

Sport als Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter?

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Sozialwissenschaften (Dr. rer. soc.)
an der Universität Konstanz
Fachbereich Geschichte und Soziologie - Sportwissenschaft**

**vorgelegt von: Filip Mess
aus Konstanz**

Tag der mündlichen Prüfung: 27. November 2007

Referenten: Prof. Dr. Alexander Woll
Prof. Dr. Sabine Sonnentag

Vorwort

Die Idee für die vorliegende Arbeit entwickelte ich gegen Ende meines Studiums, als ich bei ALTANA Pharma ein Gesundheitsprojekt leitete. In dieser Phase erreichte mich von neuen Mitarbeitern des damals stark expandierenden Unternehmens immer wieder die Rückmeldung, dass die angebotenen Sportkurse ihnen halfen, in der neuen Umgebung und Arbeitsstelle anzukommen, Freundschaften im Kollegium zu schließen und sich letztlich besser im Unternehmen zu integrieren.

Zudem besteht durch meinen eigenen biographischen Hintergrund eine starke Affinität zum Thema „Integration und Sport“. Selbst Spätaussiedler eines osteuropäischen Landes, bin ich überzeugt davon, dass mir in meiner Jugend vor allem zahlreiche Sportvereinszugehörigkeiten halfen, mich in die deutsche Gesellschaft zu integrieren.

Das Verfassen dieser Dissertation war ein intensiver, mit vielen Höhen und Tiefen verbundener Lernprozess, der von einer Vielzahl an Personen begleitet wurde. Leider konnte mein Vater nur den Beginn und nicht das Ende erleben. Ihm bin ich für seine Fürsorge, Unterstützung und Liebe zu allergrößtem Dank verpflichtet - ihm ist diese Arbeit gewidmet.

Die vorliegende Arbeit hätte nicht ohne die permanente Motivation und inhaltliche Unterstützung meines Doktorvaters Prof. Dr. Alexander Woll in der vorliegenden Form realisiert werden können, weshalb ich ihm an dieser Stelle herzlichst danken möchte. Durch seine optimistische Art, sein Vertrauen in die individuellen Fähigkeiten sowie durch das Schaffen einer freundschaftlichen, harmonischen Arbeitsumgebung trug er maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit bei. Großer Dank gebührt auch Prof. Dr. Sabine Sonntag, die sich als Expertin dieses Themenfeldes nicht nur bereit erklärte, die Dissertation als Zweitgutachterin zu betreuen, sondern durch ihre Unterstützung, insbesondere bei der Theorie und Interventionsplanung, eine große Hilfe war. Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meinem langjährigen Mentor Dr. Wolfgang Klöckner. Mit seinem Verständnis von Wissenschaft bzw. „Wissen schaffen“ konnte er entscheidend dazu beitragen, das Vorhaben aus verschiedenen Perspektiven zu

durchleuchten und dabei den eigenen Horizont zu erweitern. Eine empirische Arbeit ließe sich ohne Statistikexperten, die einem bei schwerwiegenden Problemen immer wieder helfen, nur schwer realisieren. Unser Statistikexperte Darko Jekauc hatte immer ein offenes Ohr und viel Geduld – vielen Dank hierfür. Ganz herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Hubertus Frey, Verena Lippert sowie der gesamten Personalabteilung bei ALTANA Pharma in Singen, die meine Arbeit nicht nur personell und finanziell unterstützten, sondern auch eine Arbeitsumgebung schufen, die eine schnelle und reibungslose Umsetzung dieses Vorhabens ermöglichte.

Ein nicht in Worten zu fassender und daher unschätzbare Dank gilt meiner Lebenspartnerin Cornelia, die mir während dieses Lebensabschnitts nicht nur einen wunderbaren Sohn schenkte, sondern mit ihrem Verständnis und ihrer Geduld half, mich auch in schwierigen Abschnitten auf die Arbeit konzentrieren zu können.

Anmerkung:

In der vorliegenden Arbeit wurde auf die Nennung beider Geschlechter (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) oder die Verbindung in einem Wort (MitarbeiterInnen bzw. Mitarbeiter/innen) zugunsten einer möglichst einfachen Lesart verzichtet. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle aber betont werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen immer beide Geschlechter subsumieren.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Relevanz, Ziel und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Relevanz der Arbeit	2
1.2 Problemstellung und Ziele der Arbeit.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Allgemeine Begriffsbestimmungen	11
2.1 Sozialisation.....	11
2.2 (Soziale) Integration.....	13
2.3 Begriffsbestimmung organisationale Sozialisation – soziale Integration ..	15
2.3.1 Begriffsbestimmung in der englischsprachigen Literatur.....	16
2.3.1.1 <i>Organisationale Sozialisation</i>	16
2.3.1.2 <i>Soziale Integration</i>	22
2.3.2 Begriffsbestimmung in der deutschsprachigen Literatur	24
2.3.2.1 <i>Organisationale Sozialisation</i>	25
2.3.2.2 <i>Soziale Integration</i>	36
2.4 Zusammenfassung	40
3 Erklärungsansätze organisationaler Sozialisation.....	41
3.1 Stufenmodelle	43
3.2 Sozialisationstaktiken und -praktiken.....	45
3.3 Kognitive Prozesse	52
3.4 Sozialisationslernen und -inhalte	55
3.5 Fazit zu den Erklärungsansätzen.....	60
4 Stand der Forschung.....	63
4.1 Stand der A&O-Psychologischen Forschung zu den Lerndimensionen, Interventionen und Einflussfaktoren organisationaler Sozialisation	63
4.1.1 Inhalte und Lerndimensionen organisationaler Sozialisation	65

4.1.2	Zusammenhang von Lerninhalten und erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation	74
4.1.3	Zusammenhänge zwischen organisationalen Interventionen und Sozialisations-Outcomes	80
4.1.3.1	<i>Organisationale Interventionen und Studien, die nicht zwischen primary und secondary Outcomes unterscheiden</i>	81
4.1.3.2	<i>Studien, die zwischen primary und secondary Outcomes unterscheiden</i>	86
4.1.3.3	<i>Fazit zu den organisationalen Interventionen</i>	90
4.1.3.4	<i>Interaktionen mit Peers, Vorgesetzten und dienstälteren Kollegen</i>	95
4.1.3.5	<i>Soziale Aktivitäten mit Kollegen</i>	100
4.1.4	Einfluss biographischer, persönlicher und organisationaler Variablen...	104
4.1.4.1	<i>Biographische Einflussfaktoren</i>	104
4.1.4.2	<i>Persönliche Einflussfaktoren</i>	107
4.1.4.3	<i>Organisationale Einflussfaktoren</i>	112
4.1.5	Fazit.....	114
4.2	Stand der sportwissenschaftlichen Forschung zum Einfluss physischer Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz	116
4.2.1	<i>Struktur von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz</i>	117
4.2.1.1	<i>Betriebssportgemeinschaften</i>	121
4.2.1.2	<i>Bewegungspause am Arbeitsplatz</i>	122
4.2.1.3	<i>Betriebssportliche Freizeitangebote</i>	123
4.2.2.	Wirkungsfelder von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz	124
4.2.2.1	<i>Gesundheitsfördernde Wirkung - Physisch</i>	127
4.2.2.2	<i>Gesundheitsfördernde Wirkung - Psychosozial</i>	129
4.2.2.3	<i>Arbeitsbezogene Wirkung - Ökonomisch</i>	131
4.2.2.4	<i>Arbeitsbezogene Wirkung – Verhalten und Einstellungen</i>	135
4.2.3.	Physische Aktivitätsprogramme und soziale Integration	148
4.3	Zusammenfassung und Fazit zum Forschungsstand.....	153
5	Eigener Erklärungsansatz	157
5.1	Das organisationale Lernen beeinflussende Faktoren	158
5.2	Outcomes organisationalen Lernens	163
5.3	Untersuchungshypothesen	165

6	Untersuchungsdesign.....	178
6.1	Untersuchungsdesign	178
6.2	Stichprobe.....	183
6.3	Das physische Aktivitätsprogramm	185
7	Methoden.....	193
8	Untersuchungsergebnisse	213
8.1	Untersuchungsstichprobe	213
8.1.1	Stichprobenauswahl und Teilnahmequote	213
8.2	Deskriptive Analysen	215
8.2.1	Sozio-demographische Merkmale der Untersuchungsstichprobe	216
8.2.2	Biographische Merkmale der Untersuchungsstichprobe.....	221
8.2.2.1	<i>Schulbildung</i>	<i>221</i>
8.2.2.2	<i>Sportliche Aktivität und deren Lokalität</i>	<i>222</i>
8.2.2.3	<i>Wohnort vor dem Unternehmenseintritt</i>	<i>224</i>
8.2.2.4	<i>Berufserfahrung</i>	<i>226</i>
8.2.2.5	<i>Anstellungsdauer</i>	<i>228</i>
8.2.2.6	<i>Zusammenfassung</i>	<i>230</i>
8.2.3	Persönlichkeitsmerkmale	231
8.2.3.1	<i>Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung.....</i>	<i>231</i>
8.2.3.2	<i>Proaktiver Freundschaftsaufbau</i>	<i>233</i>
8.2.3.3	<i>Zusammenfassung</i>	<i>234</i>
8.2.4	Organisationale Merkmale	235
8.2.4.1	<i>Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm.....</i>	<i>235</i>
8.2.4.2	<i>Teilnahme an anderen organisationalen Eingliederungsmaßnahmen ...</i>	<i>237</i>
8.2.4.3	<i>Weitere Interaktionsmöglichkeiten</i>	<i>238</i>
8.2.4.4	<i>Zusammenfassung</i>	<i>240</i>
8.2.5	Primary Outcomes	241
8.2.5.1	<i>Größe des Freundschaftsnetzwerks</i>	<i>241</i>
8.2.5.2	<i>Status des Freundschaftsnetzwerks</i>	<i>244</i>
8.2.5.3	<i>Umfang des Freundschaftsnetzwerks.....</i>	<i>246</i>
8.2.5.4	<i>Stärke des Freundschaftsnetzwerks.....</i>	<i>248</i>
8.2.5.5	<i>Dichte des Freundschaftsnetzwerks</i>	<i>251</i>
8.2.5.6	<i>Soziale Integration</i>	<i>253</i>

8.2.5.7	<i>Rollenambiguität</i>	256
8.2.5.8	<i>Rollenkonflikte</i>	258
8.2.5.9	<i>Zusammenfassung</i>	260
8.2.6	Secondary Outcomes	262
8.2.6.1	<i>Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz</i>	262
8.2.6.2	<i>Organisationales Commitment</i>	265
8.2.6.3	<i>Arbeitszufriedenheit</i>	267
8.2.6.4	<i>Fluktuationsneigung</i>	269
8.2.6.5	<i>Zusammenfassung</i>	271
8.3	Inferenzstatistische Hypothesenprüfung	273
8.3.1	Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und persönliches Freundschaftsnetzwerk.....	274
8.3.2	Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und soziale Integration.....	281
8.3.3	Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und Rollenambiguität ...	284
8.3.4	Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und Rollenkonflikte	287
8.3.5	Teilnahme am Aktivitätsprogramm und secondary Outcomes.....	290
8.3.6	Soziale Ressourcen und soziale Unterstützung.....	293
8.3.7	Soziale Ressourcen und organisationales Commitment.....	295
8.3.8	Soziale Ressourcen und Arbeitszufriedenheit	298
8.3.9	Soziale Ressourcen und Fluktuationsneigung	300
8.3.10	Rollenanforderungen und secondary Outcomes.....	302
8.3.11	Explorative Analyse eines Strukturgleichungsmodells	306
8.3.11.1	<i>Beschreibung der explorativen Analyse</i>	307
8.3.11.2	<i>Ergebnisse der explorativen Analyse</i>	311
8.3.12	Zusammenfassung der inferenzstatistischen Hypothesenprüfung.....	316
9	Zusammenfassung und Ausblick	318
9.1.	Zusammenfassung	318
9.2.	Ausblick	321
10	Literaturverzeichnis.....	324
11	Anlagen	348

