-153.

Blum, H.P. (1987): Zur Identifikation und ihren Schicksalen, in: Jahrbuch des Psychoanalyse, 1987, Bd. 20, S. 143-164.

Bollen, K.A. (1989): Structural equations with latent variables, New York usw. 1989.

Bollen, K.A., Lang, J.S. (Eds., 1993): Testing structural equation models, Newbury Park, London, New Dhli 1993.

Bolles, C.R. (1972): Reinforcement, expectancy and learning, in: Psychological Review, 1972, Vol. 79, S. 394-409.

Borg, I. (1992): Korrelate der subjektiven Sicherheit der Arbeitsstelle, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1989, Bd. 33, Nr. 3, S. 117-124.

Borg, I., Braun, M. (1992): Arbeitsethik und Arbeitsinvolvement als Moderatoren der psychologischen Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit, ZUMA Arbeitsbericht, ohne Ortsangabe.

Bortz, J. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin usw. 1984.

Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler, vierte, vollständig überarbeitete Auflage, Berlin usw. 1993.

Bosetzky, H., Heinrich, P. (1980): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation, Köln, Stuttgart 1980.

Bower, H.G., Hilgard, E.R. (1983): Theorien des Lernens I, 1.-5. Aufl., Stuttgart 1983.

Bower, H.G., Hilgard, E.R. (1984): Theorien des Lernens II, 2.-3., veränderte Auflage, Stuttgart 1984.

Boydell, T., Pedler, M. (Hrsg., 1981): Managing self-development: concepts and practices, Westmead 1981.

Brandstätter, H. (1992): Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen - Beiträge der Differentiellen Psychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg., 1992), S. 39-61.

Brandtstädter, J., Bernitze, F. (1976): Zur Technik der Pfadanalyse. Ein Beitrag zum Problem der nicht experimentellen Konstruktion von Kausalmodellen, in: Psychologische Beiträge, 1976, Band 18, S. 12-34.

Breisig, T. (1990): Betriebliche Sozialtechniken, Neuwied 1990.

Brett, J.M. (1984): Job transitions and personal and role development, in: Research in Personnel and Human Resources Management, 1984, Vol. 2, S. 155-185.

Brewer, W.F. (1974): There is no convincing evidence for operant or classical conditioning in adult humans, in: **Weimer, W.B., Palermo, D.S. (Eds., 1974):** Cognition and the symbolic processes, Hillsdale 1974, S. 1-42.

Brief, A.P. et al. (1978): Job scope-employee reaction relationships: methodological considerations, in: Journal of Management, 1978, 4, S. 27-32.

Brief, A.P., Aldag, R.J. (1981): The "self" in work organizations: a conceptual review, in: Academy of Managenent Review, 1981, Vol. 6, No. 1, S. 75-88.

Brim, O.G., Wheeler, S. (1974): Erwachsenen-Sozialisation. Sozialisation nach Abschluß der Kindheit, Stuttgart 1974.

Brinberg, D., Kidder, L.H. (Eds., 1982): Forms of validity in research, San Francisco, Washington, London 1982.

Brockner, J. (1988): Self-esteem at work: Research, theory and practice, Lexington, Toronto 1988.

Bronfenbrenner, U. (1960): Freudian theories of identification and their derivatives, in: Child Development, 1960, Vol. 31, S. 15-40.

Brooke, P.P., Russel, D.W., Price, J.L. (1988): Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, in: Journal of Applied Psychology, 1988, Vol. 73, No. 2, S. 139-145.

Brooks, J.L., Seers, A. (1991): Predictors of organizational commitment: Variations across career stages, in: Journal of Vocational Behavior, 1991, Vol. 38, S. 53-64.

Brousseau, K.R. (1990): Job-person dynamics and career development, in: **Ferris, G.R., Rowland, K.M. (Eds. 1990),** S. 37-66.

Brown, M.E. (1964): Identification, integration, and the conditions of organizational involvement, Diss., University of Michigan 1964.

Brown, M.E. (1969): Identification and some conditions of organizational involvement, in: Administrative Science Quarterly, 1969, Vol. 14, No. 1, S. 346-355.

Brown, R.W. (1954): Mass phenomena, in: **Lindzey, G. (Ed., 1954):** Handbook of social psychology, Vol. 2, Reading, London, S. 833-876.

Browne, M.W., Cudeck, R. (1993): Alternative ways of assessing model fit, in: **Bollen, K.A., Lang, J.S. (Eds., 1993),** S. 136- 162.

Bruning, N.S., Snyder, R.A. (1983): Sex and position as predictors of organizational commitment, in: Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, S. 485-491.

Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, in: Administrative Science Quarterly, 1974, Vol. 19, No. 1, S. 533-546.

Bullinger, H.-J. (1991): Personalentwicklung und Qualifikation, Berlin 1991.

Bullinger, H.-J. (1992): Arbeitsanforderungen, in: **Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg. 1992)**, Sp. 52-59.

Bullis, C., Wackernagel-Bach, B. (1989): Socialization turning points: An examination of change in organizational identification, in: Western Journal of Speech Communication, 1989, Vol.53, S. 273-279.

Burgoon, J.K. et al. (1981): Learning theory approaches to persuasion, in: Human Communication Research, 1981, Vol. 7, No. 2, S. 161-179.

Bürkle, W. (1990): Förderung der Selbstentwicklung durch branchenspezifische Personalentwicklung, in: **Haller, M. et al. (Hrsg. 1990)**, S. 229-231.

Byrne, D. (1969): Attitudes and attraction, in: Advances in experimental and social psychology, 1969, Vol. 4, S. 65-87.

Byrne, D., Nelson, D. (1965): Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1965, Vol. 1, S. 559-663.

Byrne, D., Rhamey, R. (1965): Magnitude of positive and negative reinforcements as a determinant of attraction, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1965, Vol. 2, S. 884-889.

Caldwell, D.F. et al. (1990): Building organizational commitment: a multifirm study, in: Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, S. 245-261.

Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959): Convergent and discrminant validation by the multitrait-multimethod-matrix, in: Psychological Bulletin, 1959, Vol. 56, S. 81-105.

Campbell, D.T., Stanley, J.C. (1963): Experimental and quasi experimental designs for research in teaching, in: **Gage, N.L. (Ed., 1963):** Handbook of Research in Training, Chicago 1963, S. 171-246.

Campbell, J.P. (1975): Psychometric Theory, in: **Dunette, M.D. (Ed., 1975)**, S. 185-222.

Campbell, J.P. et al. (1970): Managerial behavior, performance and effectiveness, New York 1970.

Carmines, E.G., Zeller, R.A. (1979): Reliability and validity assessment, Beverly Hills 1979.

Caspart, W. (1986): Psychologische Aspekte der Personalwirtschaft, in: Psychologie in Österreich, Nr. 4, 6. Jg., S. 135-140.

Chatman, J.A. (1989): Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, in: Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, S. 333-349.

Chatterjee, B.B., Eriksen, C.W. (1962): Cognitive factors in heart rate conditioning, in: Journal of Experimental Psychology, 1962, Vol. 64, No. 3, S. 272-279.

Cheney, G. (1982): Organizational identification as process and product: a field study, unpublished Master's Thesis, 1982, Purdue University.

Cheney, G. (1983): On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification, in: Communication Monographs, 1983, Vol. 50, S. 342-362.

Cheney, G., Tompkins P.K. (1987): Coming to terms with organizational identification and commitment, in: Central States Speech Journal, 1987, Vol. 38(1), S. 1-15.

Cohen, A., Lowenberg, G. (1990): A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis, in: Human Relations, Vol. 43, No. 10, S. 1015-1050.

Cohen, J. (1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences, second edition, Hillsdale 1988.

Conrad, P. (1988): Involvementforschung: Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, Berlin, New York 1988.

Conrad, P. (1992): Identifikation, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg., 1992), Sp. 1045-1054.

Conrad, P., Sydow, J. (1984): Organisationsklima, Berlin.

Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart 1983.

Cook, T.D., Campbell, D.T. (1975): The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings, in: **Dunette, M.D. (Ed., 1975)**, S. 223-326.

Cook, T.D., Campbell, D.T. (1979): Quasi experiments: Design analysis for field settings, Chicago 1979.

Cordery, J.L. et al. (1991): Attitudinal and behavioral effects of autonomous work group working: a longitudinal field study, in: Academy of Management Journal, 1991, Vol. 34, No. 2, 1991, S. 464-476.

Cowles, J.T., Nissen, H.W. (1937): Reward expectancy and delayed responses of chimpanzees, in: Journal of Comparative Psychology, 1937, Vol. 24, S. 345-358.

Cronbach, L.J. (1971): Einführung in die pädagogische Psychologie, Weinheim, Berlin, Basel 1971.

Cronbach, L.J., Meehl, P.E. (1955): Construct validity in psychological tests, in: Psychological Bulletin, 1955, Vol. 52, S. 281-302.

Daheim, H. (1972): Soziale Herkunft, Schule und Rekrutierung der Berufe, in: **Luckmann, T., Sprondel, W.M. (Hrsg., 1972):** Berufssoziologie, Köln 1972, S. 53-89.

Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1956, Bd. 8, S. 540-568.

Davis, T.R., Luthans, F. (1980): A social learning approach to organizational behavior, in: Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, No. 2, S. 281-290.

Dawson, M.E. (1970): Cognition and conditioning: Effects of masking the CS-UCS contingency on human GSR classical conditioning, in: Journal of Experimental Psychology, 1970, Vol. 85, S. 389-396.

Dawson, M.E. (1973): Can classical conditioning occur without contingency learning? A review and evaluation of evidence, in: Psychophysiology, 1973, S. 82-85.

Dawson, M.E. (1979): The orienting response and subjective assessment of stimulus significance, in: **Kimmel, H.D., van Olst, E.H., Orlebeke, J.F. (Eds., 1979):** The orienting reflex in humans, Hillsdale 1979.

Dawson, M.E. et al. (1982): Allocation of cognitive processing capacity during human autonomic classical conditioning, in: Journal of Experimental Psychology: General, 1982, Vol. 111, No. 3, S. 273-295.

Dawson, M.E.; Reardon, P. (1973): Construct validity of recall and recognition post-conditioning measures of awareness, in: Journal of Experimental Psychology, 1973, Vol. 98, S. 308-315.

DeCotiis, T.A., Summers, T.P. (1987): A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, in: Human Relations, 1987, Vol. 40, No. 7, S. 445-171.

DeVellis, R. F. (1991): Scale Development, Newbury Park, London, New Delhi 1991.

Diedrich, A. (1988): Effizienz betrieblicher Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem, Köln 1988.

Diehl, J.M. (1983): Varianzanalyse, 4. unveränderte Auflage, Frankfurt 1983.

Dixon, J.C., Street, J.W. (1975): The distinction between self and not-self in children and adolescents, in: Journal of Genetic Psychology, 1975, Vol. 127, S. 157-162.

Domsch, M. et al. (1989): Personalentwicklung in der Industrieforschung, Stuttgart 1989.

Donat, M. (1991): Selbstbeurteilung, in: **Schuler, H. (Hrsg., 1991), S.** 135-149.

Drumm, H.J. (1992): Personalwirtschaftslehre, 2., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin usw. 1992.

Drumm, H.J. (Hrsg., 1989): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern, Stuttgart 1989.