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Theoretische Einordnung der gewählten Thematik	6
Abbildung 2:	Die drei Ebenen des Inplacements, modifiziert nach Brenner und Brenner (2001, S.9)	36
Abbildung 3:	Einteilung von Sozialisationspraktiken nach Art der Taktik	49
Abbildung 4:	Unterteilung des Erklärungsansatzes <i>Kognitive Prozesse</i>	54
Abbildung 5:	New Employee Learning Tasks nach Holton (1996)	69
Abbildung 6:	Struktur von Sport- und Bewegungsangeboten im Betrieb nach Huber und Hahn (1996)	118
Abbildung 7:	Betriebssportliche Organisationsformen nach Luh (1998)	119
Abbildung 8:	Struktur von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz	120
Abbildung 9:	Wirkungsfelder von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz	126
Abbildung 10:	Personalfuktuation durch Betriebssport nach Dürrwächter (1976) .	146
Abbildung 11:	Soziale Integration durch Betriebssport nach Dürrwächter (1976) ..	149
Abbildung 12:	Einflussfaktoren organisationaler Sozialisation	158
Abbildung 13:	Einfluss biographischer, persönlicher und organisationaler Faktoren auf die proximalen Outcomes der beiden Lerndimensionen <i>People</i> und <i>Role</i>	163
Abbildung 14:	Erklärungsansatz zu organisationaler Sozialisation	164
Abbildung 15:	Untersuchungshypothesen der vorliegenden Arbeit	177
Abbildung 16:	Untersuchungsdesign	182
Abbildung 17:	Rekrutierung von Experimental- und Kontrollgruppe	185
Abbildung 18:	Geschlechtervergleich Gesamt- und Untersuchungsstichprobe	216
Abbildung 19:	Geschlechtervergleich EG - KG	217
Abbildung 20:	Altersgruppen	219
Abbildung 21:	Status der Untersuchungsstichprobe	220
Abbildung 22:	Schulbildung	221
Abbildung 23:	Sportliche Aktivität	223
Abbildung 24:	Lokalität der sportlichen Aktivität	224
Abbildung 25:	Wohnort vor dem Eintritt bei ALTANA Pharma	225
Abbildung 26:	Berufsanfänger – EG/KG	227
Abbildung 27:	Anstellungsbeginn der neuen Mitarbeiter	229
Abbildung 28:	Häufigkeit der Interventionsteilnahme	236
Abbildung 29:	Teilnahme Eingliederungsmaßnahmen	238
Abbildung 30:	Größe des Freundschaftsnetzwerks (N=58)	241

Abbildung 31: Häufigkeiten nach Differenz (t_2-t_1).....	242
Abbildung 32: Größe des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG.....	243
Abbildung 33: Umfang des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG	247
Abbildung 34: Stärke des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG	250
Abbildung 35: Dichte des Freundschaftsnetzwerks von EG.....	252
Abbildung 36: Soziale Integration EG und KG	254
Abbildung 37: Rollenambiguität EG und KG	257
Abbildung 38: Rollenkonflikte EG und KG.....	259
Abbildung 39: Soziale Unterstützung EG und KG	264
Abbildung 40: Organisationales Commitment EG und KG.....	266
Abbildung 41: Arbeitszufriedenheit EG und KG	268
Abbildung 42: Fluktuationsneigung EG und KG.....	270
Abbildung 43: Größe des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64).....	275
Abbildung 44: Umfang des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64).....	276
Abbildung 45: Stärke des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64).....	277
Abbildung 46: Dichte des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=57).....	279
Abbildung 47: Soziale Integration in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)	282
Abbildung 48: Rollenambiguität in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)	285
Abbildung 49: Rollenkonflikte in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)	288
Abbildung 50: Vollständiges Strukturgleichungsmodell modifiziert nach Backhaus et al. (2003, S. 337)	307
Abbildung 51: Strukturgleichungsmodell der vorliegenden Arbeit (Ausgangsmodell)	309
Abbildung 52: Strukturgleichungsmodell der vorliegenden Arbeit	313
Abbildung 53: Ergebnis der inferenzstatistischen Überprüfung.....	316

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Klassifikation von Sozialisationstaktiken nach Drescher (1995), nach dem Schema von Jones (1986) und Van Maanen und Schein (1979).	46
Tabelle 2:	Überblick zur chronologischen Entwicklung der Inhaltsdimensionen ...	73
Tabelle 3:	Einteilung der Outcomes organisationaler Sozialisation	75
Tabelle 4:	Wie verfügbar und hilfreich sind Sozialisationspraktiken? (Neuberger, 1991, modifiziert aus Louis et al. 1983)	82
Tabelle 5:	Variablen und Messinstrumente der Studie	193
Tabelle 6:	Skala <i>Proaktiver Freundschaftsaufbau</i> (Original & Übersetzung)	196
Tabelle 7:	Skala <i>weitere Interaktionsmöglichkeiten</i> (Original & Übersetzung)....	199
Tabelle 8:	Freundschaftsnetzwerk, übersetzt nach Morrison (2002)	201
Tabelle 9:	Skala <i>soziale Integration</i> (Original & Übersetzung).....	204
Tabelle 10:	Skala <i>Rollenambiguität</i> (Original & Übersetzung)	205
Tabelle 11:	Skala <i>Rollenkonflikte</i> (Original & Übersetzung)	206
Tabelle 12:	Erreichbarkeit der Probanden	214
Tabelle 13:	Teilnahmequoten - Rücklauf	215
Tabelle 14:	Geschlechterverteilung Welle 1 – Welle 2	217
Tabelle 15:	Alter nach Gruppen und Wellen	218
Tabelle 16:	Alter nach Geschlecht.....	219
Tabelle 17:	Status nach Stichproben.....	220
Tabelle 18:	Schulbildung nach Stichproben.....	222
Tabelle 19:	Sportliche Aktivität nach Stichproben.....	223
Tabelle 20:	Wohnort vor dem Eintritt nach Gruppen.....	226
Tabelle 21:	Berufserfahrung nach Stichproben	226
Tabelle 22:	Berufserfahrung (in Jahren) nach Gruppen	228
Tabelle 23:	Anstellungsdauer (in Tagen) nach Gruppen	230
Tabelle 24:	Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung nach Gruppen	232
Tabelle 25:	Proaktiver Freundschaftsaufbau nach Gruppen	234
Tabelle 26:	Teilnahme Eingliederungsprogramme t1 – t2	237
Tabelle 27:	Weitere Interaktionsmöglichkeiten nach Gruppen.....	239
Tabelle 28:	Netzwerkgröße nach Gruppen	242
Tabelle 29:	Netzwerkstatus nach Gruppen.....	245
Tabelle 30:	Netzwerkumfang nach Gruppen	246
Tabelle 31:	Netzwerkstärke nach Gruppen.....	249
Tabelle 32:	Netzwerkdichte nach Gruppen.....	251

Tabelle 33:	Soziale Integration nach Gruppen.....	253
Tabelle 34:	Rollenambiguität nach Gruppen.....	257
Tabelle 35:	Rollenkonflikte nach Gruppen.....	259
Tabelle 36:	Soziale Unterstützung nach Gruppen.....	263
Tabelle 37:	Organisationales Commitment nach Gruppen.....	265
Tabelle 38:	Arbeitszufriedenheit nach Gruppen.....	267
Tabelle 39:	Fluktuationsneigung nach Gruppen.....	270
Tabelle 40:	Netzwerkgröße in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	274
Tabelle 41:	Netzwerkumfang in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	275
Tabelle 42:	Netzwerkstärke in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	277
Tabelle 43:	Netzwerkdichte in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	278
Tabelle 44:	Soziale Integration in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	281
Tabelle 45:	Soziale Integration (SI) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des persönlichen Freundschaftsnetzwerkes.....	283
Tabelle 46:	Veränderungen (t1 – t2) der NW-Parameter und sozialer Integration.....	283
Tabelle 47:	Rollenambiguität in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	284
Tabelle 48:	Rollenkonflikte in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	287
Tabelle 49:	Korrelationen von Rollenambiguität und Rollenkonflikten.....	289
Tabelle 50:	Secondary Outcomes in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG _{low} /EG _{high}).....	290
Tabelle 51:	Soziale Unterstützung (SU) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration.....	293
Tabelle 52:	Organisationales Commitment (OC) in Abhängigkeit von Größe, Stärke, Dichte und Umfang des FNW sowie sozialer Integration.....	296
Tabelle 53:	Arbeitszufriedenheit (AZ) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration.....	298
Tabelle 54:	Fluktuationsneigung (FN) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration.....	300
Tabelle 55:	Secondary Outcomes in Abhängigkeit von Rollenambiguität und Rollenkonflikten.....	303
Tabelle 56:	Interkorrelationsmatrix zwischen den Messvariablen.....	312

Abkürzungsverzeichnis

AZ	Arbeitszufriedenheit
BSW	Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung
EG	Experimentalgruppe
EGn	Experimentalgruppen
PFA	Proaktiver Freundschaftsaufbau
FN	Fluktuationsneigung
FNW	Freundschaftsnetzwerk
GS	Gesamtstichprobe
KG	Kontrollgruppe
LD	Lerndimensionen
NS	Nichtsportler
NW	Netzwerk
OC	Organisationales Commitment
OS	Organisationale Sozialisation
pAP	physische Aktivitätsprogramme
P-O-P	Person-Organisation-Passung
RA	Rollenambiguität
RK	Rollenkonflikte
SI	soziale Integration
SU	soziale Unterstützung
SUFA	soziale und freizeitliche Aktivitäten

I. Theoretische Grundlagen

1 Relevanz, Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Themen *Sozialisation* und *soziale Integration* sind insbesondere in den letzten Jahren stärker ins Bewusstsein unserer Gesellschaft gerückt. Ausgelöst durch zahlreiche politische Diskussionen und starke mediale Berichterstattung ist gegenwärtig vor allem die Integration von Migranten im Mittelpunkt öffentlicher Debatten. Von zentralem Interesse sind hierbei meistens die verschiedenen Möglichkeiten und Maßnahmen, die den Sozialisations- bzw. Integrationsprozess dieser Bevölkerungsgruppe erfolgreich beeinflussen könnten. Aber auch über potentielle Sanktionen bei unerwünschter oder mangelnder Integration wird derzeit heftig diskutiert. Die Bedeutung von Sozialisation und Integration hat aber nicht nur in der Innenpolitik zugenommen, sondern auch in vielen anderen Lebensbereichen.

So wurde speziell in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung die Relevanz von organisationaler Sozialisation zu Beginn der 90er Jahre (wieder) erkannt, was sich an der stark angewachsenen Zahl publizierter Arbeiten verdeutlichen lässt. Aus diesem Grunde stellten Saks und Ashforth bereits 1997 fest: „The past 5 years has seen a resurgence of interest in organizational socialization that has resulted in more studies than in any previous 5 year period” (Saks & Ashforth, 1997, p. 234). Bestätigt wird diese Feststellung unter anderem dadurch, dass 1997 erstmals eine ganze Zeitschrift (*International Journal of Selection and Assessment*, January 1997) dem Thema *organisationaler Sozialisation* gewidmet wurde. Und auch im Zeitraum von 1997 bis heute nahm die Zahl der Publikationen eher zu als ab.

Vor dem Hintergrund dieses Bedeutungszuwachses gibt es gegenwärtig gute Evidenz, dass Unternehmen den Sozialisationsprozess mit spezifischen Maßnahmen beeinflussen können (Hsiung & Hsieh, 2003). Als besonders hilfreich (sozialisationsfördernd) haben sich vor allem Interaktionen mit Kollegen wie z.B. soziale Aktivitäten erwiesen (z.B. Anakwe & Greenhaus, 1999; Kim, Cable & Kim, 2005; Moreland & Levine, 2001). Aufgrund der Tatsache, dass beispielsweise der organisierte Sport umfangreiche Sozialisations- und Integrationsleistungen erbringt (Rittner & Breuer,

2004) und in der Migranten- als auch Behindertenforschung (z.B. Eugster Busch, 2003; Wegner, 2001) schon länger über positive Effekte von sportlicher Aktivität auf die soziale Integration berichtet wird, soll im Folgenden diese potentielle Wirkungen auch im Betrieb systematisch untersucht werden.

1.1 Relevanz der Arbeit

Die Relevanz der vorliegenden Arbeit soll in diesem Abschnitt auf drei Ebenen - individuell-organisationaler, gesellschaftlicher und innovativer - verdeutlicht werden. Auf der individuell-organisationalen Ebene werden die weitreichenden Folgen erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation auf das Individuum (den neuen Mitarbeiter) und die Organisation beschrieben. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels in westlichen Industrienationen, wird auf der gesellschaftlichen Ebene die Notwendigkeit aufgezeigt, warum Unternehmen zukünftig stärker auf erfolgreiche Sozialisation und Integration angewiesen sein werden. Die innovative Ebene schließlich soll Forderungen von Sozialisationsforschern - die veralteten, im sozialen Bereich meist ineffizienten Sozialisationspraktiken zu verwerfen und neue in den Unternehmen zu implementieren - aufgreifen.

(1) Folgen erfolgreicher und misslungener Sozialisation

Der Eintritt und die erste Zeit in einem Unternehmen sind für neue Mitarbeiter maßgeblich bestimmt von Angst und Unsicherheit sowie dem Erleben von Stress und Enttäuschung (z.B. Flanagin & Waldeck, 2004; Haueter, Hoff Macan & Winter, 2003; Louis, 1980; Nelson, 1987; Rehn, 1993). Dieser erste Zeitabschnitt – in der Fachliteratur als organisationale Sozialisation bezeichnet – wird deshalb in Wissenschaft und Praxis häufig als besonders kritisch und problematisch betrachtet. Gleichzeitig wird der Unternehmensseintritt aber auch als sehr bedeutsam eingestuft, da der Lernprozess dieser Phase zukünftige Einstellungen und Verhaltensweisen der neuen Mitarbeiter entscheidend prägt (z.B. Haueter et al., 2003; Jones, 1983; Klein & Weaver, 2000). Soziale Integration von neuen Mitarbeitern in Unternehmen ist nur ein Bestandteil organisationaler Sozialisation, dessen primäres Ziel es ist, Kollegen kennen zu lernen, sich ein soziales Netzwerk und Freundschaften mit Betriebsangehörigen aufzubauen, um sowohl in die Arbeitsgruppe als auch in das gesamte Unternehmen

sozial integriert zu werden (Bauer, Morrison & Callister, 1998; Chan & Schmitt, 2000).

Aufgrund der beschriebenen Zunahme an Sozialisationsstudien gibt es gegenwärtig gute Evidenz zu potentiellen Effekten erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation in Unternehmen. Zu den Outcomes erfolgreicher Sozialisation zählen u.a. eine Steigerung von (a) *Arbeitszufriedenheit* (z.B. Jablin, 1982, Morrison, 1993; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), (b) *organisationalem Commitment* (Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996; Baker, 1995; Laker & Steffy, 1995; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), (c) *Bleibeabsicht in der Organisation* (z.B. Cable & Judge, 1996; Katz, 1985; Morrison, 1993; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), und (d) *Leistung* (z.B. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994a; Flanagin & Waldeck, 2004; Reichers, 1987). Zusammenfassend kann man also davon ausgehen, dass „successful organizational socialization has substantial benefits“ (vgl. Flanagin, 2004, p. 139). Mangelnde oder ineffiziente Sozialisation dagegen wirkt sich nicht nur negativ auf das Betriebsklima und die anderen Beschäftigten aus, sondern führt häufig zu innerer Kündigung, Fluktuationsneigung und schlussendlich zum vorzeitigen Austritt des neuen Mitarbeiters (z.B. Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Holton, 1995; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Schaubroeck & Green, 1989), was mit erheblichen Kosten verbunden ist. So zeigen verschiedene Untersuchungen, dass durch vorzeitigen Austritt für die Unternehmen je nach Qualifikationsstufe des Mitarbeiters Kosten zwischen 6 000 – 80 000 € (Rosenstiel, 1999) oder 25 bis 200 Prozent des Jahresgehalts (Leigh Branham, 2000) entstehen. Während erfolgreiche Sozialisation also zahlreiche Benefits für Mitarbeiter und Unternehmen bringt, hat misslungene Sozialisation meistens zur Folge, dass sich der neue Mitarbeiter und Unternehmen wieder trennen.

(2) Demographischer Wandel der Arbeitswelt

Der demographische Wandel westlicher Industrienationen wird auch vor der Arbeitswelt keinen Halt machen und in absehbarer Zeit dazu führen, dass der Anteil der Menschen mittleren Alters (30 bis 49 Jahre) permanent geringer wird, und jener von älteren Beschäftigten (>50) ansteigt. So sinkt nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes (2006) der Anteil der 30 bis 49jährigen Erwerbspersonen bis zum Jahr

2020 von gegenwärtigen 50 Prozent auf 42 Prozent ab, wohingegen der Anteil älterer von 30 auf 40 Prozent ansteigen wird. Gleichzeitig wird der Anteil der 20- bis unter 30jährigen nahezu konstant bei knapp unter 20 Prozent bleiben, und der Anteil des „Nachwuchses“ (der 15 bis 19jährigen) bis 2020 zunächst nur leicht und ab 2035 dann stark zurückgehen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2004). Dadurch werden in deutschen Unternehmen im Jahre 2020 doppelt so viele über 50jährige wie unter 30jährige arbeiten, die Bevölkerung im Erwerbsalter wird also stark durch die Älteren geprägt sein (Statistisches Bundesamt, 2006).

Unabhängig von diesem demographischen Wandel war schon zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Rede vom *war for talents*. Gemeint ist damit der Wettbewerb florierender oder expandierender Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt um hochqualifizierte, meist junge Mitarbeiter (vgl. Bau, 2003, S. 1), die in der Fachliteratur auch als High-Potentials bezeichnet werden. Eine der Hauptursachen für diesen Kampf ist, dass die Nachfrage seitens der Unternehmen steigt, und gleichzeitig das Angebot an solchen High-Potentials stagniert bzw. sinkt (Wulf & Lackner, 2001). Insbesondere die Abnahme der jungen, sehr gut ausgebildeten Personen wird durch den oben skizzierten demographischen Wandel zukünftig noch weiter verstärkt werden. Es wäre falsch an dieser Stelle nun anzunehmen, dass sich die beschriebenen Entwicklungen nur auf Führungskräfte oder andere High-Potentials beschränken. Auch der Bedarf an gut bzw. normal qualifizierten Arbeitnehmern wird langfristig zunehmen. Angesichts dieser Entwicklungen sind Unternehmen u.a. bei der Personalrekrutierung und -erhaltung gefordert zu handeln (Wulf & Lackner, 1999) und müssen in diesen Feldern versuchen, neue, kreative Wege zu gehen (Jung, 1999). Das heißt, Unternehmen dürfen nicht nur ein starkes Interesse an der Rekrutierung neuer Mitarbeiter haben, sondern auch an deren langfristigen Verbleib im Unternehmen. Schließlich zeigen Studien und statistische Erhebungen (z.B. Hsiung & Hsieh, 2003; Lam, Lo & Chan, 2002; Parsons, Herold & Leatherwood, 1985; Wanous, 1980), dass überdurchschnittlich viele der neuen Mitarbeiter das Unternehmen kurz nach der Probezeit oder innerhalb der ersten beiden Jahre auf eigenen Wunsch wieder verlassen. Die Gründe für eine hohe Fluktuation oder misslungene Sozialisation sind mit Sicherheit vielschichtig, jedoch ist einer der häufigsten Gründe hierfür eine nicht existente oder mangelhaft durchgeführte (soziale) Integration der neuen Mitarbeiter (z.B. O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Pellens & Müller, 2003; Rehn, 1990).

(3) Einsatz neuer Sozialisationsmaßnahmen

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen sind zukünftig alternative und innovative Maßnahmen notwendig, um die Sozialisation von neuen Organisationsmitgliedern zu erleichtern (Ostroff & Kozlowski, 1992). Insbesondere wenn man sich vergegenwärtigt, dass Unternehmen erwiesenermaßen den Sozialisationsprozess mit spezifischen Interventionen beeinflussen können (Hsiung & Hsieh, 2003). Doch leider fördern die gängigsten Sozialisationsmaßnahmen wie Mentoring oder Training vor allem fachliche Integration, obwohl die häufigsten Schwierigkeiten, die letzten Endes auch zu einem vorzeitigen Austritt des neuen Mitarbeiters führen, bei der sozialen Integration entstehen (Rehn, 1993; Brenner & Brenner, 2001). Gleichzeitig weiß man aus der Sozialisationsforschung, dass vor allem Interaktionen mit Kollegen den Sozialisationsprozess positiv beeinflussen können (z.B. Anakwe & Greenhaus, 1999; Chao, Walz & Gardner, 1992; Kim et al., 2005; Moreland & Levine, 2001). Zu solchen sozialen Aktivitäten können auch physische Aktivitätsprogramme mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen Newcomern gezählt werden. Aufgrund der sozialisations- und integrationsfördernden Erkenntnisse (z.B. Eugster Busch, 2003; Wegner, 2001) aus anderen Tätigkeitsfeldern der Sportwissenschaft (z.B. Migranten- und Behindertenforschung), soll in der vorliegenden Arbeit diese potentielle Wirkung erstmals mit einer sportbezogenen Intervention im Setting Betrieb untersucht werden.

Die Darstellungen zur Relevanz von organisationaler Sozialisation, sozialer Integration und physischen Aktivitätsprogrammen in Betrieben lieferten bereits erste Hinweise zu den Problemen und Zielen der vorliegenden Arbeit. Im folgenden Abschnitt sollen diese nun ausführlicher diskutiert werden und weiter für die gewählte Thematik sensibilisieren.

1.2 Problemstellung und Ziele der Arbeit

Problemstellung

Ausgehend von der beschriebenen Relevanz lässt sich bereits die Problemstellung der vorliegenden Arbeit erkennen, da die Thematik - *Sport als Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter?* - aus der Schnittmenge dreier Wissenschaft-

ten resultiert: Soziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie und Sportwissenschaft (vgl. Abbildung 1). Geprägt, wissenschaftlich eingeführt und diskutiert wurden die beiden Termini *Sozialisation* und *soziale Integration* von den Soziologen des letzten Jahrhunderts. Die Arbeits- und Organisationspsychologen wiederum transferierten diese Begriffe und die universellen Theorien der Soziologen in den 1960er Jahren in das Setting Organisation. Und die Sportwissenschaftler befassten sich schließlich zum einen mit den meist gesundheitsfördernden Wirkungen sportlicher Interventionen im betrieblichen Umfeld. Zum anderen, analysierten sie aber auch die Möglichkeiten, den Sozialisations- bzw. Integrationsprozess diverser Bevölkerungsgruppen durch Sport positiv zu beeinflussen.

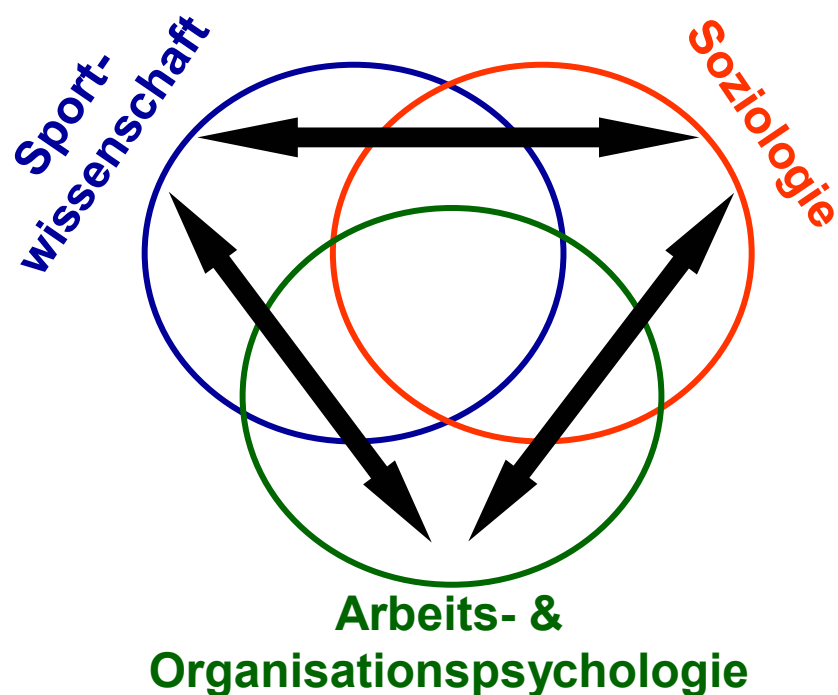


Abbildung 1: Theoretische Einordnung der gewählten Thematik

Das grundlegende Problem dieser interdisziplinären Thematik besteht nun darin, einen theoretischen Zugang zu finden, der die begrifflichen, theoretischen wie auch empirischen Vorarbeiten der einzelnen Wissenschaften berücksichtigt, gleichzeitig aber auch deren zahlreiche Einflüsse und Wechselwirkungen. Denn nach dem gegenwärtigen Forschungsstand gibt es in der Schnittmenge dieser drei Wissenschaften nur sehr lückenhafte, meist hypothetische oder kaum existente und damit unbe-

friedigende Erkenntnisse. Und das obwohl zu den jeweiligen Paaren dieser drei Wissenschaften (dargestellt durch die schwarzen Pfeile) bereits zahlreiche theoretische und empirische Vorarbeiten vorliegen.