Dubin, R. (1956): Industrial workers' world: a study of the „central life interests" of industrial workers, in: Social Problems, 1956, Vol. 3, 1956, S. 131-142.

Dubin, R., Champoux, J.E., Porter, L.W. (1975): Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers, in: Administrative Science Quarterly, 1975, Vol. 20, S. 411-421.

Dunette, M.D. (Ed., 1975): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1975.

Dunnette, M.D. et al. (1973): Why do they leave?, in: Personnel, 1973, May-June, S. 25-39.

Dürr, W. et al. (Hrsg., 1988): Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Baltsmannweiler 1988.

Eastman, C., Marziller, J.S. (1984): Theoretical and methodological difficulties in Bandura's self-efficacy theory, in: Cognitive Therapy and Research, 1984, Vol. 8, No. 3, S. 213-229.

Eckardstein, D v., Schnellinger, F. (1975): Betriebliche Personalpolitik, München 1975.

Eden, D. (1988): Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to boost productivity, in: Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No. 4, S. 639-652.

Eden, D. Kinnar, J. (1991): Modeling galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering, in: Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76, No. 6, S. 770-780.

Eden, D., Aviram, A. (1993): Self-efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves, in: Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, No. 3, S. 352-360.

Elfraty, D., Wolfe, D.M. (1988): The effect of organizational identification on employee affective and performance responses, in: Journal of Business and Psychology, 1988, Vol. 3, No. 1, S. 105-112.

Ellison, G.D., Konorski, J. (1964): Seperation of the salivary and motor responses in instrumental conditioning, in: Science, 1964, Vol. 146, S. 1071-1072.

Engel, U., Reinecke, J. (1994): Panelanalyse: Grundlagen, Techniken, Beispiele, Berlin, New York 1994.

Etzioni, A. (1975): A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement and their correlates, revised and enlarged edition, New York, London 1975.

Faller, M. (1991): Innere Kündigung: Ursachen und Folgen, München und Mering 1991.

Farris, G.F. (1971): A predictive study of turnover, in: Personnel Psychology, 1971, Vol. 24, S. 311-328.

Feather, N.T. (1988): From values to actions: recent applications of the expectancy-value model, in: Australian Journal of Psychology, 1988, Vol. 40, No. 2, S. 105-124.

Feldman D.C. (1983): Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers, in: Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, No. 2, 258.272.

Feldman, D.C. (1976): A practical program for employee socialization, in: Organizational Dynamics, Autumn 1976, S. 64-80.

Feldman, D.C. (1981): The multiple socialization of organization members, in: Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 2, S. 309-318.

Feldman, D.C. (1989): Socialization, resocialization, and training: reframing the research agenda, in: **Goldstein, I. L. (Hrsg. 1989):** Training and development in organizations, San Francisco 1989, S. 376-416.

Ferris, G.R., Rowland, K.M. (Eds., 1990): Career and human resources development, Greenwich, London 1990.

Ferris, K.R., Aranya, N. (1983): A comparisoon of two organizational commitment scales, in: Personnel Psychology, 1983, Vol. 36, S. 87-98.

Festinger, L. A. (1957): A theory of cognitive dissonance, Stanford 1957.

Festinger, L.A. (1954): Theory of social comparison processes, in: Human Relations, 1954, Vol. 7, S. 117-152.

Figge, H.; Kern, M. (1982): Konzeptionen der Personalentwicklung, Frankfurt 1982.

Filipp, S.-H. (Hrsg., 1979): Selbstkonzept-Forschung: Probleme, Befunde, Perspektiven, Stuttgart 1979.

Fischer, M. (1979): Phänomenologische Analysen der Person-Umwelt-Beziehung, in: Filipp, S.-H. (Hrsg., 1979), S. 47-74.

Fishbein, M., Akzen, I. (1975): Belief, attitude and behavior: An introduction to theory and research, Reading usw. 1975.

Fisher, C.D. (1986): Organizational socialization: an integrative review, in: Research in Personnel and Human Resource Management, 1986, Vol. 4, 1986, S. 101-145.

Fiske, D.W. (1982): Convergent- discriminant validation in measuerements and research strategies, in: **Brinberg, D., Kidder, L.H. (Eds., 1982),** S. 77-92.

Flohr, B.; Niederfeichtner, F. (1982): Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erwartungen, in: **Kossbiel, H. (Hrsg. 1982)**, S. 11-49.

Foote, N.N. (1951): Identification as the basis for a theory of motivation, in: American Sociological Review, 1951, Vol. 16 (February), S. 14-22.

Forrest, C.R. et al. (1977): Organizational participation: a critique and model, in: Academy of Management Review, 1977, No. 2, S. 586-601.

Förster, F. et al. (1984): Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1984, Jg. 54, Heft 4, S. 346-367.

Frayne, C.A., Latham, G.P. (1987): Application of social learning theory to employee self-management of attendance, in: Journal of Applied Psychology, 1987, Vol. 72, No. 3, S. 387-392.

Freedman, J.L. (1964): Involvement, discrepancy, and change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1964, Vol. 69, S. 290-295.

French, J.R.P., Kahn, R.L. (1962): A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health, in: Journal of Social Issues, 1962, Vol. 18, S. 1-47.

Frese, M. (1990): Arbeit und Emotion - Ein Essay, in: **Frei, F., Udris, I. (Hrsg., 1990):** Das Bild der Arbeit, Bern usw. 1990.

Freud, S. (1900): Die Traumdeutung, wiederveröffentlicht in: **Freud, S.:** Gesammelte Werke, chronologisch geordnet, **hrsg. v. A. Freud et al. (1968)**, 2. und 3. Band, 4. Aufl. Frankfurt 1968, S. 1-62.

Freud, S. (1905): Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie, wiederveröffentlicht in: **Derselbe (1972):** Sexualleben, Freud-Studienausgabe, Bd. 5, S. 37-145.

Freud, S. (1921): Massenpsychologie und Ich-Analyse, wiederveröffentlicht in: **Freud, S.:** Gesammelte Werke, chronologisch geordnet, **hrsg. v. A. Freud et al. (1968)**, 13. Band, 6. Aufl. Frankfurt 1969, S. 1-161.

Frey, H.-P., Haußer, K. (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Dieselben, (Hrsg., 1987), S. 3-25.

Frey, H.-P., Haußer, K. (Hrsg., 1987): Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart 1987.

Friedel-Howe, H. (1979): Entfremdung in der Industriearbeit - Ansatz eines sozialisationstheoretischen Bezugsrahmens der psychischen Vermittlung situativer Entfremdungspotentiale, Augsburg 1979.

Friedemann, W. et al. (1987): Identifikation mit den Zielen wirtschaftlicher Organisationen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1987, Nr. 2, 1987, S. 181 - 204.

Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990.

Frieze, I. (1976): The role of information processing in making causal attributions for success and failure, in: **Carroll, J.S., Payne, J.W. (Eds., 1976):** Cognition and social behavior, Hillsdale, S. 95-112.

Frieze, I. (1976): The role of information processing in making causal attributions for success and failure, in: Carroll, J.S., Payne, J.W. (Eds., 1976): Cognition and social behavior, Hillsdale, S. 95-112.

Fromm, E. (1944): Individual and social origins of neurosis, in: American Sociological Review, 1944, Vol. 9, S. 380-384.

Frye, R.L. (1966): The effect of orientation and feedback of success and effectiveness on the attractiveness and esteem of the group, in: Journal of Social Psychology, 1966, Vol. 70, S. 205-211.

Fukami, C.G. (1979): The development of organizational identification in professional members of a professional organization: a developmental career stage approach, Diss., Northwestern University 1979.

Gaertner, K.N., Nollen, S.D. (1989): Career expectancies, perception of employment practices, and psychological commitment to the organization, in: Human Relations, 1989, Vol. 42, No. 11, 1989, S. 975-991.

Gaugler, E. (1987): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: **Derselbe (Hrsg., 1987)**, S. 69-84.

Gaugler, E. (1990): Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition, in: **Fix, W. (Hrsg., 1990):** Betriebspädagogik in Theorie und Praxis, Esslingen 1990, S. 103-118.

Gaugler, E. (Hrsg., 1975): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.

Gaugler, E. (Hrsg., 1987): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987.

Gaugler, E. et al. (1973): Integration der betrieblichen Personal- und Bildungsplanung, Bonn 1973.

Gaugler, E. et al. (1978): Die Suche nach Führungskräften, Band 1: Methoden der Ansprache aus der Sicht der Führungskräfte, München, Mannheim 1978.

Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg., 1987): Methodische Probleme bei der Analyse von Arbeitnehmerverhalten, Frankfurt 1987.

Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg., 1992): Handwörterbuch des Personalwesens, zweite, neubearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1992.

Gebert, D. (1986): Degree and quality of job satisfaction in relation to the degree of identification with the company, in: **Debus, G.; Schroiff, H. W. (Hrsg., 1986):** The psychology of work and organization, Amsterdam 1986, S. 183-190.

Gebert, D., Rosenstiel, L.v. (1989): Organisationspsychologie, Stuttgart 1989.

Gebert, D., Steinkamp, T. (1990): Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung: eine empirische Untersuchung in mittelständiuschen Unternehmen, Stuttgart 1990.

Gergen, K.J. (1971): The concept of self, New York 1971.

Gildemeister, R., Robert, G. (1987): Probleme beruflicher Identität in professionellen Berufen, in: **Frey, H.-P., Robert, G. (Hrsg., 1987),** S. 71-87.

Gioia, D.A., Manz, C.C. (1985): Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning, in: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, S. 527-539.

Gist, M.E. (1987): Self-Efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management, in: Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, No. 3, S. 472-485.

Gist, M.E. (1989): The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers, in: Personnel Psychology, 1989, Vol. 42, S. 787-805.

Gist, M.E. et al. (1989): Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 6, S. 884-891.

Glenn, N.D. (1980): Values, attitudes and beliefs, in: **Brim, O.G., Kagan, J. (Eds., 1980):** Constancy and change in human development, Cambridge, 1980, S. 596-640.

Glisson, C., Durick, M. (1988): Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, in: Administrative Science Quarterly, 1988, Vol. 33, S. 61-81.

Goldstein, I.L. (1980): Training and organizational psychology, in: Professional Psychology, 1980, Vol. 11, No. 3, S. 421-427.

Goldstein, I.L. (1989): Training and development in organizations, San Francisco 1989.

Goodman, P.S. (1968): The measurement of an individual's organization map, in: Administrative Science Quarterly, 1968, Vol. 13, S. 246-265.

Gould, S. (1979): An equaty-exchange model of organizational involvement, in: Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 1, S. 53-62.

Greenhaus, J.G., Sklarew, N.D. (1981): Some sources and consquences of career exploration, in: Journal of Vocational Behavior, 1981, Vol. 18, S. 1-12.

Greenwald, A.G. (1966): Effects of prior commitment on behavior change after a persuasive communication, in: Public Opinion Quarterly, 1966, Vol. 29(4), S. 595-601.

Greenwald, A.G., Brock, R.C., Ostrom, T.M. (Eds., 1968): Psychological foundations of attitudes, New York 1968.

Greller, M.M., Herold, D.M. (1975): Sources of feedback: A preliminary investigation, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1975, Vol. 13, S. 244-256.

Griese, H.M. (1979): Identitäts- und Verhaltensänderungen bei Erwachsenen, in: **Griese, H.M. (Hrsg., 1979),** S. 213-229.