So befasst sich die A&O-Psychologie bereits seit einigen Jahrzehnten sehr ausführlich mit dem Sozialisations- bzw. Integrationsprozess neuer Mitarbeiter und hat auch diverse organisationale Maßnahmen hinsichtlich ihres Sozialisations- bzw. Integrationspotentials untersucht. Dennoch wurden bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt soziale Aktivitäten, und hierbei insbesondere sportbezogene Interventionen, nicht weitergehend berücksichtigt, so dass Erkenntnisse diesbezüglich fehlen. Die Sportwissenschaft wiederum kann auf zahlreiche Forschungsarbeiten über die positiven Wirkungen physischer Aktivitätsprogramme in Unternehmen zurückgreifen, hat hierbei aber potentielle Einflussmöglichkeiten auf die Sozialisation bzw. Integration bislang weder systematisch noch empirisch untersucht. Darüber hinaus ist es heute unter Sportwissenschaftler unstrittig, dass bspw. der organisierte Sport umfangreiche Integrationsleistungen erbringt (Rittner & Breuer, 2004), oder es in der Migranten- als auch Behindertenforschung (z.B. Eugster Busch, 2003; Fediuk, 1992; Frogner, 1984; Schmidt Hanson, Nabavi & Yuen, 2001; Vink, 1985; Wegner, 2001) positive Effekte von sportlicher Aktivität auf die soziale Integration gibt. Dennoch ist solch eine potentielle Wirkung im Setting Betrieb auch aus dieser Perspektive bislang nicht untersucht worden.

Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen bereits, dass unabhängig vom wissenschaftlichen Zugang der A&O-Psychologie oder der Sportwissenschaft immer ein theoretisches Defizit bleibt, welches eine Annäherung, geschweige denn Erklärung der hier gewählten Thematik zunächst verwehrt. Diese erste, auf theoretischer Ebene angesiedelte Problemstellung führt unmittelbar zur Zweiten: Können die oben isoliert beschriebenen Erkenntnisse aus A&O-Psychologie und Sportwissenschaft derart kombiniert werden, dass die Frage, ob ein physisches Aktivitätsprogramm den Sozialisations- bzw. Integrationsprozess neuer Mitarbeiter beeinflusst, adäquat untersucht und beantwortet werden kann?

Ziele der Arbeit

Auf Grundlage der soeben formulierten Problemstellung sowie den Ausführungen zur Relevanz lassen sich unmittelbar die beiden Hauptziele der vorliegenden Arbeit ableiten. Primäres Ziel ist, zunächst einen theoretischen Zugang zur gewählten Thematik dieser Arbeit zu finden, um anschließend auf dessen Grundlage den Sozialisations- bzw. Integrationsprozess neuer Mitarbeiter erfassen, erklären und überprüfen zu können. Der Anspruch hierbei soll sein, einen Erklärungsansatz zu modellieren, der die individuellen Erkenntnisse und Einflussfaktoren aus Soziologie, A&O-Psychologie und Sportwissenschaft isoliert berücksichtigt und in diesen Ansatz involviert. Hierauf aufbauend ist das zweite Ziel dieser Arbeit zu untersuchen, ob physische Aktivitätsprogramme die organisationale Sozialisation, insbesondere die soziale Integration neuer Mitarbeiter, positiv beeinflussen können. Eine eigens für diese Arbeit entwickelte Intervention und deren Einsatz in einer empirischen Studie soll Aufschluss darüber geben.

Ausgehend von den diskutierten Problemen und Zielen dieser Arbeit soll im Folgenden dargestellt werden, mit welchen Arbeitsschritten die Probleme gelöst bzw. Ziele erreicht werden sollen.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel zwei (2.1 & 2.2) werden zunächst die beiden aus der Soziologie stammenden Termini *Sozialisation* und (*soziale*) *Integration* in ihrer historischen Entwicklung eingeführt, um ein einheitliches Verständnis als Grundlage für die weitere Verwendung der beiden Begriffe zu bekommen. Dabei wird aber nicht nur Wert auf die Abgrenzung von *Sozialisation* und *sozialer Integration* gelegt, sondern auch auf deren theoretische Abhängigkeit bzw. deren Relationen. Am Ende des zweiten Kapitels (2.3) werden dann beide Termini aus einem arbeits- und organisationspsychologischen Verständnis eingeführt. Aufgrund von kulturellen Unterschieden werden die Begriffe getrennt voneinander und chronologisch auf der Basis englischsprachiger und anschließend deutschsprachiger Literatur bestimmt.

Mit welchen Erklärungsansätzen sich die Komplexität organisationaler Sozialisation am besten beschreiben und nachvollziehen lässt, wird in Kapitel drei thematisiert. Im Mittelpunkt stehen dabei vier in der A&O-Psychologie am häufigsten verwendeten

Erklärungsansätze: (1) Stufenmodelle, (2) Sozialisationstaktiken und -praktiken, (3) kognitive Prozesse und (4) Sozialisationslernen und -inhalte. Die ausführliche und kritische Abhandlung ist nicht nur notwendig, um den Sozialisationsprozess und die Zusammenhänge von Sozialisation und Integration zu verstehen, sondern dient auch als theoretische Grundlage für die Entwicklung eines eigenen Erklärungsansatzes organisationaler Sozialisation.

Der gegenwärtige Forschungsstand zu der zentralen Thematik und Problemstellung dieser Arbeit wird im vierten Kapitel diskutiert und bildet somit das Kernstück des theoretischen Teils. Nach einer Identifikation der unterschiedlichen Lerndimensionen des Sozialisationsprozesses (4.1.1) soll der Einfluss organisationaler Interventionen auf eben diese eruiert (4.1.3) werden. Verdeutlicht wird dabei vor allem der Zusammenhang zwischen einzelnen Lerndimensionen und den Outcomes des Sozialisationsprozesses. Mit der Betrachtung von zwei spezifischen, sozialen Maßnahmen auf die Sozialisations-Outcomes sowie der Analyse von biographischen, persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren (4.1.4) wird der Forschungsstand der A&O-Psychologie abgeschlossen. In Kapitel 4.2 folgt eine Überleitung zu den sportwissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit der Struktur (4.2.1) und den Wirkungsfeldern (4.2.2) von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz befasst haben. Eine besondere Rolle kommt in diesem Abschnitt der sozialen Integration zu (4.2.3). Um den sportwissenschaftliche Forschungsstand abzuschließen, werden in Kapitel 4.3 die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst aufgeführt und damit der theoretische Teil der Arbeit abgeschlossen.

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit baut auf diesen theoretischen Erkenntnissen auf und beginnt im fünften Kapitel mit der Entwicklung eines eigenen Erklärungsansatzes zur organisationalen Sozialisation. Dabei werden in einem ersten Schritt sämtliche Faktoren für die zentrale Fragestellung dieser Arbeit identifiziert, welche das organisationale Lernen beeinflussen (5.1) und anschließend jene Outcomes, die aus diesem Lernen resultieren (5.2). Das Kapitel abschließen werden die aus dem Untersuchungsmodell abgeleiteten Untersuchungshypothesen (5.3).

Weitere Vorarbeiten zur eigenen empirischen Untersuchung werden in Kapitel sechs und sieben beschrieben. Während im sechsten Kapitel zunächst das Untersuchungsdesign der durchgeführten Studie (6.1), die Rekrutierung und Zusammensetz-

ung der Stichprobe (6.2) sowie die Intervention besprochen werden, liegt in Kapitel sieben der Fokus auf der Vorstellung aller in der Studie eingesetzter Methoden. Da es sich bei der Intervention um ein selbst entwickeltes, die situativen Rahmenbedingungen berücksichtigendes Sport- und Erlebnisprogramm handelt, wird dieses etwas ausführlicher mit all seinen Zielen, dem Aufbau der Einheiten sowie den ausgearbeiteten Inhalten besprochen (6.3).

Kapitel acht schließt den empirischen Teil dieser Arbeit ab. In ihm werden zunächst die Umfrageergebnisse der Studie vorgestellt und anschließend hinsichtlich ihrer Konformität mit dem theoretischen Modell und den formulierten Untersuchungshypothesen diskutiert. Dabei stehen die Beschreibung der Untersuchungsstichprobe (8.1) und deskriptive Analysen (8.2) zu Beginn von Kapitel acht im Vordergrund. Im Anschluss werden die aus der Umfrage gewonnenen Daten mit verschiedenen Verfahren analysiert, um die Untersuchungshypothesen inferenzstatistisch überprüfen zu können (8.3).

In Kapitel neun werden noch einmal alle Arbeitsschritte und die wesentlichen Erkenntnisse kurz zusammengefasst. Anschließend soll auf weitere, interessante Forschungsaktivitäten und -fragen in diesem Themenfeld hingewiesen werden.

2 Allgemeine Begriffsbestimmungen

Auf eine ausführliche Diskussion der Begriffe *Sozialisation und (soziale) Integration*, die in den Sozialwissenschaften (insbesondere in der Soziologie) in verwirrender Fülle zu finden sind, soll hier verzichtet werden. Es werden an dieser Stelle lediglich einige in den Sozialwissenschaften gängige Begriffsverwendungen aufgeführt.

2.1 Sozialisation

Der französische Soziologe Émile Durkheim hat den Begriff der Sozialisation zu Beginn des letzten Jahrhunderts als einer der ersten in die Wissenschaftssprache eingeführt und dafür gesorgt, dass sich dieser in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert hat.

Er [Durkheim] setzte ihn in enge Beziehung zum Begriff Erziehung, indem er Erziehung als das wichtigste gesellschaftliche Mittel der Sozialisation des menschlichen Nachwuchses bezeichnete, durch das die bei der Geburt „asozialen“ menschlichen Wesen zum „sozialen Leben“ geführt würden (Durkheim, 1972, S. 30, zitiert nach Hurrelmann, 1998, S. 13).

Hurrelmann ist allerdings der Meinung, dass diese Begriffsverwendung soziologisch verkürzt sei, „weil es allein auf die Unterwerfung des Menschen unter gesellschaftliche Anforderungen abhebt“ (Hurrelmann, 2002, S. 500), und sich deshalb neuere Begriffe in den Sozialwissenschaften durchgesetzt haben. Er versteht Sozialisation als „Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in Abhängigkeit von und in Auseinandersetzung mit den sozialen und den dinglich-materiellen Lebensbedingungen“ (Hurrelmann, 1998, S. 14). Nach Berger und Luckmann (2003) kann Sozialisation als „grundlegende und allseitige Einführung des Individuums in die objektive Welt einer Gesellschaft oder eines Teils einer Gesellschaft bezeichnet werden“ (Berger & Luckmann, 2003, S. 140). Die Autoren unterscheiden vor allem in *primäre Sozialisation*, in dieser Phase wird der Mensch in seiner Kindheit zu einem Gesellschaftsmitglied, und *sekundäre Sozialisation*. Letzteres „ist jeder spätere Vorgang, der eine bereits sozialisierte Person in neue Ausschnitte der objektiven Welt ihrer Gesellschaft einweist“ (Berger & Luckmann, 2003, S. 140).

Was die beiden neueren Definitionen missen lassen, ist die Beschreibung dessen, wodurch sich eine bestimmte Gesellschaft auszeichnet, und was es bedeutet, Teil

dieser Gesellschaft zu werden. Um diesen Missstand zu klären, bietet es sich an, Begriffsbestimmungen von Autoren zu betrachten, die Sozialisation aus einem eher „soziologischeren“ Verständnis umschreiben. So gestaltet sich beispielsweise nach dem US-amerikanischen Soziologen Parsons (1981¹), der im Anschluss an Durkheim großen Einfluss auf die (soziologische) Sozialisationsforschung ausübte (vgl. Hurrelmann, 2002, S. 501), der Sozialisationsprozess „durch die Übernahme sozialer Rollen, die die Verinnerlichung der Wert- und Normvorstellungen der sozialen Umwelt repräsentieren“ (Hurrelmann, 2002, S. 501). Parsons Definition basiert auf der von ihm entwickelten funktionalistischen Systemtheorie, genauso wie die Begriffsbestimmungen von Fend (1969) und Drescher (1993). Laut Fend „bezeichnet der Ausdruck Sozialisierung² meist den Prozess, in dem der Mensch die Normen und Werte der Gruppen, denen er angehört, lernt“ (Fend, 1969, S. 11). Ähnlich äußert sich auch Drescher, der unter „Sozialisation die Einführung in ein (kultur-) spezifisches Normen- und Wertesystem“ versteht (Drescher, 1993, S. 4). Letztere Ausführungen postulieren, dass sich der Neuankommende in das Normen- und Wertesystem der aufnehmenden Gesellschaft, Gruppe oder Organisation fügt bzw. diese Normen und Werte im Verlauf des Sozialisationsprozesses lernt. Dieses Verständnis von Sozialisation hat sich auch in der A&O-Psychologie etabliert und soll als Grundlage für weitere Ausführungen dienen.