Griese, H.M: (Hrsg., 1979): Sozialisation im Erwachsenenalter, Weinheim, Basel 1979.

Griffin, R.W. (1991): Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: a long-term investigation, in: Academy of Management Journal, 1991, Vol. 34, No. 2, 1991, S. 425-435.

Griffitt, W., Guay, P. (1969): „Object" evaluation and conditioned affect, in: Journal of Experimental Research in Personality, 1969, Vol. 4, S. 1-8.

Griffitt, W.B. (1968a): Attraction towards a stranger as a function of direct and associated reinforcement, in: Psychonomic Science, 1968, Vol. 11, S. 147-148.

Griffitt, W.B. (1968b): Anticipated reinforcement and attraction, in: Psychonomic Science, 1968, Vol. 11, No. 10, S. 355.

Groskurth, P. (1979): Berufliche Sozialisation als die entscheidende Grundlage der Persönlichkeitsentwicklung, in: **Groskurth, P. (Hrsg., 1979),** S. 7-19.

Groskurth, P. (Hrsg., 1979): Arbeit und Persönlichkeit: berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft, Reinbek 1979.

Grusky, D. (1966): Career mobility and organizational commitment, in: Administrative Science Quarterly, 1966, Vol. 10, S. 488-503.

Guion, R. (1958): Industrial morale - the problem of terminology, in: Personnel Psychology, 1958; Vol. 11, S. 59-61.

Gurin, G., Veroff, J., Feld, S. (1960): Americans view their mental health, New York 1960.

Hackett, G., Betz, N.E. (1981): A self-efficacy approach to the career development of women, in: Journal of Vocational Behavior, 1981, Vol. 18, S. 326-339.

Hackman, J.R. (1969): Toward understanding the role of tasks in behavioral research, in: Acta Psychologica, 1969, Vol. 31, S. 97-128.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1976, Vol. 16, S. 250-279.

Hackman, J.R., Porter, L.W. (1968): Expectancy theory predictions of work effectiveness, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1968, Vol. 3, S. 417-426.

Hackstein, R., Nüßgens, K.-H., Uphus, P.H. (1972): Personalentwicklung im System Personalwesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 1972, Band 21, Heft 2, S. 85-106.

Hall, D.T. (1971): A theoretical model of career subidentity development in organizational settings, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1971, Vol. 6, S. 50-76.

Hall, D.T., Foster, L.W. (1977): A psychological success cycle and goal setting: goals. performance, and attitudes, in: Academy of Management Journal, 1977, Vol. 20, No. 2, S. 282-290.

Hall, D.T., Hall F.S. (1976): The relationship between goals, performance, success, self-image, and involvement under different organization climates, in: Journal of Vocational Behavior, 1976, Vol. 9, S. 267-278.

Hall, D.T., Schneider, B. **(1972):** Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type, in: Administrative Science Quarterly, 1972, Vol. 17, S. 340-350.

Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970): Personal factors in organizational identification, in: Administrative Science Quarterly, 1970, Vol. 15, S. 176-189.

Haller, M. et al. (Hrsg. 1990): Ergänzungen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Tagung anlässlich der Einweihung des Ergänzungsbaus der Hochschule St. Gallen, Bern, Stuttgart 1990.

Hanft, A. (1991): Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive, München 1991.

Hanser, L.M., Muchinsky, P.M. (1978): Work as an information environment, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1978, Vol. 21, S. 47-60.

Hax, K. (1961): Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1961, Jg. 31, Nr. 7, S. 721-732.

Hax, K. (1969): Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln, Opladen 1969.

Hayduk, L.A. (1987): Structural equation modeling with LISREL, Baltimore, London 1987.

Heckhausen, H. (1977): Achievement motivation and its constructs: a cognitive model, in: Motivation and Emotion, 1977, Vol. 1, No. 4, S. 283-329.

Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, zweite, völlig überarbeitete und ergänzte Aufl., Berlin usw. 1989.

Heckmann, F. (1977): Sozialisation in der Erwachsenenbildung, Frankfurt, New York 1977.

Heidemann, F.J. (1987): Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten in der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse und Analysen einer Umfrage bei Arbeitern und Angestellten. Durchgeführt vom EMNID-Institut, im Auftrag des Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (IWG), Bonn und der Bertelsmannstiftung, Gütersloh 1987.

Heinen, E. (1976): Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976.

Heinrich, P. (1974): Zur Sozialpsychologie der Geschlechtspräferenzen, Meisenheim am Glan 1974.

Heinz, W.R. (1991): Berufliche und betriebliche Sozialisation, in: **Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg., 1991),** Weinheim und Basel 1991, S. 397-415.

Heise, D.R. (1975): Causal analysis, New York 1975.

Heneman, H.G., Schwab, D.P. (1972): Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance, in: Psychological Bulletin, 1972, Vol. 78, No. 1, S. 1-9.

Hentze, J. (1989): Personalwirtschaftslehre, 4. überarbeitete Aufl., Bern, Stuttgart.

Herzig, V. (1986): Personalentwicklung als Instrument der qualitativen Personalplanung, Diss., Bielefeld 1986.

Heymann, H.-H., Müller, K.G. (1982): Betriebliche Personalentwicklung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 4, April 1982, S. 151-156.

Hiebsch, H. et al. (1979): Sozialpsychologie, Berlin 1979.

Hilgard, E.R., Marquis, D.G. (1940): Conditioning and learning, New York 1940.

Hill, T. et al. (1987): Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: the case of computers, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 2, S. 307-313.

Hinz, W., Pichlbauer, J. (1991): Ganzheitliche Personalentwicklung, München 1991.

Hodapp, V. (1984): Analyse linearer Kausalmodelle, Bern, Stuttgart, Toronto 1984.

Hoefert, H.-W. (1979): Engagement für die eigene Berufstätigkeit (Job Involvement), in: Zeitschrift für Organisation, 1979, 48. Jg., S. 389-393.

Hofmann, M. (1979): Personalentwicklung und mittlere Lebenskrise von Mitarbeitern, in: **Wunderer, R. (Hrsg., 1979):** Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin, S. 171-187.

Hofmann, M. (1990): Förderung der Selbstentwicklung über Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: **Haller, M. et al. (Hrsg. 1990),** S. 207 ff.

Hogg, M. A., Abrams, D. (1988): Social identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes, London, New York 1988.

Hoiberg, A., Berry, N.H. (1978): Expectations and perceptions of Navy life, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1978, Vol. 21, 1978, S. 130-145.

Holling, H., Liepmann, D. (1992): Personalentwicklung, in: **Schuler, H. (Hrsg., 1992):** Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern usw. 1992, S. 285-316.

Homburg, C. (1992): Die Kausalanalyse. Eine Einführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 10, Oktober 1992, S. 499 - 508.

Hormuth, S.E. (1990): The ecology of the self: relocation and self-concept, Cambridge, 1990.

Hrebiniak, L.G. (1974): Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence, in: Academy of Management Journal, 1974, Vol. 17, No. 4, S. 649-661.

Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1973): Personal and role related factors in the development of organizational commitment, in: Administrative Science Quarterly, 1973, Vol. 18, S. 555-572.

Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg., 1991): Neues Handbuch der Sozialisationsforschung, 4., völlig neubearbeitete Auflage, Weinheim, Basel 1991.

Huselid, M.A., Day, N.E. (1991): Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis, in: Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76, No. 3, S. 380-391.

Ilgen, D.R., Nebeker, D., Pritchard, R.D. (1981): Expectany theory measures: an empirical comparison in an experimental situation, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1981, Vol. 28, S. 189-223.

Infratest Sozialforschung (1986): Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1985. Repräsentative Untersuchung zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung 1979-1985. Abschlußbericht, München 1986.

Infratest Sozialforschung (1989): Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1988. Ergebnisse der Repräsentativbefragung, München 1989.

Ingwer, B. (1992): Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1992, Bd. 36, Nr. 3, S. 107-116.

Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft Kiel

Irle, M. (1975): Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975.

Jablin, F.M. (1987): Organizational entry, assimilation, and exit, in: **Jablin, F.M. et al (Eds., 1987):** Handbook of organizational communicatioin, Newbury Park usw. 1987, S. 679-740.

Jacobs, B., Prentice-Dunn, S., Rogers, R.W. (1984): Understandung persistance, an interface of control theory and self-efficacy theory, in: Basic and Applied Psychology, 1984, Vol. 5, S. 333-347.

Jacobs, M.A. et al. (1973): Feedback II - The „credibility gap": Delivery of positive and negative and emotional and behavioral feedback in groups, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1973, Vol. 41, S. 215-223.

James, G., Lott, A.J. (1964): Reward frequency and the formation of positive attitudes toward group members, in: Journal of Social Psychology, 1964, Vol. 62, S. 111-115.

Jerusalem, M., Schwarzer, R. (1986): „Selbstwirksamkeit" WIRK, in: Schwarzer, R. (Hrsg., 1986): Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit, Forschungsbericht 5, Institut für Psychologie, Pädagogische Psychologie, Freie Universität Berlin, Berlin 1986, S. 15-24.

Jones, G.R. (1986): Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, in: Academy of Mnagement Journal, Vol. 29, S. 262-279.

Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1989): LISREL 7: A guide to the program and applications, 2nd ed., Chicago 1989.

Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1993): LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS™ Command language, Hillsdale 1993.

Judd, C.M., Kenny, D.A. (1982): Research design and research validity, in: **Brinberg, D., Kidder, L.H. (Eds., 1982)**, S. 23-40.

Kade, J. (1992): Erwachsenenbildung und Identität: eine empirische Studie zur Aneignung von Bildungsangeboten, 2. Aufl., Weinheim 1992.

Kagan, J. (1958): The concept of identification, in: Psychological Review, 1958, Vol. 65, No. 5, S. 296-305.

Kähler, W.-M. (1994): SPSS für Windows, Braunschweig, Wiesbaden 1994.

Kailer, N. (1990): Betriebliche Weiterbildung in Österreich, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1990.

Kamin, L.J. (1969): Predictability, surprise, attention, and conditioning, in: **Campbell, B.A., Church, R.M. (Eds., 1969):** Punishment, New York 1969.

Kanter, R.M. (1972): Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, in: American Sociological Review, 1968, Vol. 33, S. 499-517.

Kanungo, R.N. (1979): The concepts of alienation and involvement revisited, in: Psychological Bulletin, 1979, Vol. 86, No. 1, S. 119-138.

Kanungo, R.N. (1982): Measures of job and work involvement, in: Journal of Applied Psychology, 1982, Vol. 67, No. 3, S. 341-349.

Kanzer, M. (1985): Identification and its vicissitudes, in: International Journal of Psychoanalysis, 1985, Vol. 66, S. 19-30.

Kaplan, M.F., Olzak, P.V. (1970): Attitude similarity and direct reinforcement as determinants of attractions, in: Journal of Experimental Research in Personality, 1970, Vol. 4, S. 186-189.

Kasper, H. (1992): Betriebliche Sozialisation, in: **Weber, W. (Hrsg., 1992)**, Sp. 2056-2065.

Kassner, M.W. (1989): Do executive MBAs seek further management development?, in: Journal of Management Development, 1989, Vol. 8, S. 27-37.

Kästner, U. (1986): Planung und Kontrolle der Personalentwicklung, München 1986.

Katz, D. (1964): The motivational basis of organizational behavior, in: Behavioral Science, 1964, Vol. 9, S. 131-146.