Die englischsprachige Literatur bietet ebenfalls eine Fülle an geeigneten Beschreibungen des Sozialisationsbegriffs. Diese unterscheiden sich aber nur geringfügig von den deutschsprachigen. Für das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Sozialisation wird deshalb exemplarisch die Begriffsbestimmung von Taormina und Bauer (2000) aufgeführt.

Socialization, per se, is a process that occurs at the individual level, whereby every person comes to learn and understand the attitudes, values, beliefs, and behaviors of the society in which they live (Taormina & Bauer, 2000, p. 262).

1 Die englische Originalausgabe „Social Structure and Personality“ erschien bereits 1964.

2 Die beiden Termini Sozialisation bzw. Sozialisierung implizieren keine inhaltlichen Unterschiede und können beliebig gewählt werden (vgl. Fend, 1969, S. 14).

2.2 (Soziale) Integration

Der englische Philosoph und Soziologe Herber Spencer verwendete als einer der ersten Wissenschaftler den Integrationsbegriff bereits Mitte des 19. Jahrhunderts, „um den geschichtlichen Prozess der Herausbildung eines Zusammenhalts zwischen sich ausdifferenzierenden und miteinander verbundenen Gruppen zu bezeichnen“ (Geenen, 2002, S. 248). Dieser ersten Begriffsbestimmung ist kritisch anzumerken, dass sie zum einen nicht die Integration von (Neuankommenden) Individuen in Gruppen erwähnt, zum anderen nichts darüber aussagt, wann der Integrationsprozess abgeschlossen ist, bzw. was diesen Abschluss auszeichnet. Betrachtet man neuere, größtenteils aus der Soziologie stammende Definitionen (z.B. Esser, 1999, 2000, 2001; Geenen, 2002), so wird genau dieses Manko aufgehoben. Aus einer soziologischen Betrachtungsweise weist der Terminus *Integration* in zwei Richtungen.

Zum einen bezeichnet er Prozess und Abschluss eines Vorgangs, in dem neu hinzukommende Elemente mit den alten zu einer Ganzheit werden, indem sie „in ein System so aufgenommen werden, dass sie sich danach von den alten Elementen nicht mehr unterscheiden als diese untereinander. Dem entspricht die Bedeutung des lat. Integer = unversehrt, ungeschwächt, unangetastet (Endruweit, 1989, S. 307). In der *zweiten Bedeutung* (lat. Integration = Erneuerung, Vervollständigung, Wiederherstellung) wird der nicht additive Zusammenschluss von Teilen zu einer umfassenden Einheit l. genannt“ (Geenen, 2002, S. 248).

Kennzeichnend für diesen Zusammenhalt von Elementen oder Teilen in einem systemischen Ganzen ist die durch Integration „erzeugte Abgrenzung von einer unstrukturierten Umgebung [...], gleichgültig worauf dieser Zusammenhalt beruht“ (Esser, 2000, S. 261). Der Gegenbegriff zur Integration wird als *Segmentation* (Esser, 2000, S. 262) oder *Desintegration* (Geenen, 2002, S. 248) bezeichnet und meint den Zerfall eines Systems oder einer Gesamtheit, sowie die damit verbundene Auflösung seiner Grenzen zur Umgebung bzw. die Abspaltung von Teilen (vgl. Esser, 2000; Geenen, 2002).

Der Mannheimer Soziologe Hartmut Esser hat sich in mehreren wissenschaftlichen Abhandlungen (z.B. Esser 1999, 2000, 2001) sehr ausführlich mit dem Terminus der *Integration* auseinandergesetzt. Sein Verständnis und seine Ausdifferenzierung von (sozialer) Integration basieren teilweise auf Parsons *Theorie der sozialen Systeme*.

Diese betrachtet, in Abgrenzung zur *Systemtheorie* von Luhmann (1970, 1987), Handlungen und nicht Kommunikationen als konstitutive Elemente sozialer Systeme. Parsons Theoriemodell hat sich auch in diversen anderen Feldern wie etwa der Psychologie oder der Theorie des Managements etabliert, und somit die für diese Arbeit notwendigen und später eingeführten Begriffsbestimmungen mitgeprägt. Der hier verwendete Integrationsterminus geht aus Essers Überlegungen und Definitionen hervor und wird an dieser Stelle näher erläutert.

„Bei der allgemeinen Definition des Begriffes der Integration wird deutlich, dass stets zwei Einheiten angesprochen sind: Das System als Ganzheit und die Teile, die es bilden“ (Esser, 2001, S. 3). Deshalb schlägt Esser (2001) in Anlehnung an den britischen Soziologen David Lockwood vor, zwei verschiedene Sichtweisen des Integrationsbegriffes zu unterscheiden: Systemintegration und Sozialintegration³. Lockwood (1964), der diese Unterscheidung erstmals formulierte, bezeichnet Systemintegration dabei als „the orderly or conflictful relationships between the parts“. Soziale Integration dagegen versteht er als „the orderly or conflictful relationships between the actors“ (Lockwood, 1964, p. 245) eines sozialen Systems. Die soziale Integration bezeichnet also gegenüber der Systemintegration die Beziehungen der Akteure zueinander und zum *Gesamt-System* (vgl. Esser, 1999, S. 15). Entscheidend bei der Sozialintegration ist, dass einzelne Akteure ein integraler, also ein nicht wegzudenkender Bestandteil des Ganzen sind, und sie „in einen gesellschaftlichen Zusammenhang“ (Esser, 1999, S. 15) einbezogen werden. Laut Esser (2000, 2001) lassen sich mindestens vier Formen der Sozialintegration unterscheiden: *Kulturation*, *Platzierung*, *Interaktion* und *Identifikation*. Zwei dieser Formen – die Kulturation und die Identifikation – sind aufgrund ihres Bezugs zu den Begriffsbestimmungen der organisationalen Sozialisation für diese Arbeit bedeutsam.

Unter sozialer Integration als *Kulturation* versteht Esser (2001) einen Prozess, der „Teil der Sozialisation des Menschen in die jeweilige Gesellschaft [ist], genauer: ein Teil der kognitiven Sozialisation“ (Esser, 2001, S. 8) und bei dem die Akteure das für ein erfolgreiches Agieren und Interagieren nötige Wissen bzw. notwendige Kompetenzen erwerben (vgl. Esser, 2001, S. 8). Diese Definition entspricht weitestgehend dem in der A&O-Psychologie oft verwendeten und im nächsten Kapitel näher erläu-

³ Die beiden Termini *soziale Integration* und *Sozialintegration* implizieren keine inhaltlichen Unterschiede und können beliebig gewählt werden.

terten Begriff der fachlichen Integration. Ebenfalls in der A&O-Psychologie zu finden ist die formulierte Relation der beiden Termini *soziale Integration* und *Sozialisation*. Arbeitspsychologen präzisieren diese Relation, da sie soziale Integration nicht nur als einen Teil der (kognitiven) Sozialisation betrachten, sondern der Meinung sind, dass die Integration eines Individuums am Ende des Sozialisationsprozesses steht (z.B. Althausen, 1982; Saks & Ashforth, 1997; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Als *Identifikation* bezeichnet Esser (2001) die „gedankliche und emotionale Beziehung zwischen dem einzelnen Akteur und dem sozialen System als ‚Ganzheit‘ bzw. als ‚Kollektiv‘ “ (Esser, 2001, S. 12). Diese Beziehung basiert auf einer besonderen Einstellung des Akteurs, „in der er sich und das soziale Gebilde als eine Einheit sieht und mit ihm identisch wird“ (Esser, 2001, S. 12). Es lassen sich drei unterschiedlich intensive Formen der Sozialintegration durch Identifikation unterscheiden: Die Hinnahme des Systems, den Bürgersinn und die empathische Werteintegration. Letzteres meint die „Identifikation eines Akteurs mit dem betreffenden sozialen System als ‚Kollektiv‘, sei das eine Gesellschaft, eine Gruppe oder eine Organisation“ (Esser, 2001, S. 12). Insbesondere die Werteintegration als sehr intensive Form der Identifikation spielt in der A&O-Psychologie eine bedeutende Rolle. Zählt man doch die „Identifikation mit Zielen und Werten des Unternehmens“ (Moser, 1992, S. 95) zu den Aspekten von Commitment, welches wiederum ein Hauptziel des Sozialisationsprozesses ist. Die beiden anderen Formen - der Bürgersinn und die Hinnahme des Systems - spielen eine untergeordnete Rolle und sind für das weitere Verständnis dieser Arbeit nicht bedeutsam.

Diese detaillierten Ausführungen zu den verschiedenen Formen der Sozialintegration sollten einerseits die Relationen zur Sozialisation aufzeigen und zum anderen die Relevanz der beiden Termini für die Begriffbestimmungen in der A&O-Psychologie andeuten. Im nächsten Abschnitt werden die Begriffe *Sozialisation* und *(soziale) Integration* sowie deren Relationen aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtungsweise diskutiert.

2.3 Begriffbestimmung organisationale Sozialisation – soziale Integration

In Kapitel 2.1 wurde bereits mehrfach angedeutet, dass die beiden Termini *Sozialisation* und *soziale Integration* trotz einer gewissen Relation auch in der A&O-

Psychologie voneinander getrennt diskutiert werden. Darüber hinaus werden beide Begriffe innerhalb der deutschsprachigen und der US-amerikanischen Literatur unterschiedlich verwendet: Wird in der US-amerikanischen Literatur vorwiegend von *organizational Socialization* gesprochen, wenn neue Mitarbeiter in Unternehmen eintreten, benutzen deutsche Wissenschaftler meistens den Begriff der *Integration* oder der *Eingliederung*. Diese theoretische und kulturelle Unterscheidung berücksichtigend wird der kommende Abschnitt zur Begriffsbestimmung in einen englisch- und einen deutschsprachigen Bereich unterteilt.

2.3.1 Begriffsbestimmung in der englischsprachigen Literatur

2.3.1.1 *Organisationale Sozialisation*

In Anlehnung an Anderson und Thomas (1996) wird der Begriff der *organisationalen Sozialisation* in dieser Arbeit chronologisch eingeführt. Die beiden Autoren präsentieren eine sehr detaillierte Chronik von Definitionen zu *organizational Socialization* und begründen ihre Vorgehensweise damit, dass „these definitions reflect the changes in conceptions of the socialization process of the past several decades, with these conceptions also having influenced the kinds of research that have been undertaken“ (Anderson & Thomas, 1996, p. 426). Anderson und Thomas unterscheiden vier Perioden (era), welche nachfolgend näher beschrieben werden: (1) coercive integration, (2) people-processing, (3) interactive assimilation und (4) proactive information acquisition (vgl. Anderson & Thomas, 1996, p. 427). Eine letzte selbst formulierte Periode – (5) content and learning era – bezieht sich auf die Weiterentwicklungen der Jahre 1994 bis 2006.

(1) Coercive integration era

Dieser Abschnitt lässt sich am besten mit *zwingender* oder *zwanghafter Integrationsperiode* übersetzen und beschreibt die in der sechsten Dekade des letzten Jahrhunderts verfassten Definitionen. Caplow (1964), Brim (1966) und Schein (1968) prägten diese Periode, indem sie organisationale Sozialisation als einen Prozess betrachteten, “in which the newcomer enters an established bureaucracy, replete with its own rules and regulations, and possessing sufficient power and authority to ensure the newcomer’s compliance to this rule structure” (Anderson & Thomas, 1996,

p. 426). Wie bereits die Bezeichnung dieser Periode vermuten lässt, ging es darum, organisationale Sozialisation als einen von der Organisation kontrollierten und gezielten Prozess anzusehen, bei welchem Newcomer lediglich die Rolle eines *aufnahmefähigen Behälters für korrektes Verhalten*⁴ zugeschrieben wird. Exemplarisch für dieses einseitig ausgerichtete Verständnis ist die häufig zitierte Definition von Schein (1968), wonach Sozialisation der Prozess ist “by which new members are ‘broken in’ or ‘learn the ropes’ as they enter the organization (Schein 1968, zitiert nach Fisher, 1986, p. 101).

(2) People-processing era

Die zahlreichen Konzeptionen des Sozialisationsprozesses in den 70er Jahren wurden vorwiegend von Van Maanen (1978), Feldman (1976, 1976a), Graen (1976) sowie Schein (1978) und Wanous (1980) geprägt. Wegweisend für die damalige Zeit war der 1978 von Van Maanen veröffentlichte Artikel, worin er den Term *people-processing* nutzte, um Effekte von groß angelegten organisationalen Sozialisationsmaßnahmen zu beschreiben. Der Begriff *people-processing* bezieht sich auf die damals häufig verwendeten Stufenmodelle⁵. Kennzeichnend für diese Modelle ist, dass Newcomer einen fortlaufenden Prozess einschließlich mehrerer Phasen oder Stufen durchlaufen müssen und dass jede Phase bzw. Stufe abgeschlossen sein muss, bevor die nächste erreicht wird. Van Maanen (1978) und Van Maanen und Schein (1979) konzentrierten sich auf organisationale Taktiken der Newcomer-Sozialisation, da sie annahmen, dass die von Unternehmen vielfältig gestalteten Maßnahmen zu unterschiedlichen Outcomes führen. Die beiden Wissenschaftler verstehen unter organisationaler Sozialisation „the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role” (Van Maanen & Schein, 1979, p. 211). Auch diese Definition ist wiederum zu einseitig, der Newcomer passt sich der Organisation an bzw. ist passiver Empfänger von *people-processing strategies* (vgl. Anderson & Thomas, 1996, p. 426).

Eine Ausnahme stellen die Arbeiten von Graen und seinen Mitarbeitern dar (vgl. Graen, 1976; Graen, Orris & Johnson, 1973). Organisationale Sozialisation wird von dieser Arbeitsgruppe im Gegensatz zu Feldman (1976, 1976a), Van Maanen und

⁴ Im Original heißt es „the newcomer as a receptive vessel for ‘correct’ behaviours” (Anderson & Thomas, 1996, p. 427)

⁵ Eine detailliertere Beschreibung der verschiedenen Stufenmodelle folgt in Kapitel 3.1

Schein (1979) als „ein komplexer, wechselseitiger Austausch und Ausgleich der gegenseitigen Ansprüche und Erwartungen betrachtet“ (Althausen, 1982, S. 36). Damit hebt Graen als erster Wissenschaftler die Einseitigkeit früherer Definitionen auf. Sein Verständnis basiert auf Ergebnissen zweier Längsschnittstudien, denen rollenanalytische Überlegungen zugrunde liegen, und aus welchen er sein Sozialisationsmodell mit drei zeitlich und inhaltlich abgrenzbaren Phasen entwickelt.

(3) Interactive assimilation era

Diese einseitige Einstellung zur organisationalen Sozialisation wurde zu Beginn der 80er Jahre von vielen Wissenschaftlern kritisiert, da sie erkannten: „The proactive role that newcomers necessarily take in any organization socialization and entry process, and this change in outlook is reflected by their definitions of this process“ (Anderson & Thomas, 1996, p. 426). Newcomer werden nun als aktive Beteiligte im Sozialisationsprozess angesehen und nicht mehr als passive Subjekte. Die *interactive assimilation era* kann man deshalb mit *sich wechselseitig beeinflussender Angleichung* oder *Anpassung* übersetzen und wurde maßgeblich von Louis (1980) und Feldman (1981) bestimmt. Die Definitionen von Feldman (1981) und Louis (1980) zeigen allerdings, dass sich beide Autoren von der alten, einseitigen Denkweise noch nicht vollständig lösen konnten. So definiert Feldman beispielsweise organisationale Sozialisation als “the process by which employees are transformed from organization outsiders to participating and effective members” (Feldman, 1981, p. 309). Diese Definition impliziert, dass Newcomer in effektive Mitglieder transformiert, also vielmehr umgewandelt werden, was einen passiven und keinesfalls aktiven oder wechselseitigen Vorgang darstellt. Louis dagegen betrachtet organisationale Sozialisation als einen Prozess “by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviors and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member” (Louis, 1980, p. 230). Auch dieses Verständnis scheint noch einseitig ausgerichtet zu sein, da von den Newcomern nach wie vor verlangt wird, dass sie essentielle Werte, Verhaltensweisen etc. erkennen und annehmen.

Unter organisationaler Sozialisation verstehen die Autoren also den Erwerb von notwendigen Werten und Einstellungen sowie von Wissen und Fähigkeiten, um in die Organisation oder Arbeitsgruppe aufgenommen zu werden. Kennzeichnend für diese

Periode ist auch, dass die Assimilation in die Arbeitsrolle oder Organisation als „the 'end point' of the socialization process“ (Anderson & Thomas, 1996, p. 427) betrachtet wird.

(4) Proactive information acquisition era

Dieser Abschnitt des *proaktiven Informationserwerbs* bezieht sich auf die späten 80er und frühen 90er Jahre. In diesem Zeitraum gab es eine bemerkenswerte Renaissance der Forschung zu organisationaler Sozialisation. Saks und Ashforth berichten in der Einleitung ihres 1997 erschienenen Artikel, dass insbesondere „the past 5 years has seen a resurgence of interest in organizational socialization that has resulted in more studies than in any previous 5 year period“ (Saks & Ashforth, 1997, p. 234). Die Vielfalt an Themen und der Einsatz von Längsschnittstudien haben zu einer erheblichen Vergrößerung unseres Verständnisses über den Sozialisationsprozess beigetragen. Tatsächlich widmete zum ersten Mal ein Journal (*International Journal of Selection and Assessment*, January, 1997) eine ganze Ausgabe *organisationaler Sozialisation* (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 234).

Mit dem ersten zu organisationaler Sozialisation verfassten Review trug Fisher (1986) wesentlich zu diesem Wiederaufleben bei und prägte die Periode, indem sie Sozialisation als „learning and change process“ (Fisher, 1986, zitiert nach Bauer et al., 1998, p. 152) charakterisierte. Andere Wissenschaftler (z.B. Kammeyer, Ritzer & Yetman, 1990); Wanous, 1992; Chao, Kozlowski, Major, Gardner, 1994) übernahmen dieses neue Verständnis, wonach organisationale Sozialisation ein Lern- und Veränderungsprozess ist. So schreibt Wanous (1992) beispielsweise: „Socialization concerns the ways in which newcomers change and adapt to the organization. The types of changes are learning new roles, norms, and values. In other words, learning what is 'acceptable' behavior“ (Wanous, 1992, p. 187).

Den Terminus *proactive* führte Reichers (1987) mit dem von ihr entwickelten theoretischen Modell zu *proactivity* während der Sozialisation ein. In diesem Modell definierte sie *proactivity* ganz allgemein als „any behaviour that involves actively seeking out interaction opportunities“ (Reichers, 1987, p. 281, zitiert nach Major & Kozlowski, 1997, p. 16). Morrison (1993, 1993a) griff wie viele andere Wissenschaftler (z.B. Comer, 1991; Miller & Jablin, 1991) auch einige Jahre später diesen Begriff auf und bezeichnete Newcomer als *proactive information seeker*, welche sich „several types

of information from multiple sources over time“ (Anderson & Thomas, 1996, p. 427) beschaffen. Grund für diese Begriffverwendung war ihre Kritik an den drei traditionellen Ansätzen der Sozialisation, die „newcomer as reactive, rather than proactive“ (Morrison, 1993, p. 173) porträtierten. Bauer und Green (1994) schließen sich der Kritik von Morrison (1993a) an: „Traditionally, research has tended to characterize newcomers as recipients of socialization rather than participants in the process“ (Bauer & Green, 1994, p. 211). Eine neue, vollständigere Sicht der Sozialisation suggeriert also: „Socialization is a process affected not only by organisational initiatives, but also by newcomers initiatives“ (Morrison, 1993, p. 173).

(5) Content and learning era

Diese selbst formulierte Periode konzentriert sich auf die Forschung und Definitionen der letzten zwölf Jahre (1994-2006). Maßgeblich geprägt wurde die Periode von den zeitgleich konstruierten und veröffentlichten Skalen zur Erfassung organisationaler Sozialisation von Chao et al. (1994a) bzw. Taormina (1994). Ihre Versuche, organisationale Sozialisation zu operationalisieren, verdeutlichten, dass bisherige Definitionen „did not specify content, especially job-related content“ (Taormina, 1997, p. 29). Deshalb fordert Taormina (1997) in Anlehnung an Kammeyer et al. (1990), dass „a more fruitful definition should include a socio-psychological perspective while focusing also on content“ (Taormina, 1997, p. 29), und definiert organisationale Sozialisation wie folgt:

Organizational Socialization is the process by which a person secures relevant job skills, acquires a functional level of organizational understanding, attains supportive social interactions with coworkers, and generally accepts the established ways of a particular organization (Taormina, 1997, p. 29).

Diese Definition entspricht gleich aus mehreren Gründen dem in dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis von organisationaler Sozialisation:

1. Organisationale Sozialisation wird als Lernprozess⁶ im Sinne von Kammeyer et al. (1990) verstanden, der sowohl von Organisationen als auch Newcomern beeinflusst werden kann.
2. Der Newcomer besorgt sich notwendige *job-related contents* wie beispielsweise Fähigkeiten oder soziale Interaktionen selbst, ist also proaktiv.

⁶ „Socialization is the process by which a person learns and generally accepts the established ways of a particular social group, or society“ (Kammeyer et al., 1990, p. 129).

3. Zuletzt akzeptiert der Newcomer aber auch die bestehende Art einer bestimmten Organisation.

Folgendes ist bei dieser Definition kritisch anzumerken: Der Sozialisationsprozess wird nicht wie von Dean, Ferris und Konstans (1988) oder Althausers⁷ (1982) vorgeschlagen aus Sicht der Newcomer und der Organisation betrachtet.

Wesentlich beeinflusst haben diese Periode auch der Review von Wanous und Colella (1989) sowie die beiden fast zeitgleich erschienenen Reviews zu organisationalen Sozialisation von Saks und Ashforth (1997) bzw. Bauer, Morrison und Callister (1998). Insbesondere der Review von Bauer et al. (1998), welcher nahtlos an den ersten von Fisher (1986) verfassten Review anknüpft, verschafft einen detaillierten Überblick über die in den Jahren 1986-1995 veröffentlichten Studien zu organisationaler Sozialisation sowie über die darin gewonnenen Erkenntnisse.

Zusammenfassung:

In den letzten drei Dekaden hat die Forschung zu organisationaler Sozialisation nicht nur einen großen Fortschritt gemacht (vgl. Taormina, 2004, p. 76), sondern auch ihren Fokus verlagert (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2002, p. 423). Ersteres wird deutlich, wenn man nochmals die chronologische Einführung des Begriffes *Revue* passieren lässt. Zu Beginn des Abschnitts sollte organisationale Sozialisation zunächst begrifflich erfasst werden (z.B. Schein, 1968), um sie anschließend modellieren zu können (z.B. Feldman, 1981). Jüngste Forschung dagegen, welche organisationale Sozialisation als einen wechselseitigen Lern- und Veränderungsprozess aus längsschnittlicher Perspektive betrachtet (z.B. Taormina, 1997) versucht sie zu operationalisieren (z.B. Chao et al., 1994a). Dieser Fortschritt verdeutlicht, dass sich auch der Fokus von organisationaler Sozialisationsforschung stark veränderte: Von einem anfänglichen Interesse den Einfluss organisationaler Maßnahmen auf die Anpassung der Newcomern zu untersuchen (z.B. Van Maanen, 1978), hin zur Untersuchung von individuellen Maßnahmen der Newcomer (z.B. Reichers, 1987) oder der Informations-Akquisition (z.B. Morrison, 1993a).

⁷ Althausers wird an dieser Stelle aufgeführt, da seine Arbeit größtenteils auf englischsprachiger Literatur basiert.