Katz, D., Kahn, R.L. (1978): The social psychology of organizations, 2nd ed., New York 1978.

Kaufman, H. (1960): The Forest Ranger: a study in administrative behavior, Baltimore 1960.

Keller, I. G. (1984): "Braucht Ihr Unternehmen C.I.?", in: Planung und Analyse, 1984, 11. Jahrgang, Nr. 9, S. 368-370.

Kelman, H.C. (1958): Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change, in: Journal of Conflict Resolution, 1958, Vol. 2, No. 1, S. 51-60.

Kelman, H.C. (1961): Processes of opinion change, in: The Public Opinion Quarterly, 1961, Vol. 25, No. 1, S. 57-78.

Kern, H., Schumann, M. (1977): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt 1977.

Kern, H., Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984.

Kettgen, G. (1989): Moderne Personalentwicklung in der Wirtschaft, Ehningen 1989.

Kidron, A. (1978): Work values and organizational commitment, in: Academy of Management Journal, 1978, Vol. 21, No. 2, S. 239-247.

Kieser, A. (1987): Loyalität und Commitment, in: **Derselbe et al. (Hrsg., 1987)**, Sp. 1345-1356.

Kieser, A. et al. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, 2. überarbeitete Aufl., Neuwied, Frankfurt 1990.

Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg., 1987): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.

King, A.S. (1974): Expectation effects in organizational change, in: Administrative Science Quarterly, 1974, Vol. 19, No. 1, S. 221-230.

Kirsch, J. (1991): Personalentwicklung im Ost-West-Vergleich, Wiesbaden 1991.

Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. durchgesehene und ergänzte Auflage der Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden 1977.

Kitzmann, A.; Zimmer, D. (1982): Grundlagen der Personalentwicklung, Weil der Stadt 1982.

Klein, H.J. (1991): Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1991, Vol. 49, S. 230-257.

Klein, U. (1989): Determinanten des lern- und Anwendungserfolges in der betrieblichen Fortbildung, München und Mering 1989.

Kline, C.J., Peters, L.H. (1991): Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension, in: Academy of Management Journal, 1991, Vol. 34, No. 1, S. 194-204.

Kohlberg, L. (1963): Moral development and identification, in: **Stevenson, H.W. (Ed., 1963)**: Child psychology: The sixty-second yearbook of the National Society for the Study of Education, Part I, Chicago 1963, S. 277-332.

Kollar, R., Stengel, M.(1990): Sind Berufsorientierungen und organisationale Identifikation Chimären der Forschung? in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1990, Band 34, Nr. 2, S. 74 - 84.

Kolvenbach, H. (o.J.): Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden.

Korman, A.K. (1970): Toward a hypothesis of work behavior, in: Journal of Applied Psychology, 1970, Vol. 54, S. 31-41.

Korman, A.K. (1976): Hypothesis of work behavior revisited and an extension, in: Academy of Management Review, 1976, Vol. 1, No. 1, S. 50-63.

Korman, A.K. (1977): Organizational behavior, Englewood Cliffs 1977.

Kossbiel, H. (Hrsg. 1982), Personalentwicklung, Wiesbaden 1982.

Koys, D.J. (1988): Human resource management and a culture of respect: effects on employees' organizational commitment, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, 1988, Vol. 1, No. 1, 1988, S. 57-68.

Kraut, G. (1975): Predicting turnover of employees from measured job attitudes, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1975, Vol. 13, S. 233-243.

Kriz, J., Lisch, R. (1988): Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen, München, Weinheim 1988.

Kroeber-Riel, W. (1990): Konsumentenverhalten, 4. wesentlich erneuerte und erweiterte Auflage, München 1990.

Kromrey, H. (1994): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswahl, 6. revidierte Auflage, Opladen 1994.

Krüger, M. (1982): Bestand und Wandel von Erwartungen bei Angestellten in neuen Tätigkeitsfeldern: Eine empirische Studie zum Verständnis von Erwartungsenttäuschungen, Diss., Mannheim 1982.

Krystek, U., Becherer, D., Deichelmann, K.-H. (1995): Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung, München, Mering 1995.

Kuhn, M.H., McPartland T.S. (1954): An empirical investigation of self attitudes, in: American Sociological Review, 1954, Vol. 19, S. 68-76.

Land, K.C. (1969): Principles of path analysis, in: **Borgotta, (Ed., 1969):** Sociological methodology, San Francisco 1969.

Laplanche, J., Pontalis, J.-B. (1972): Das Vokabular der Psychoanalyse, Frankfurt 1972.

Latham, G.P. (1989): Behavioral approaches to the training and learning process, in: **Goldstein, I.L. (Hrsg., 1989)**, S. 256-295.

Lawler, E.E. (1968a): A correlational-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance, in: Journal of Applied Psychology, 1968, Vol. 52, No. 6, S. 462-468.

Lawler, E.E. (1968b): Antecedent attitudes of effective managerial performance, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1967, Vol. 2, S. 122-142.

Lawler, E.E. (1971): Pay and managerial effectiveness: A psychological view, New York 1971.

Lawler, E.E., Hall, D.T. (1970): Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation, in: Journal of Applied Psychology, 1970, Vol. 54, S. 305-312.

Lawler, E.E., Porter, L.W. (1967): Antecedent attitudes of effective managerial performance, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1967, Vol. 2, S. 122-142.

Lee, S.M. (1969): Organizational identification of scientists, in: Academy of Management Journal, 1969, Vol. 12, S. 327-337.

Lee, S.M. (1971): An empirical analysis of organizational identification, in: Academy of Management Journal, 1971, Vol. 14, S. 213-226.

Lefcourt, H.M. (1976): Locus of control: current trends in theory and research, Hillsdale 1976.

Lempert, W., Hoff, E., Lappe, L. (1979): Konzeptionen zur Analyse der Sozialisation durch Arbeit. Theoretische Vorstudien für eine empirische Untersuchung, Berlin 1979.

Lempert. W. (1979): Zur theoretischen und empirischen Analyse von Beziehungen zwischen Arbeiten und Lernen - Grundprobleme und Lösungsstrategien, in: **Groskurth, P. (Hrsg., 1979)**, S. 87-111.

Lenhardt, G. (1974): Berufliche Weiterbildung und Arbeitsteilung in der Industrieproduktion, Frankfurt 1974.

Lewicky, R. J. (1981): Organizational Seduction: Building commitment to organizations, in: Organizational Dynamics, Autumn 1981, S. 5-21.

Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, Stuttgart, Wien 1963.

Lieberman, D.A. (Ed. 1974): Learning and the control of behavior: Some principles, theories, and applications of classical and operant conditioning, New York usw. 1974.

Lienert, G.A., Raatz, U. (1994): Testaufbau und Testanalyse, 5. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim 1994.

Locke, E.A. et al. (1984): Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance, in: Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69, No. 2, S. 241-251.

Lodahl, T.M., Kejner, M. (1965): The definition and measuremnent of job involvement, in: Journal of Applied Psychology, 1965, Vol. 49, No. 1, S. 24-33.

Loehlin, J.C. (1992): Latent variable models: an introduction to factor, path, and structural analysis, 2nd edition, Hillsdale 1992.

Lorence, J., Mortimer, J.T. (1985): Job involvement through the life course: a panel study of three age groups, in: American Sociological Review, 1985, Vol. 50, S. 618-638.

Lössl, E. (1988): Job Involvement als Faktor für Leistung und Arbeitszufriedenheit, in: **Methner, H., Gebert, A. (Hrsg., 1988):** Arbeits- und Betriebspsychologie-Verantwortung und Leistung. Bericht über die 30. Fachtagung der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP in Köln 1988, Bonn 1988, S. 455-466.

Lott, A.J., Lott, B.E., Matthews, G.M. (1969): Interpersonal attraction among children as a function of vicarious reward, in: Journal of Educational Psychology, 1969, Vol. 60, No. 4, Part 1, S. 274-283.

Lott, B.E., Lott, A.J. (1960): The formation of positive attitudes toward group members, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, Vol. 61, S. 297-300.

Louis, M.R. (1980): Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, in: Administrative Science Quarterly, 1980, Vol. 25, No. 1, S. 226-251.

Louis, M.R., Posner, B.Z., Powell, G.N. (1983): The availability and helpfulness of socialization practices, in: Personnel Psychology, 1983, Vol. 36, S. 857-866.

Luthans, F. Baack, D., Taylor, L. (1987): Organizational commitment: Analysis of antecedents, in: Human Relations, 1987, Vol. 40, S. 219-236.

Luthans, F., Kreitner, R. (1975): Organizational behavior modification, Glennview 1975.

Luthans, F., Kreitner, R. (1985): Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach, Glennview 1985.

Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt, New York 1987.

Lutz, M.A. (1977): Quit rates and the quality of industrial wage structure, in: Industrial Relations, 1977, S. 61-70.

Lynch, M.D., Norem-Hebeisen, A.A., Gergen, K.J. (1981): Self-concept, advances in theory and research, Cambridge 1981.

Mabe, P.A., West, S.G. (1982): Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No. 3, S. 280-298.

MacCorquodale, K., Meehl, P.E. (1948): On a distinction between hypothetical constructs and intervening variables, in: Psychological Review, 1948, Vol. 55, S. 95-107.

Maddux, J.E. (1991): Self-efficacy, in: **Snyder, C.R., Forsyth, D.R. (Eds., 1991):** Handbook of social and clinical psychology, New York usw. 1991, S. 57-78.

Maddux, J.E. (1995): Self-efficacy theory: An introduction, in: **Derselbe (Ed., 1995):** Self-efficacy, adaption, and adjustment. Theory, research and application, New York, London, S. 3-33.

Maddux, J.E. et al. (1982): Self efficacy expectancy and outcome expectancy: Their relationship and their effects on behavioral intentions, in: Cognitive Therapy and Research, 1982, Vol. 6, No. 2, S. 207-211.

Maddux, J.E., Norton, L.W., Stoltenberg, C.D. (1986): Self-efficacy expectancy, outcome expectancy, and outcome value: Relative effects on behavioral intentions, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1986, Vol. 51, No. 4, S. 783-789.

Maddux, J.E., Stanley, M.A. (1986): Self-efficacy theory in contemporary psychology: An overview, in: Journal of Social and Clinical Psychology, 1986, Vol. 4, No. 3, S. 249-255.

Mael, F. (1988): Organizational identification: construct redefinition and a field application with organizational alumni, Diss., Detroit 1988.

Malewski, A. (1977): Verhalten und Interaktion, 2. unveränderte Auflage, Tübingen 1977.

Manz, C.C., Sims, H.P. (1981): Vicarious learning: the influence of modeling on organizational behavior, in: Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 1, S. 105-113.

Manz, C.C., Sims, H.P. (1986): Beyond imitation: Complex behavioral and affective linkages resulting from exposure to leadership training models, in: Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 4, S. 571-578.

March, J.G., Simon, H.A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976.

Marr, R., Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979.

Martin, A. (1988): Personalforschung, München, Wien 1988.

Martin, A. (1989): Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeit einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart 1989.

Martin, A., Weber, W. (1982): Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen, in: **Kossbiel, H. (Hrsg., 1982)**, S. 82-93.

Martin, T.N. (1979): A contextual model of employee turnover intentions, in: Academy of Management Journal, 1979, Vol. 22, No. 2, S. 313-324.

Martin, W.E. (1954): Learning theory and identification: III. The development of values in children, in: The Journal of Genetic Psychology, 1954, Vol. 84, S. 211-217.

Marziller, J.S., Eastman, C. (1984): Continuing problems with self-efficacy theory, in: Cognitive Therapy and Research, 1998, Vol. 8, No. 3, S. 257-262.

Mathieu, J.E., Farr, J.L. (1991): Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76, No. 1, S. 127-133.

Mathieu, J.E., Kohler, S.S. (1990): A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence, in: Journal of Vocational Behavior, 1990, Vol. 36, S. 33-44.

Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: Psychological Bulletin, 1990, Vol. 108, No 2., S. 171-194.

McGee, G.W., Ford, R.C. (1987): Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reeximination of the affective and continuance commitment scales, in: Journal of Applied Psychology, 1987, Vol. 72, No. 4, S. 638-642.

Meiser, M. et al. (1991): Personal und neue Technologien: Organisatorische Auswirkungen und personalwirtschaftliche Konsequenzen, München, Wien 1991.

Mentzel, W. (1989): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, Freiburg 1989.

Merkens, H., Schmidt, F. (1988): Enkulturation in Unternehmenskulturen, München 1988.

Meyer, J.P. et al. (1989): Organizational Commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts, in: Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No. 1, S. 152-156.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984): Testing the „side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, in: Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69, S. 372-378.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1987): A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment, in: Canadian Journal of Behavioral Science, 1987, Vol. 19, S. 199-215.

Mielke, R. (1984): Lernen und Erwartung: zur Selbst-Wirksamkeits-Theorie von Albert Bandura, Stuttgart, Wien 1984.

Miller, L. E., Grush, J.E. (1988): Improving predictions in expectancy theory research: effects of personality, expectancies, and norms, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 1, S. 107-122.

Miller, P.H. (1993): Theorien der Entwicklungspsychologie, Heidelberg, Berlin, Oxford 1993.

Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs 1983.

Misra, S. et al. (1985): The motivational formulation of job and work involvement: a cross-national study, in: Human Relations, 1985, Vol. 38, No. 6, S. 501-518.

Misra, S., Kalro, A. (1981): Job Involvement of intrinsically and extrinsically motivated Indian managers: to each according to his need, in: Human Relations, 1981, Vo. 34, No. 5, S. 419-426.

Mitchell, T.R. (1974): Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: a theoretical, methodological, and empirical appraisal, in: Psychological Bulletin, 1974, Vol. 81, No. 12, S. 1053-1077.

Mitchell, T.R. (1985): An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations, in: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 2, S. 192-205.

Mitchell, T.R., Albright, D.W. (1972): Expectancy theory predictions of the satisfaction, effort, performance, and retention of naval aviation officers, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1972, Vol. 8, S. 1-20.

Mitchell, T.R., Barret, B.W. (1973): Instrumentality theory predictions of students' attitudes towards business and their choice of business as an occupation, in: Academy of Management Journal, 1973, Vol. 16, S. 41-52.

Mitchell, T.R., Biglan, A. (1971): Instrumentality theories: current issues in psychology, in: Psychological Bulletin, 1971, Vol. 76, No. 6, S. 423-454.

Mitscherlich, A., Muck, M. (1969): Der psychoanalytische Ansatz in der Sozialpsychologie, in: **Kruse, L., Kroner, B. (Hrsg., 1969):** Handbuch der Psychologie, Bd. 7 (Sozialpsychologie), 1. Halbband, Göttingen, S. 108-133.

Mobley, W.H. (1977): Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and emoployee turnover, in: Journal of Applied Psychology, 1977, Vol. 62, S. 408-414.

Mobley, W.H. (1982): Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, in: Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, S. 111-116.

Mobley, W.H. et al. (1979): Review and conceptual analysis of the employee turnover process, in: Psychological Bulletin, 1979, Vol. 86, No. 3, S. 493-522.

Monshausen, K.-H. (1979): Faktoren der Weiterbildungsbeteiligung von Arbeitern. Möglichkeiten innovatorischer Maßnahmen im Weiterbildungsbereich. Bericht der Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung Heidelberg (AfeB), Heidelberg 1079.

Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981): Generalizability of an organizational commitment model, in: Academy of Management Journal, 1981, Vol. 24, S. 512-526.

Morris, J.H., Steers, R.M. (1980): Structural influences on organizational commitment, in: Journal of Vocational Behavior, 1980, Vol. 17, S. 50-57.

Morrison, D.E., Henkel, R.E. (1970): Significance tests in behavioral research: pessimistic conclusions and beyond, in: **Dieselben (Eds., 1970):** The significance test controversy, Chicago, S. 305-311.

Mortimer, J.T., Lorence, J. (1979): Occupational experience and the self-concept: A longitudinal study, in: Social Psychology Quarterly, 1979, Vol. 42, No. 4, S. 307-323.

Moser, K. , Schuler, H. (1993): Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala, in: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 1993, Bd. 14, Heft 1, S. 27-36.

Mottaz, C.J. (1988): Determinants of organizational commitment, in: Human Relations, 1988, Vol. 41, No. 6, S. 467-482.

Mowday, R. T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982): Employee-Organization Linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York 1982.

Mowday, R. T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): The Measurement of organizational commitment, in: Journal of Vocational Behavior, 1979, Vol. 14, S. 224-247.

Mowrer, O.H. (1950): Learning theory and personality dynmics, New York 1950.

Mowrer, O.H. (1954): Learning theory and identification: I. Introduction, in: Journal of Genetic Psychology, 1954, Vol. 84, S. 197-199.

Mowrer, O.H. (1960a): Learning theory and the symbolic processes, New York 1960.

Mowrer, O.H. (1960b): Learning theory and behavior, New York 1960.

Mühlhauer, K. R. (1980): Sozialisation. Eine Einführung in Theorien und Modelle, München 1980.

Mulaik, S.A. et al. (1989): Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models, in: Psychological Bulletin, 1989, Vol. 105, No. 3, S. 430-445.

Müller, W. (1971): Kaderentwicklung und Kaderplanung, Bern, Stuttgart, Wien 1971.

Müller, W.R. (1981): Führung und Identität, Bern, Stuttgart 1981.

Mummendey, H.D. (1987): Die Fragebogenmethode. Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung, Göttingen 1987.

Nadler, L., Wiggs, G.D. (1986): Managing Human Resource Development, San Francisco, London 1986.

Nelson, D. L. (1987): Organizational socialization: a stress perspective, in: Journal of Occupational Behaviour, 1987, Vol. 8, S. 311-324.

Neuberger, O. (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart usw. 1974.

Neuberger, O. (1985): Arbeit: Begriff - Gestaltung -Motivation - Zufriedenheit, Stuttgart 1985.

Neuberger, O. (1987): Psychodynamische Aspekte der Personalentwicklung. Universität Augsburg, unveröffentlichtes Manuskript, Augsburg 1987.

Neuberger, O. (1990): Das Konzept der Selbstentwicklung, in: **Haller, M. et al. (Hrsg., 1990)**, S. 199-205.

Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart 1991.

Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)", Stuttgart, Wien 1978.

Neuberger, O., Kompa, A. (1986): Firmenkultur I, in: Psychologie heute, 1986, Bd. 13, Nr. 6, S. 61.68.

Niederfeichtner, F. (1982): Arbeitsgestaltung und Arbeitsorientierung: die sozialisatorische Entwicklung von Arbeitsorientierung und ihre Bedeutung für die Gestaltung organisationaler Anreizsysteme, Bern, Stuttgart 1982.

Nienhüser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre: Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart 1989.

Nienhüser, W. (1993): Stellenbeschreibung, in: **Weber, W., Mayrhofer, W., Nienhüser, W. (Hrsg. 1993)**, S. 253

Noe, R.A., Schmitt, N. (1986): The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model, in: Personnel Psychology, 1986, Vol. 39, S. 497-523.

Noe, R.A., Wilk, S.L. (1993): Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities, in: Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, No. 2, S. 291-302.

Noelle-Neumann, E., Strümpei, B. (1985): Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse, München. 1985.

Nolte, H. (1992): Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich. Untersuchungen am Beispiel ausgeschiedener Zeitoffiziere, München und Mering 1992.

Nordhaug, O. (1989): Reward functions in personnel training, in: Human Relations, 1989, Vol. 42, S. 373-388.

Norusis, M.J. (1990): SPSS Base System User's Guide, Chicago 1990.

Norusis, M.J. (1994): SPSS für Windows. Anwenderhandbuch für das Base System Version 6.0, München 1994.

Nunnally, J. C. (1967): Psychometric theory, New York 1967.

Nunnally, J. C. (1978): Psychometric theory, 2nd ed., New York 1978.

Nüßgens, K.-H. (1975): Führungsaufgabe Personalwesen: Analyse und Maßnahmen zur Gestaltung eines Personalinformationssystems, Berlin usw. 1975.

O'Reilly, C., Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, in: Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, S. 492-499.

O.V. (1980): Arbeitsidentifikation, in: Journal für Sozialforschung, 1980, Jg. 20, Heft 1, S. 12-17.

Oechsler, W.A. (1982): Personalentwicklung: Ein tätigkeitsbezogener und fähigkeitsorientierter Ansatz, in: Management Forum, 1982, Bd. 3, Nr. 1, S. 28-37.

Oerter, R., Montada, L. (1982): Entwicklungspsychologie, München, Wien, Baltimore 1982.

Offe, C. (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt 1970.

Ogilvie, J.R. (1986): The role of human resource management practices in predicting organizational commitment, in: Group and Organization Studies, 1986, Vol. 11, No. 2, S. 335-359.

Oliver, N. (1990): Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990, S. 19-31.

Organ, D.W. (1988): Organizational citizenship behavior, Lexington 1988.

Organ, D.W. (1990): The motivational basis of organizational citizenship behavior, in: Research in Organizational Behavior, 1990, Vol. 12, S. 43-72.

Ottobrunn, E.H. (1990): Die innerbetriebliche Stellenausschreibung, in: Personal, Heft 6, 1990, S. 256 f.

Ottobrunn, E.H. (1990): Die innerbetriebliche Stellenausschreibung, in: Personal. 1990, Heft 6, S. 256-257.

Padaki, R., Gandhi, P. (1981): Organizational climate and identification with work and organization, in: Managerial Psychology, 1981, Vol. 2, No. 1, S. 46-60.

Park, K.-K. (1983): Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen, Diss., Mannheim 1983.

Parsons, T. (1951): The social system, Glencoe 1951.

Patchen, M. (1965): Some questionaire measures of employee motivation and morale. A report on their reliability and validity, Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan 1965.

Patchen, M. (1970): Participation, achievement and involvement in the job, Englewood Cliffs, 1970.

Pavlov, I.P. (1927): Conditioned reflexes, London 1927.

Pavlov, I.P. (1928): Lectures on conditioned reflexes, New York 1928.

Pavlov, I.P. (1955): Selected Works, Moscow 1955.

Pawlowsky, P. (1990): Qualifizierung - Die subjektive Perspektive. FSA-print 8/90, Berlin 1990.

Pawlowsky, P. , Bäumer, J. (1993): Funktionen und Wirkungen beruflicher Weiterbildung, in: **Strümpel, B.; Dierkes, M. (Hrsg., 1993):** Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik, Stuttgart 1993, S. 69-120.

Peak, H. (1955): Attitude and motivation, in: Nebraska symposium on Motivation, 1955, Vol. 3, S. 149-188.