2.3.1.2 Soziale Integration

Wie in der Einleitung von Kapitel 2.2 bereits erwähnt, spielt der Begriff der *sozialen Integration* in der englischsprachigen Literatur eine eher untergeordnete Rolle, wenn man sich mit dem Eintritt neuer Mitarbeiter ins Unternehmen befasst. Dies ist erstaunlich angesichts der Tatsache, dass (soziale) Integration bereits in den 60er und 70er Jahren, also ähnlich früh wie organisationale Sozialisation, von Wissenschaftlern erwähnt wurde (z.B. Schein, 1968; Van Maanen, 1975; Feldman, 1976). In seinem Stufenmodell zählt beispielsweise Feldman (1976) *Initiation to the group*⁸ zu den Prozessvariablen der Sozialisation und versteht darunter „the extent to which an employee feels accepted and trusted by coworkers. It indicates how successful the employee has been in establishing new interpersonal relationships” (Feldman, 1976, p. 435). Die *Initiation to the group* - Einführung in die Arbeitsgruppe - impliziert also den Aufbau von neuen Beziehungen zu Kollegen.

Bauer et al. (1998) oder auch Chan und Schmitt (2000) orientieren sich an dieser Umschreibung, verwenden aber hierfür den Begriff *social integration*. Nach Bauer et al. (1998) bezieht sich *social integration* auf die „newcomer’s integration into his or her workgroup (Bauer et al., 1998, zitiert nach Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 376). Ein ähnliche, jedoch etwas präzisere Definition von sozialer Integration findet man bei Chan und Schmitt (2002): „Social integration refers to the newcomer’s development of personal relationships with coworkers and integration into the work group” (Chan & Schmitt, 2000, p. 193).

Die Tendenz, soziale Integration zunächst auf die Arbeitsgruppe zu beziehen, wird auch von Morrison (1993) bestätigt. In Anlehnung an frühere Sozialisationsforscher (Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986; Katz, 1980; Louis, 1980; Reichers, 1987; Schein, 1968; Van Maanen, 1975) ist Morrison der Meinung, dass “a final task facing organizational newcomers is to become integrated into their work group” (Morrison, 1993, p. 174), und zählt deshalb soziale Integration - verstanden als Entwicklung von Beziehungen zu Kollegen - in ihrer Untersuchung zu den “four primary tasks that make up the socialization process” (Morrison, 1993, p. 174). Angesichts der Tatsache, dass in diesem Integrationsprozess die Rolle der Information überhaupt nicht

⁸ Der Begriff *Initiation to the group* kann, wie nachfolgende Definitionen zeigen, aufgrund inhaltlicher Gemeinsamkeiten mit sozialer Integration gleichgesetzt werden.

erkannt wurde, verlangt Morrison, dass “social integration requires information about the organization’s culture and information about how one’s social behavior is being evaluated” (Morrison, 1993, p. 174).

Die Ausführungen von Morrison sind aus zwei Gründen relevant. Zum einen erläutern sie den Zusammenhang zwischen sozialer Integration und Sozialisation. Zum anderen deuten sie an, dass Integration und Organisationskultur nicht unbedingt voneinander zu trennen sind. In einem weiteren Artikel führt Morrison (2002) ihre Überlegungen zu den Zusammenhängen von sozialer Integration und Sozialisation weiter aus und behauptet: “For socialization to be considered effective, newcomers need to feel both a part of their immediate work groups and also attached to their organizations overall” (Morrison, 2002, p. 1151).

Soziale Integration als Outcome-Variable

Bei den meisten Untersuchungen wird der Terminus soziale Integration nicht explizit erläutert, sondern ist ein Ziel organisationaler Sozialisation (vgl. Morrison, 1993) bzw. steht neben vielen anderen Variablen am Ende des Sozialisationsprozesses, bildet also die abhängige Variable (vgl. Althausen, 1982, S. 4). Allerdings sind sich Wissenschaftler uneinig darüber, ob soziale Integration als *proximale* (Saks & Ashforth, 1997; Chan & Schmitt, 2000; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003⁹), *primäre*, *sekundäre* (Ashford & Taylor, 1990; Bauer et al., 1998) oder *work-related* (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) Outcome-Variable bezeichnet werden kann.

Chan und Schmitt (2000) etwa untersuchten in ihrer Studie mehrere Variablen, darunter auch soziale Integration „because they are often considered as proximal adaptation outcomes in the socialization process“ (Chan & Schmitt, 2000, p. 193). Eine andere Bezeichnung verwenden Bauer et al. (1998) in ihrem Review, wobei es nicht ganz ersichtlich ist, ob sie soziale Integration nun zu den primären oder sekundären Outcomes zählen. Die Autoren behaupten zunächst, dass die Mehrzahl der seit 1986 veröffentlichten empirischen Studien sekundäre Outcomes erfasst hat, führen dann Beispiele für primäre sowie sekundäre Outcomes auf und zählen schließlich soziale Integration lediglich zu den „additional outcome variables that have been studied“ (Bauer et al., 1998, p. 160). Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) wiederum

⁹ Die Autoren zählen *work group integration* zu den proximalen Outcome-Variablen.

beschreiben soziale Integration zunächst als „work related outcome assessed in this study“ (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 373) bzw. potentielle Outcome-Variable *proaktiver Sozialisation*, präzisieren aber später ihre Einteilung, indem sie soziale Integration den „more proximal outcomes of socialization“ (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 376) zuordnen. In einem späteren Artikel (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003) platzieren die Autoren *work group integration* in ihrem *conceptual model of adjustment for organizational newcomers* ebenfalls bei den proximalen Outcome-Variablen.

Zusammenfassung:

Die meisten Sozialisationsforscher sind sich weitestgehend einig, dass soziale Integration zu den proximalen Outcome-Variablen des Sozialisationsprozesses zählt. Vergleicht man nun die von Bauer et al. (1998) vorgenommene Einteilung anderer Variablen wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment oder Fluktuation beispielsweise mit der Einteilung von Chan und Schmitt (2000), so wird man soziale Integration eher bei den primären Outcomes einordnen. Denn dieser Vergleich zeigt, dass die Schnittmenge zwischen primären und proximalen Outcome-Variablen einerseits sowie zwischen sekundären und distalen Outcome-Variablen andererseits enorm groß ist. Deshalb liegt es nahe, diese Begriffspaare gleichzusetzen. In Anlehnung an die Definitionen von Bauer et al. (1998) sowie Chan und Schmitt (2002) wird soziale Integration in dieser Arbeit wie folgt verstanden:

Soziale Integration des Newcomers bezieht sich auf die gelungene Integration in seine Arbeitsgruppe und seinen Aufbau persönlicher Freundschaften mit Kollegen des gesamten Unternehmens und steht als primäre Outcome-Variable des Sozialisationsprozesses an dessen Ende.

2.3.2 Begriffsbestimmung in der deutschsprachigen Literatur

Die deutschsprachige Literatur bietet im Gegensatz zur englischsprachigen Literatur nicht so eine Fülle an Fachartikeln oder Büchern zu den Termini *organisationale Sozialisation* und *soziale Integration*. Bei der Suche nach Forschungsarbeiten oder Fachartikeln stößt man zunächst auf zahlreiche populärwissenschaftliche Beiträge ohne jegliches theoretisches Fundament. Diese Beiträge erscheinen größtenteils in Managementzeitschriften mit dem Ziel, Personalchefs für den *Eintritt neuer Mitarbei-*

ter ins Unternehmen zu sensibilisieren. Erst nach gezielter Suche findet man einige wenige, qualitativ hochwertige und theoretisch fundierte Fachartikel oder Forschungsarbeiten. Ein weiteres Problem deutschsprachiger Literatur ist die heterogene Begriffsverwendung der Autoren, wenn sie sich mit dem Eintritt neuer Mitarbeiter befassen. Zu den am häufigsten verwendeten Begriffen zählen (*soziale*) *Integration*, *Eingliederung*, *Einführung*, *Einarbeitung*, *organisationale Sozialisation* und *Assimilation*.

Dieser Abschnitt wird die in Kapitel 2.3 eingeführte Unterteilung in organisationale Sozialisation und soziale Integration beibehalten, da der Ursprung des Forschungsbereichs eindeutig in den USA liegt und dort viel differenzierter untersucht wurde. Andere Termini werden in diese Struktur eingeordnet. Zudem werden lediglich Arbeiten aufgeführt, die wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Populärwissenschaftliche Arbeiten hingegen werden nicht berücksichtigt.

2.3.2.1 *Organisationale Sozialisation*

Wie in Kapitel 2.3.1.1 wird organisationale Sozialisation chronologisch eingeführt, um die Entwicklung dieses Begriffes zu verdeutlichen. Die Einteilung der Phasen muss etwas verändert werden, da bei den wenigen im deutschsprachigen Raum publizierten Arbeiten eine so feine Differenzierung keinen Sinn macht. Folgende Phaseneinteilung wurde gewählt: (1) zwingende Integrationsperiode, (2) Stufenentwicklungsperiode, (3) (interaktive) Lernprozessperiode und (4) praxisorientierte Mehrebenenperiode.

(1) Zwingende Integrationsperiode

Geprägt wurde diese erste Periode organisationaler Sozialisation vor allem durch die theoretischen Abhandlungen von Rosenstil, Molt und Rüttinger (1972, 1983) sowie der Arbeitsgruppe um Alfred Kieser (z.B. Kieser, Althausen, Krüger & Krüger, 1980; Kieser, Althausen, Hippler, Krüger & Krüger, 1982; Kieser, Hippler & Krüger, 1983). Wie die Namensbezeichnung der Periode bereits andeutet, geht es bei der organisationalen Sozialisation hauptsächlich darum, den neuen Mitarbeiter durch einen einseitigen Lernprozess der Organisation anzupassen.

In dieser frühen Phase haben sich vor allem Rosenstiel et al. (1972) mit organisationaler Sozialisation auseinandergesetzt und diesem Thema sogar ein ganzes Kapitel gewidmet. Ihre Definition orientiert sich größtenteils an der Arbeit von Schein (1968). Sozialisation in Unternehmen wird also als „die Anpassung an ihre Werte und Normen“ (Rosenstiel et al., 1972, S. 70) verstanden. Interessant ist der Abschnitt zur Sozialisation, die hauptsächlich auf lerntheoretischen Ansätzen basiert. So werden beispielsweise das *Modell des operanten Konditionierens* oder das *Lernmodell der stellvertretenden Belohnung* herangezogen, um den Sozialisationsprozess zu erklären (vgl. Rosenstiel et al., 1972, S. 76). Die Autoren geben aber zu, dass beide Ansätze nur bedingt zur Erklärung der Sozialisation beitragen können. In den Neuauflagen ihres Buches von 1983 bzw. 1995 veränderten Rosenstiel, Molt und Rüttinger ihr Verständnis von organisationaler Sozialisation, wobei sich diese Veränderung nur auf die Ausgabe von 1983 bezieht.¹⁰ Organisationale Sozialisation wird nun verstanden als „die Aneignung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motiven, Einstellungen und Normen durch eine Person in Auseinandersetzung mit ihrer sozialen Umwelt“ (Rosenstiel et al. 1983, S. 93). Das Modell des Beobachtungslernens sowie attributionstheoretische Ansätze eignen sich nach Meinung der Autoren, um den Sozialisationsprozess zu erklären.

Die Arbeitsgruppe¹¹ um den Mannheimer Forscher Alfred Kieser beschäftigte sich zu Beginn der 80er Jahre sehr ausführlich mit organisationaler Sozialisation. Mehrere Arbeiten (z.B. Kieser & Nagel, 1986; Kieser et al., 1980, 1982, 1983; Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1985) sowie zwei Dissertationen (Althausen, 1982; Krüger, 1983) sind in dieser Phase entstanden. Organisationale Sozialisation wird von den Autoren in einem ersten zu dieser Thematik verfassten Artikel verstanden „als Übertragung von Aufgaben, Regeln und Werten einer Organisation (Unternehmung) auf eine neu-eingetretene Person“ (Kieser et al., 1980, S. 85). Diese Definition basiert auf den empirischen (1962, 1963, 1964) und theoretischen Arbeiten (1965, 1968, 1978, Van Maanen & Schein, 1979) von Schein sowie auf den Arbeiten der Gruppe um Graen (Graen et al., 1973; Haga, Graen & Dansereau, 1974; Graen, 1976) und ist zunächst

¹⁰ Das Kapitel *Organisation als Sozialisationsumwelt* ist in den Auflagen von 1983 und 1995 fast identisch.