Pedhazur, E.J., Pedhazur Schmelkin, L. (1991): Measurement, Design, and Analysis: An integrated approach, Hillsdale 1991.

Pekrun, R. (1988): Emotion, Motivation und Persönlichkeit, München, Weinheim 1988.

Penley, L.E., Gould, S. (1988): Etzionis's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, in: Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, S. 43-59.

Pfeifer, A., Schmidt, P. (1987): LISREL: Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart, New York 1987.

Pichler, O. (1992): Selbstentwicklung und Identität in: **Gaugler,E., Weber, W., (Hrsg., 1992),** Sp. 2011-2024.

Pierce, J.L. et al. (1989): Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation, in: Academy of Management Journal, Vol. 52, Nr. 3, S. 622-648.

Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1986): Self-reports in organization research: Problems and prospects, in: Journal of Management, 1986, Vol. 12, S. 531-544.

Pond, S.B., Hay, M.S. (1989): The impact of task preview information as a function of recipient self-efficacy, in: Journal of Vocational Behavior, 1989, Vol. 35, S. 17-29.

Porter, L.W. et al. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, S. 603-609.

Porter, L.W. et al. (1976): Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1976, Vol. 15, S. 87-98.

Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R. (1975): Behavior in organizations, Tokyo usw. 1975.

Porter, L.W., Steers, R.M. (1973): Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism, in: Psychological Bulletin, 1973, Vol. 80, S. 151-176.

Prelinger, E. (1959): Extension and structure of the self, in: Journal of Psychology, 1959, Vol. 47, S. 13-23.

Puffer, S.M. (1987): Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople, in: Journal of Applied Psychology, 1987, Vol. 72, S. 615-621.

Quiskamp, D. (1989): Möglichkeiten der Personalentwicklung in der alltäglichen Führungspraxis des Vorgesetzten: Ziele, Bereiche und Instrumente einer individuellen Mitarbeiterförderung, Pfaffenweiler 1989.

Rabinowitz, S., Hall, D.T. (1977): Organizational research on Job Involvement, in: Psychological Bulletin, 1977, Vol. 84, No. 2, 265-288.

Rabinowitz, S., Hall, D.T. (1981): Changing correlates of job involvement in three career stages, in: Journal of Vocational Behavior, 1981, Vol. 18, S. 138-144.

Rachlin, H. (1976): Introduction to modern behaviorism, 2nd ed., San Francisco 1976.

Randall, D.M. (1987): Commitment and the organization. The organization man revisited, in: Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, No. 3, S. 460-471.

Randall, D.M. (1990): The consequences of organizational commitment: methodological investigation, in: Journal of Organizational behavior, 1990, Vol. 11, S. 361-378.

Randall, D.M. et al. (1990): The behavioral expression of organizational commitment, in: Journal of Vocational Behavior, 1990, Vol. 36, S. 210-214.

Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (1990): RKW-Handbuch Praxis der Personalplanung, Neuwied 1990.

Razran, G. (1955): Conditioning and perception, in: Psychological Review, 1955, Vol. 62, S. 83-95.

Razran, G. (1971): Mind in evolution: An east-west synthesis of learned behavior and cognition, Boston 1971.

Reichers, A.E. (1985): Review and reconceptualization of organizational commitment, in: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 3, S. 465-476.

Reilly, N.A., Orsak, C.L. (1991): A career stage analysis of organizational commitment in nursing, in: Journal of Vocational Behavior, 1991, Vol. 39, S. 311-330.

Remer, A. (1978): Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin, New York 1978.

Rescorla, R.A. (1966): Predictability and number od pairings in Pavlovian fear conditioning, in: Psychonomic Science, 1966, Vol. 4, S. 383-384.

Rescorla, R.A. (1972): Informational variables in Pavlovian conditioning, in: The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Theory and Research 1972, Vol. 6, S. 1-45.

Rescorla, R.A. (1978): Some implications of a cognitive perspective on Pavlovian conditioning, in: **Hulse, S.H. Fowler, H., Honig, W.K. (Eds., 1978):** Cognitive processes in animal behavior, Hillsdale 1978, S. 15-50.

Rhodes, S.R. (1983): Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis, in: Psychological Bulletin, 1983, Vol. 93, No. 2, S. 328-367.

Riekhof, H.C. (Hrsg., 1989): Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1989.

Ritzer, G., Trice, H. (1970): On the problem of clarifying commitment theory, in: Social Forces, 1970, Vol. 48, S. 530-533.

Rohr, C. (1972): Verhaltensänderung, München 1972.

Romzek, B.S. (1989): Personal consequences of employee commitment, in: Academy of Management Journal, 1989, Vol.32, No. 3, S. 649-670.

Rosenberg, M., Kaplan, H.B. (Hrsg., 1982): Social Psychology of the self-concept, Arlington Hights 1982.

Rosenberg, M.J. (1956): Cognitive structure and attitudinal affect, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, Vol. 53, S. 367-372.

Rosenstiel, L. von (1975): Die motivationalen Grundlagen desVerhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975.

Rosenstiel, L. von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992.

Rosenstiel, L. von, Stengel, M. (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern, Stuttgart, Toronto 1987.

Rosenthal, R., Rosnow, R. (1984): Essentials of behavioral research, New York 1984.

Rotondi, T. (1972): Personality aspects of organizational identification, Diss., University of Colorado 1972.

Rotondi, T. (1975): Organizational identification: Issues and implications, in: Organizational Behavior And Human Performance, 1975, Vol. 13, 1975, S. 95 - 109.

Rotter, J.B. (1954): Social Learning and Clinical Psychology, Englewood Cliffs 1954.

Rotter, J.B. (1982): The development and applications of social learning theory, New York 1982.

Rummler, H.-M. (1991): Die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen für die Weiterbildung von Führungskräften, Frankfurt, New York, Paris 1991.

Runyon, K.E. (1973): Some interactions between personality variables and management styles, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 57, No. 3, S. 288-294.

Saal, F.E. (1981): Empirical and theoretical implications of a purely cognitive definition of job involvement, in: International Review of Applied Psychology, 1981, Vol. 30, S. 103-120.

Sadowski, D. (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget, Stuttgart 1980.

Salancik, G.R. (1977): Commitment and the control of organizational behavior and belief, in: **Staw, B.M., Salancik, G.R. (Eds., 1977):** New directions in organizational behavior, Chicago 1977, S. 1-54.

Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, in: Administrative Science Quarterly, 1978, Vol. 23, S. 224-253.

Saleh, S.D. (1981): A structural view of job involvement and its differentiation from satisfaction and motivation, in: International Review of Applied Psychology, 1981, Vol. 30, S. 17-29.

Saleh, S.D., Hosek, J. (1976): Job Involvement: Concepts and measurements, in: Academy of Management Journal, 1976, Vol. 19, S. 213-224.

Sandig, C. (1966): Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966.

Sanford, N. (1955): The dynamics of identification, in: Psychological Review, 1955, Vol. 62, No. 2, S. 106-118.

Sarges, W., Fricke, R. (1986): Psychologie für die Erwachsenenbildung, Göttingen 1986.

Saris, W.E., Stronkhorst, L.H. (1984): Causal modelling in nonexperimental research. An introduction to the LISREL approach, Sociometric Research Foundation, Amsterdam 1984.

Sattelberger, T. (Hrsg., 1991): Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

Schanz, G.(1987): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: **Riekhof, H.-C. (Hrsg. 1987):** Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden, S. 5 - 21.

Schapals, T. (1992): Zum Thema „Corporate Identity": Was ist Mitarbeiter-Identifikation und worauf beruht sie?, in: **Gebert, A., Winterfeld, U. (Hrsg., 1992):** Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen e.V., Bad Lauterberg 1992, S. 589-600.

Scheller, R., Heil, F.E. (1979): Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte, in: Filipp, S.-H. (Hrsg., 1979), S. 253-272.

Schermer, F.J. (1991): Lernen und Gedächnis, Stuttgart, Berlin, Köln 1991.

Schimank, U. (1981): Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen - Individualität in der Formalstruktur, Frankfurt, New York 1981.

Schimank, U. (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen - eine Theorieperspektive, in: **Seltz, R. et al. (Hrsg., 1986):** Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 71 - 91.

Schmale, H., Tietze, B. (1975): Arbeitsanforderungen, in: **Gaugier, E. (Hrsg. 1975),** Sp. 132-142.

Schmitt, N.W., Klimoski, R.J. (1991): Research methods in human resources management, Cincinnati 1991.

Schmitz, E. (1978): Leistung und Loyalität: berufliche Weiterbildung und Personalpolitik in Industrieunternehmen, Stuttgart 1978.

Schnake, M. (1991): Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda, in: Human Relations, 1991, Vol. 44, No. 7, 1991, S. 735- 759.

Schneewind, K.A. (1984): Persönlichkeitstheorien II, Darmstadt 1984.

Schneewind, K.A., Bauer, I. (1969): Über Identifikationslernen durch stellvertretende Verstärkung bei der Personwahrnehmung, in: Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie, 1969, Band 16, S. 636-650.

Schneewind, K.A., Bogasch, V. (1969): Die Ähnlichkeitstheorie der Identifikation in der Personwahrnehmung, in: Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie, 1969, Band 16, S. 479-487.

Schneider, B., Hall, D.T., Nygren, H.T. (1971): Self image and job characteristics as correlates of changing organisational identification, in: Human Relations, Vol. 24, No. 5, S. 397-416.

Schober, W. (1991): Neue Werte und Technologien in der Personalwirtschaft, Wiesbaden 1991.

Scholl, R. W. (1981): Differenciating organizational commitment from expectancy as a motivating force, in: Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 4, S. 589-599.

Schuler, H. (1989): Fragmente psychologischer Forschung zur Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1989, Band 33, Nr.1, 1989, S. 3 - 11.

Schuler, H. (Hrsg., 1991): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart 1991.

Schuler, H., Proschaska, M. (1992): Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern, in: **Sonntag, K. (Hrsg., 1992)**, S. 158-186.

Schunk, D.H. (1981): Modeling and attributional effects in children's achievement: a self efficacy analysis, in: Journal of Educational Psychology, 1981, Vol. 73, No. 1, S. 93-105.

Schunk, D.H. (1982): Effect of effort attributional feedback on children's perceived self-efficacy and achievement, in: Journal of Educational Psychology, 1982, Vol. 74, No. 4, S. 548-556.

Schunk, D.H. (1984): Self-efficacy perspective on achievement behavior, in: Educational Psychologist, 1984, Vol. 19, No. 1, S. 48-58.

Schunk, D.H., Gunn, T.P. (1986): Self-efficacy and skill development: Influence of task strategies and attributions, in: Journal of Educational research, 1986, Vol. 79, S. 238-244.

Schwab, D.P. (1980): Construct validity in organizational behavior, in: Research in Organizational Behavior, 1980, Vol. 2, S. 2-43.

Schwarz, G. (1989): Strategien und personalwirtschaftliche Maßnahmen der Gestaltung der Unternehmungskultur, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1989, 3. Jg., Heft 1, S. 35-59.

Schwarzer, R. (1992): Psychologie des Gesundheitsverhaltens, Göttingen 1992.

Schwarzer, R. (Ed., 1992): Self-efficacy: thought control of action, Washington, Philadelphia, London 1992.

Schwarzer, R. (Hrsg., 1986): Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit, Forschungsbericht 5, Institut für Psychologie, Pädagogische Psychologie, Freie Universität Berlin, Berlin 1986.

Schwarzer, R. et al. (1986): Self-efficacy, in: Schwarzer, R. (Hrsg., 1986), S. 25-28.

Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1989): Erfassung leistungsbezogener und allgemeiner Kontroll- und Kompetenzerwartungen, in: **Krampen, G. (Hrsg., 1989):** Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen, Göttingen, Toronto, Zürich 1989, S. 126-133.

Scott, W.E., Podsakoff, P.M. (1985): Behavioral Principles in the practice of management, New York usw. (1985).

Sears, R.R. (1957): Identification as a form of behavioral development, in: **Harris, D.B. (Hrsg., 1957):** The concept of development, Minneapolis 1957, S. 149-161.

Seidel, C. (1981): Motive und Weiterbildungsbedarf. Zum Zusammenhang von Lermotivation und Weiterbildungsverhalten, Paderborn 1981.

Seligman, M.E.P. (1970): On the generality of the laws of learning, in: Psychological Review, 1970, Vol. 77, No. 5, S. 406-418.

Sengenberger, W. (1978): Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt, New York 1978.

Seward, J.P. (1954): Learning theory and identification: II. The role of punishment, in: Journal of Genetic Psychology, 1954, Vol. 84, S. 201-210.

Shamir, B. (1991): Meaning, self and motivation in organizations, in: Organization Studies, 1991, Vol. 12, No. 3, S. 387-424.

Sheldon, M.E. (1971): Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, in: Administrative Science Quarterly, 1971, Vol. 16, S. 142-150.

Sherer, M., Adams, C.H. (1983): Construct validation of the self-efficacy scale, in: Psychological Reports, 1983, Vol. 53, S. 899-902.

Sherer, M., Maddux, J.E. (1982): The self-efficacy scale: construction and validation, in: Psychological Reports, 1982, Vol. 51, S. 663-671.

Siebert, H. (Hrsg., 1979): Taschenbuch der Weiterbildungsforschung, Baltmannsweiler 1979.

Sigband, N.B. (1974): What's happened to employee commitment?, in: Personnel Journal, 1974, S. 131-135.

Simenauer, E. (1985): Identification in the theory and technique of psychoanalysis. Some thoughts on its further reaches and functions, in: International Journal of Psychoanalysis, 1985, Vol. 66, S. 171-184.

Simon, H.A. (1955): Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955.

Simon, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg 1981.

Sims, H.P. (1977): The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model, in: **Hunt, J.G., Larson, L.L. (Eds., 1977):** Leadership: The cutting edge, Carbondale 1977, S. 121-137.

Sims, H.P., Manz, C.C. (1982a): Modeling influences on employee behavior, in: Personnel Journal, 1982, Vol. 61, S. 58-65.

Sims, H.P., Manz, C.C. (1982b): Social learning theory: The role of modeling in the exercise of leadership, in: Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 3, No. 4, S. 55-63.

Sims, H.P., Szilagyi, A.D. (1975): Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1975, Vol. 14, S. 426-438.

Skinner, B.F. (1938): The behavior of organisms: An experimental analysis, Englewood Cliffs 1938.

Skinner, B.F. (1973): Wissenschaft und menschliches Verhalten, München 1973.

Skinner, B.F. (1974): About behaviorism, New York.

Sonntag, K. (1989): Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie, Bern 1989.

Sonntag, K. (1990): Qualifikation und Qualifizierung bei komplexen Arbeitstätigkeiten, in: **Hoyos, C.G., Zimolong, B. (Hrsg., 1990):** Ingenieurpsychologie, Göttingen 1990.

Sonntag, K. (Hrsg., 1992): Personalentwicklung in Organisationen: Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen usw. 1992.

Sonntag, K., Schaper, N. (1992): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: **Sonntag, K. (Hrsg., 1992)**, S. 187-249.

Sozialwissenschaftliche Studiengesellschaft (1988): Arbeitsidentifikation, in: Journal für Sozialforschung, Jg. 28, Heft 1, S. 12-17.

Spector, P.E. (1987): Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem?, in: Journal of Applied Psychology, 1987, Vol. 92, S. 438 -443.

Spector, P.E. (1992): Summated Rating Scale Construction, Newbury Park, London, New Delhi (1992).

Spencer, H. (1972): Designing commitment into the organization, Personnel Journal, 1972, S. 892-897.

Staats, A.W. (1968): Social behaviorism and human motivation: Principles of the attitude-reinforcer-discriminative system, in: **Greenwald, A.G., Brock, T.C., Ostrom, T.M. (Eds., 1968)**, S. 33-66.

Staehle, W.H. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., München 1991.

Stalder, J. (1985): Die soziale Lerntheorie von Bandura, in: **Frey, D., Irle, M. (1985):** Theorien der Sozialpsychologie, Band 2: Gruppen- und Lerntheorien, Bern, Stuttgart, Toronto, 1985, S. 241-271.

Stebbins, R.A. (1970): On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical claification, in: Social Forces, 1970, Vol. 48, S. 526-529.

Steers, R.M. (1977): Antecedents and consequences of organizational commitment, in: Administrative Science Quarterly, 1977, Vol. 22, S. 46-56.

Stengel, M. (1987): Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1987, 31, S. 152-166.

Stevens, J.M. et al. (1978): Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, in: Academy of Management Journal, 1978, Vol. 21, No. 3, S. 380-396.

Stewart, J. (1991): Managing change through training and development, London 1991.

Still, L.W., (1983): Part-time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes, in: Journal of Retailing, 1983, Vol. 59, S. 55-79.

Stoke, S.M. (1959): An inquiry into the concept of identification, in: The Journal of Genetic Psychology, 1959, Vol. 76, S. 163-189.

Storr, R. (1981): Betriebliche Weiterbildung. Grundlagen einer akquisitionswirksamen Weiterbildungspolitik, Frankfurt 1981.

Stotland, E., Hilmer, M.L. (1962): Identification, authoritarian defensiveness, and self-esteem, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1962, Vol. 64, No. 5, S. 334-342.

Stotland, E., Patchen, M. (1961): Identification and changes in prejudice and in authoritarianism, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, Vol. 62, No. 2, S. 265-274.

Stotland, E., Zander, A., Natsoulas, T. (1961): Generalization of interpersonal similarity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, Vol. 62, No. 2, S. 250-256.

Stotland. E. (1959): Determinants to attraction to groups, in: Journal of Social Psychology, 1959; Vol. 49, S. 71-80.

Strube, A. (1982): Mitarbeiterorientierte Personalentwicklung, Berlin 1982.

Stumpf, S.A. (1987): Self-efficacy expectations and coping with career related events, in: Journal of Vocational Behavior, 1987, Vol. 31, S. 91-108.

Stumpf, S.A., Colarelli, S.M., Hartman, K. (1983): The development of a career exploration survey (CES), in: Journal of Vocational Behavior, 1983, Vol. 22, S. 191-226.

Stumpf, S.A., Hartman, K. (1984): Individual exploration to organizational commitment or withdrawal, in: Academy of Management Journal, 1984, Vol. 27, No. 2, S. 308-329.

Tanaka, J.S. (1993): Mulifaceted concepts of fit in structural equation models, in: **Bollen, K.A., Lang, J.S. (Eds., 1993)**, S. 10 - 39.

Tannenbaum, S.I. et al. (1991): Meeting trainees expectations: The influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation, in: Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76, No. 6, S. 759-769.

Tannenbaum, S.I.; Yukl, G. (1992): Training and development in work organizations, in: Annual Review of Psychology, 1992, Vol. 43, S. 399-441.

Taylor, M.S. et al. (1984): Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms?, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1984, Vol. 34, S. 402-418.

Teasdale, J.D. (1978): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change?, in: Advances in Behavior Research and Therapy, 1978, Vol. 1, S. 211-215.

Thielenhaus, J.P. (1981): Strategische Personalentwicklungsplanung. Eine Untersuchung zur integrativen Planung von Personalentwicklungskonzeptionen für Industrieunternehmen, Frankfurt 1981.

Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.

Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung, in: **Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg., 1992)**, Sp. 1676-1690.

Thom, N., Winkelmann, E. (1984): Personalentwicklung in der mittelständischen Wirtschaft. Gesamtkonzeptionen und empirische Erkenntnisse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, Juli 1984, S. 361-366.

Thomas. M. (1989): Zentralität und Selbstkonzept, Bern, Stuttgart, Toronto 1989.

Thorndike, E.L. (1913): Educational psychology: The psychology of learning, New York 1913.

Thorndike, E.L. (1932): The fundamentals of learning, New York 1932.

Thorndike, E.L. (1933): A proof of the law of effect, in: Science, 1933, Vol. 77, S. 173-175.

Tipton, R.M., Worthington, E.L. (1984): The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity, in: Journal of Personality Assessment, 1984, Vol. 48, No. 5, S. 545-548.

Tolman, E.C. (1932): Purposive behavior in animals and men, New York 1932.

Tolman, E.C. (1943): Identification and the post-war world, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1943, Vol. 38, No. 2, S. 141-148.

Trautner, H.M. (1991): Lehrbuch der Entwicklungspsychologie, Band 2: Theorien und Befunde, Göttingen, Toronto, Zürich 1991.

Turban, D.B., Keon, T.L. (1993): Organizational attractiveness: An interactionist perspective, in: Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, No. 2, S. 184-193.

Türk, K. (1977): Einbindungsmuster und ihre Wirkung auf das Verhalten in Organisationen, in: **Reber, G. (Hrsg., 1977):** Personal- und Sozialorientierung in der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Stuttgart 1977, S. 83-110.

Türk, K. (1978): Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft, Neuwied 1978.

Türk, K. (1984): Qualifikation und Compliance, in: Mehrwert. Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie, 1984, Nr. 24, S. 46-67.

Türk. K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981.

Turner, J.C. (1984): Social identification and psychological group formation, in: The social dimension. European developments in social psychology, 1984, Vol. 2, S. 518-538.

Ulich, E. (1992): Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit - Beiträge der Arbeits- und Organisationapsychologie, in: **Sonntag, K. (Hrsg., 1992)**, S. 107-132.

Ulich, U. (1991): Zur Relevanz verhaltenstheoretischer Lern-Konzepte für die Sozialisationsforschung, in: **Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg., 1991)**, S. 57-75.

Ursin, H. (1988): The instrumental effects of emotional behavior - consequences for the physiological state, in: **Hamilton, V. et al. (Ed., 1988):** Cognitive perspectives on emotion and motivation, Dordrecht, Boston, London 1988, S. 221-237.

Van Maanen, J. (1984): Doing new things in old ways: The chains of socialization, in: **Bess, J. L. (Hrsg., 1984):** College and university organization, New York, S. 211-247.

Van Maanen, J., Schein, E., H. (1979): Toward a theory of organizational socialization, in: Research in Organizational Behavior, 1979, Vol. 1, 1979, S. 209-264.

Vancouver, J.B., Schmitt, N.W. (1991): An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence, in: Personnel Psychology, 1991, Vol. 44, S. 333-352.

Verlag Hoppenstedt (Hrsg., 1993): Handbuch der Großunternehmen, Darmstadt usw. 1993.

Volmerg, U. (1978): Identität und Arbeitserfahrung: Eine theoretische Konzeption zu einer Sozialpsychologie der Arbeit, Frankfurt 1978.

Volpert, W. (1979): Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht, in: **Groskurth. P. (Hrsg., 1979)**, S. 21-47.

Vroom, V.H. (1962): Ego-involvement, job satisfaction, and job performance, in: Personnel Psychology, 1962, Vol. 15, S. 159-177.

Vroom, V.H. (1964): Work and motivation, New York, London, Sydney 1964.

Wagner, A.R. (1969a): Stimulus selection and a „modified continuity theory", in: The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Theory and Research, 1969, Vol. 3, S. 1-41.

Wagner, A.R. (1969b): Stimulus validity and stimulus selection, in: **Honig, W.K., Mackintosh, N.J. (Eds., 1969):** Fundamental issues in associative learning, Halifax 1969, S. 90-122.

Wagner, A.R. (1978): Expectancies and the priming of STM, in: **Hulse, S.H., Fowler, H., Honig, W.K. (Eds., 1978):** Cognitive processes in animal behavior, Hillsdale, S. 177-209.

Wagner, F.R., Morse, J-L. (1975): A measure of inidividual sense of competence, in: Psychological Reports, 1975, Vol. 36, S. 451-459.

Wagner, H., Sauer, M. (1989): Personalmanagement, unveröffentlichtes Manuskript, Münster 1989.

Wanous, J.P. (1976): Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs, in: Journal of Applied Psychology, 1971, Vol. 84, S. 22-29.

Wanous, J.P. (1977): Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside, in: Psychological Bulletin, 1977, Vol. 84, S. 601-618.

Wanous, J.P. (1980): Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers, Reading 1980.

Wanous, J.P. et al. (1983): Expectancy theory and occupational/organizational choices: A Review and test, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1983, Vol. 32, S. 66-86.

Wanous, J.P. et al. (1992): The effects of met expectations on newcomer attitudes and behviors: A review and meta-analysis, in: Journal of Applied Psychology, 1992, Vol. 77, No. 3, S. 288-297.

Watson, J.B., Rayner, R. (1920): Conditioned emotional reactions, in: The Journal of Experimental Psychology, 1920, Vol. 3, S. 1-14; abgedruckt in **Lieberman, D.A. (Ed. 1974)**, S. 105 ff.

Weber, W. (1971): Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen, Diss., Mannheim, 1971.

Weber, W. (1975a): Identifikation, in: **Gaugler, E. (Hrsg., 1975)**, Stuttgart 1975, Sp. 1011-1021.

Weber, W. (1975b): Personalplanung, Stuttgart 1985.

Weber, W. (1983): Weiterbildungsentscheidungen im Betrieb, in: **Derselbe (Hrsg., 1983):** Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn usw. 1983, S. 65-95.

Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung. Empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung, Stuttgart 1985.

Weber, W. (1987): Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern - Motor oder Bremse betrieblicher Anpassungsprozesse?, in: **Gaugler, E., (Hrsg. 1987)**, S. 119-140.

Weber, W. (1990a): Anreize für Mitarbeiter zur Weiterbildung, in: **Schanz, G. (Hrsg., 1990)**: Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, S. 331-351.

Weber, W. (1990b): Förderung der Selbstentwicklung über die Personalstruktur, in: **Haller, M. et al. (Hrsg., 1990)**, S. 217 ff.

Weber, W. (1993a): Personalentwicklung , in: **Weber, W., Mayrhofer, W. Nienhüser, W. (Hrsg., 1993)**, S. 208.

Weber, W. (1993b): Weiterbildung, in: **Weber, W., Mayrhofer, W. Nienhüser, W. (Hrsg., 1993)**, S. 278.

Weber, W., Mayrhofer, W. Nienhüser, W. (Hrsg., 1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993.

Weede, E. (1970): Zur Methode der kausalen Abhängigkeitsanalyse (Pfadanalyse) in der nicht-experimentellen Forschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1970, 22. Jahrgang, S. 532-550.

Weinert, A.B. (1981): Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen, München usw. 1981.

Weiss, H.M. (1977): Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization, in: Organizational Behavior And Human Performance, 1977, Vol. 19, S. 89-105.

Weiss, H.M. (1978): Social learning of work values, in: Journal of Applied Psychology, 1978, Vol. 63, No. 6, S. 711-718.

Weiss, H.M. (1991): Learning theory and industrial and organizational psychology, in: **Dunette, M.D., Hough, L.M. (Eds., 1991):** Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd edition, Palo Alto 1991, S. 171-222.

Werts, C.E., Linn, R.L. (1970): Path analysis. Psychological examples, in: Psychological Bulletin, 1970, Vol. 74, S. 193 - 212.

Wexley, K.N., Latham, G.P. (1981): Developing and training human resources in organizations, Dallas usw. 1981.

Weymann, A. (Hrsg., 1980): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung, Darmstadt, Neuwied 1980.

Wheeler, K.G. (1983): Comparisons of self-efficacy and expectancy models of occupational preferences for college males and females, in: Journal of Occupational Psychology, 1983, Vol. 56, S. 73-78.

Whiting, J.W.M. (1960): Resource Mediation and Learning by identification, in: **Iscoe, I., Stevenson, H.W. (Hrsg., 1960):** Personality Development in Children, S. 112-126, Austin 1960.

Wicher, H. (1989): Zur Metapsychologie des Behaviorismus, Ammersbek bei Hamburg 1989.

Wicher, H. (1991): Grundlagen und Ansätze der Lernforschung, Ammersbek bei Hamburg 1991.

Widlöcher, D. (1985): The wish for identification and structural effects in the work of Freud, in: International Journal of Psychoanalysis, 1985, Vol. 66, S. 31 ff.

Wiedmann, K.-P. (1987): Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept, Mannheim 1987.

Wiener, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view, in: Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, No. 3, S. 418-428.

Wiener, Y., Gechman, A.S. (1977): Commitment: A behavioral approach to job involvement, in: Journal of Vocational Behavior, 1977, Vol. 10, S. 46-62.

William, E.M. (1954): Learning theory and identification: III. The development of values in children, in: Journal of Genetic Psychology, 1954, Vol. 84., S. 211-217.

Wimmer, P. (1985): Personalplanung, Stuttgart 1985.

Wiswede, W. (1988): Umrisse einer integrativen Lerntheorie sozialen Verhaltens, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1988, Bd. 19, S. 17-30.

Wittwer, W. (1982): Weiterbildung im Betrieb: Darstellung und Analyse, München 1982.

Wolfe, J.B. (1936): Effectiveness of token-rewards for chimpanzees, in: Comparative of Psychology Momographs, 1936, Vol. 12, No. 5, S. 1-72.

Wunderer, R. (1988): Neuere Konzepte der Personalentwicklung, in: Die Betriebswirtschaft, 1988, Nr. 4, S. 435-443.

Wunderer, R. Mittmann, J. (1995): Identifikationspolitik: Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß, Stuttgart 1995.

Wunderer, R., Mittmann, J. (1987): Identifikation, in: **Kieser, Alfred et al. (Hrsg., 1987),** Sp. 1085-1098.

Zander, A., Stotland, E., Wolfe, D. (1960): Unity of group, identification with group, and self esteem of members, in: Journal of Personality, 1960, Vol. 28. No. 4.

Zanna, M.P., Kiesler, C.A., Pilkonis, P.A. (1970): Positive and negative attitudinal affect established by classical conditioning, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1970, Vol. 14, No. 4, S. 321-328.

Zimmermann, E. (1972): Das Experiment in den Sozialwissenschaften, Stuttgart 1972.

Empirische Personal- und Organisationsforschung

herausgegeben von *Wolfgang Weber, Albert Martin, Werner Nienhüser*

Wolfgang Weber, Wolfgang Mayrhofer, Werner Nienhüser, Maria Rodehuth, Bernhardine Rüther: **Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse**
Band 1, ISBN 3-87988-043-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 192 S., DM 36.80

Alexa Bee: **Die Beschäftigungs- und Arbeitssituation junger spanischer, türkischer und deutscher Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland**
Band 2, ISBN 3-87988-098-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 380 S., DM 56.80

Frank Kullak: **Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse**
Band 3, ISBN 3-87988-147-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 380 S., DM 56.80

Marion Festing: **Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse**
Band 4, ISBN 3-87988-150-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 320 S., DM 56.80

Peter Krüssel: **Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß. Interessengegensätze und ihre Bedeutung für den Ablauf von Entscheidungsprozessen**
Band 5, ISBN 3-87988-155-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 380 S., DM 59.80

Rüdiger G. Höpfner: **Die Auswahl des Personalleiters als Entscheidungsproblem**
Band 6, ISBN 3-87988-205-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 244 S., DM 49.80

Thomas Bartscher: **Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung**
Band 7, ISBN 3-87988-213-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 217 S., DM 46.80

Albert Martin: **Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen. Ergebnisse einer Studie über den Einfluß von Gruppenstrukturen auf das Problemlösungsverhalten**
Band 8, ISBN 3-87988-292-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 302 S., DM 56.80

Daniela Eberhard: **Kleingruppenorientiertes Projektmanagement. Eine empirische Untersuchung zur Gestaltung ganzheitlicher Aufgabenbearbeitung durch teilautonome Projektarbeitsgruppen**
Band 9, ISBN 3-87988-311-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 280 S., DM 52.80

Maria Rodehuth: **Weiterbildung und Personalstrategien. Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge**
Band 10, ISBN 3-87988-365-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 320 S., DM 54.20

Personalentwicklung und organisationale Identifikation

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Teilnahme an betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung beeinflußt. Auf der Grundlage einer groß angelegten empirischen Untersuchung (n = 1307), an der Facharbeiter, Angestellte und Führungskräfte von fünf Großunternehmen partizipierten, wird gezeigt, unter welchen Bedingungen die Personalentwicklung das Job Involvement und die Firmenbindung der Belegschaft erhöht.

Die empirischen Befunde bestätigen weitgehend die auf Basis der sozialkognitiven Lerntheorie aufgestellten Hypothesen, wonach die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen eines Personalentwicklungsteilnehmers das Ergebnis eines individuell verlaufenden Identifikationsprozesses determinieren. Wie das Untersuchungsergebnis belegt, führt ein Mehr an betrieblicher Personalentwicklung nicht automatisch zu einer erhöhten organisationalen Identifikation. Im Gegenteil: Wird die betriebliche Personalentwicklung dann intensiviert, wenn das betriebliche Belohnungssystem nicht leistungsförderlich ist, können dysfunktionale Verhaltenskonsequenzen die Folge sein, welche die betriebliche Effektivität mindern.

Spätestens seit dem Vorliegen dieser Arbeit wird klar, daß Personalentwicklung nicht gleich Personalentwicklung ist. Das heißt, mit ein und demselben Personalentwicklungsinstrumentarium können unterschiedliche Verhaltenswirkungen erzielt werden, je nachdem wie sich die betrieblichen Rahmenbedingungen darstellen.

Die Untersuchungsergebnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, die es dem Personalpraktiker ermöglichen sollen, die betriebliche Personalentwicklung erfolgreich in dem Sinne zu betreiben, daß sich die betroffenen Mitarbeiter beruflich mehr engagieren und ihre Firmenmitgliedschaft aufrechterhalten.

Dr. Klaus Waldschmidt studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und promovierte am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung an der Universität Paderborn. Er lebt und arbeitet in Köln, wo er als Personalberater tätig ist.

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1999

ISBN 3-87988-377-7 ISSN 0942-8984 SG: **17**;11