¹¹ Die Arbeitsgruppe bestand aus mehreren Mitarbeitern eines Forschungsprojekts zu Fragen der organisationalen Sozialisation (Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim).

ähnlich einseitig wie die Definitionen von Rosenstil et al. (1972, 1983). Der neue Mitarbeiter ist gezwungen, sich der Organisation anzupassen.

Einführung und Einarbeitung in der „zwingenden Integrationsperiode“

Diese Periode sollte noch durch die Arbeiten von Stiefel (1979), Pillat (1980) und Flügge (1980) ergänzt werden, da sie sich in diesem Zeitraum ebenfalls mit dem Eintritt neuer Mitarbeiter ins Unternehmen befassten. Allerdings wählten sie für die Beschreibung dieses Vorgangs die Termini *Einführung* und/oder *Einarbeitung*.

Flügge (1980) unterscheidet zwischen Einführung und Einarbeitung, wenn neue Mitarbeiter ins Unternehmen eintreten. Die Einführung ist übergreifender, koordinierter und allgemeiner als die Einarbeitung und dieser auch vorangestellt, obwohl beide in der Praxis nahtlos ineinander greifen (vgl. Flügge, 1980, S. 288). Ziel der Einführung ist (und hier ist zunächst eine Parallele zu organisationaler Sozialisation erkennbar), dass der neue Mitarbeiter „mit dem Unternehmen insgesamt, mit dem Betrieb und der Abteilung, in der er tätig sein wird“ vertraut gemacht wird (Flügge, 1980, S. 289). Inhaltlich zählen hierzu vor allem die Vermittlung von Betriebswissen sowie das Aufbauen und Festigen notwendiger sozialer Kontakte. An diesen beiden inhaltlichen Schwerpunkten der Einführung wird die Problematik der verschiedenen im deutschsprachigen Raum verwendeten Begriffe deutlich. Im Gegensatz zu der im englischsprachigen Raum eingeführten Trennung in organisationale Sozialisation und soziale Integration impliziert der Begriff *Einführung* scheinbar beide Termini. Diese verwirrende Abhandlung wird dadurch der Komplexität des Sozialisationsprozesses nicht gerecht. Der erfolgreichen Einführung folgt nach Flügge (1980) die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters mit dem Ziel, ihn an seine konkreten Aufgaben heranzuführen und ihm mehr oder weniger neues Wissen sowie neue Fertigkeiten zu vermitteln (vgl. Flügge, 1980, S. 297). Letztlich sind die beiden Begriffe *Einführung* und *Einarbeitung* sehr praxisorientiert und werden hauptsächlich durch die zu erreichenden Ziele erklärt. Auch Stiefel (1979) verwendet den Terminus *Einführung* und bezeichnet diese im Titelzusatz seines Buches als *Instrument der Integration und Innovation*. Man merkt allerdings, dass sich sein Werk vorwiegend an Praktiker richtet und dadurch als Anleitung für die Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen großen Praxisbezug aufweist. Die Theorie hingegen wird nur knapp und oberflächlich abgehandelt. Ein Novum dieser Periode ist der kurze Hinweis Stiefels, dass „bei der Ein-

führung eines neuen Mitarbeiters immer zwei gegenläufige Prozesse ablaufen“ (Stiefel, 1979, S. 12). Hierzu zählt er in Anlehnung an Schein (1971) den Prozess der organisationalen Sozialisation, verstanden als Hilfestellung des Unternehmens, um den neuen Mitarbeiter die Werte, Praktiken etc. zu lehren sowie den Prozess der Individualisation. Darunter sind Einwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten des Newcomers auf die Organisation zu verstehen (vgl. Stiefel, 1971, S. 12). Erstrebenswert wäre es, beide Prozesse zu verknüpfen, damit „nicht zuviel Turbulenz in der Organisation entsteht, [...] und nicht zuviel Anpassungsbereitschaft beim neu eingetretenen Mitarbeiter“ (Stiefel, 1979, S. 13) aufkommt. Im weiteren Verlauf der Arbeit beschäftigt sich Stiefel größtenteils mit der an Praktiker gerichteten Gestaltung, Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen.

Ganz ähnlich geht auch Pillat (1980) vor, der auf die Bedeutung eines erfolgreichen Einführungsablaufs aufmerksam macht und es als zentrale Aufgabe der Vorgesetzten betrachtet, „den neuen Mitarbeiter in den Betrieb und in seine Arbeitsgruppe möglichst reibungslos einzugliedern“ (Pillat, 1980, S. 248).

(2) Stufenentwicklungsperiode

Lediglich einige der in den Jahren 1982 bis 1987 erschienenen Arbeiten von Kieser und seinen Mitarbeitern (z.B. Kieser & Nagel 1986, 1987; Kieser et al. 1982, 1983) prägten diese zweite Periode. Organisationale Sozialisation wird in diesem Zeitraum größtenteils mit Hilfe der aus den USA stammenden Stufenmodelle erklärt. Diese unterteilen den Sozialisationsprozess in drei bzw. vier Phasen, die von den neuen Mitarbeitern nacheinander durchlaufen werden. Eine neue Stufe oder Phase des Sozialisationsprozesses wird aber erst dann erreicht, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Kieser et al. (1982) haben die von Graen (1976a) vorgeschlagenen Phasen übernommen und durch die erste – Rekrutierung bzw. Antizipatorische Sozialisation – von Feldman (1981) ergänzt. Somit erhält man folgende vier Phasen des Sozialisationsprozesses: (1) Rekrutierung oder Antizipatorische Sozialisation, (2) Konfrontation, (3) Einarbeitung und (4) Integration.

Im Unterschied zu den früheren Definitionen benennen Kieser et al. (1982) nur zwei Jahre nach ihrem ersten Werk zu organisationaler Sozialisation einen Artikel „Eingliederung neuer Mitarbeiter in die Unternehmung“ und verstehen darunter den Prozess, „in dem Aufgaben, Regeln und Werte einer Organisation übertragen werden“,

und gleichzeitig „die Weichen für die Bindung des neuen Mitarbeiters an die Unternehmung und für seine Motivation gestellt [werden]“ (Kieser et al. 1982, S. 941). Vergleicht man diese Definition mit der zwei Jahre älteren (vgl. Kieser et al., 1980), so stellt man fest, dass beide fast identisch sind. Die Autoren scheinen also lediglich *organisationale Sozialisation in Prozess der Eingliederung* umbenannt bzw. eingedeutscht zu haben. Der neue Mitarbeiter muss sich nach wie vor der Organisation anpassen, nur das Hineinzwängen in die Organisation ist etwas abgeklungen, denn ihm werden „nur noch“ organisationale Aufgaben, Werte etc. übertragen.

Etwas verwirrend ist zunächst die Begriffsverwendung in drei weiteren Artikeln von Kieser et al. (1983) sowie Kieser und Nagel (1986, 1987), wo die Autoren von *Einarbeitung neuer Mitarbeiter* bzw. *Einarbeitungsprogrammen* sprechen, obwohl sie sich wiederum auf den Sozialisationsprozess beziehen. Die Verwendung könnte aber durch folgende zwei Vermutungen erklärt werden: (1) Die Einarbeitung ist nach Kieser et al. (1982) die dritte Phase im Eingliederungsprozess, in der „sich der neue Mitarbeiter ein erstes Bild über die an ihn gestellten Anforderungen verschafft“ (Kieser et al., 1982, S. 948) und im Sinne dieser Anforderungen tätig wird. Möglicherweise beziehen sich die Autoren auf diese Phase, obwohl sie das nicht explizit erwähnen. (2) Alle Beiträge¹² sollten als Anleitung für Personalleiter und Manager betrachtet werden und sind deshalb wie die Werke von Stiefel (1979), Pillat (1980) oder Flügge (1980) sehr praxisorientiert. Scheinbar war es zu Beginn und Mitte der 80er Jahre in der deutschsprachigen Literatur üblich, von Einarbeitung zu reden, wenn Manager und Personalleiter als Zielgruppe angesprochen werden sollten. Der theoretische Hintergrund spielte hierbei eine eher untergeordnete Rolle. Die folgende Beschreibung der Einarbeitung unterstreicht diese Vermutung, da sie lediglich aufzählt, was der neue Mitarbeiter am Ende des Einarbeitungsprozesses können sollte.

Die Einarbeitung - so lässt sich allgemein festhalten - kann als erfolgreich angesehen werden, wenn der neue Mitarbeiter am Ende dieses Prozesses die mit seiner Stelle verbundenen *Aufgaben genau kennt*, wenn er *Wissens- und Fähigkeitsdefizite ausgeglichen* hat, *Loyalität* sowie eine hohe *Bindung* („Commitment“) an das Unternehmen entwickelt hat und mit der *Unternehmenskultur* vertraut ist (Kieser & Nagel, 1986, S. 956).

¹² Kieser et al. (1983) erschien in *Personalwirtschaft*, Kieser & Nagel (1986) in *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, und Kieser & Nagel (1987) in *Kieser (1987), Handwörterbuch der Führung*.

Zuletzt sollte noch die Arbeit von Leonhardt (1984) erwähnt werden, dessen Verständnis von organisationaler Sozialisation auf der Definition von Kieser et al. (1982) beruht und somit in diese Periode einzureihen ist. Verwirrend ist, dass Leonhardt sein Kapitel *Integration neuer Mitarbeiter* benennt, sich dann aber mit dem Begriff *Einführung und ihrer Aufgaben* beschäftigt. Seine Arbeit sollte deshalb eher zu den praxisbezogenen Werken¹³ dieser Periode gezählt werden, die sich in erster Linie an Personalleiter und Manager richten.

(3) (Interaktive) Lernprozessperiode

Die (interaktive) Lernprozessperiode umfasst den Zeitraum von 1982 bis 1994, überschneidet sich also teilweise mit der vorangegangenen Periode, und sollte in einen wechselseitigen, also interaktiven, und einseitigen Abschnitt unterteilt werden. Die Überschneidung ist darauf zurückzuführen, dass sich beispielsweise Althausen (1982) bereits sehr früh mit den Erkenntnissen U.S.-amerikanischer Wissenschaftler befasste, andere Wissenschaftler hingegen erst später. Eine Unterteilung in zwei Teilabschnitte wurde gewählt, da organisationale Sozialisation sowohl als einseitiger als auch wechselseitiger Lernprozess definiert wird. Die Arbeiten von Kieser et al. (1985), Rehn (1990, 1993), Moser (1992) und Drescher (1993) zählen zur einseitigen Lernprozessperiode, die Werke von Althausen (1982), Watzka (1992) und Neuberger (1991) zur interaktiven.

Einseitige Lernprozessperiode

Dieser Zeitabschnitt zeichnet sich dadurch aus, dass der neue Mitarbeiter im Sozialisationsprozess Werte, Normen etc. der Organisation lernen sollte, aber im Gegensatz zum interaktiven Abschnitt selbst keinen Einfluss auf den Lernprozess der Organisation nehmen kann. Kieser (1985) unterstreicht diese beschränkte Sicht, da er Sozialisation lediglich als einen Prozess versteht, „in dem ein Individuum die Werte, Normen und Verhaltensweisen erlernt, die es ihm erlauben, als Mitglied an der Organisation teilzunehmen“ (Kieser, 1985, S. 130). Ganz ähnlich äußert sich zunächst auch Rehn (1990), die eine von Feldman (1981) verfasste Definition erweitert und organisationale Sozialisation als „Anpassung an die Normen und Werte einer bestimmten Organisation durch einen Lernprozess“ (Rehn, 1990, S. 7) beschreibt. Allerdings fordert Rehn sogleich, dass diese Bestimmung noch weiterer begrifflicher

¹³ Erschienen in der Reihe Arbeitshefte Personalwesen.

Klärung bedarf und deshalb um die Begriffe Anpassung und Integration erweitert werden sollte. Als Erweiterung des Sozialisationsbegriffes ist Anpassung „nicht als ein einseitiger Prozess anzusehen, [...] sondern als wechselseitiges Geschehen der gegenseitigen Beeinflussung“ (Rehn, 1990, S. 8). Am Ende der Begriffserklärung kommt Rehn schließlich zu dem Schluss, dass immer ein wechselseitiger Anpassungsprozess stattfindet. Allerdings werden von den Newcomern mehr Anpassungsleistungen erwartet als von der Organisation oder seiner Mitglieder (vgl. Rehn, 1990, S. 9). Aufgrund dieses Zusatzes wäre es auch denkbar, die Begriffsbestimmungen von Rehn der wechselseitigen, interaktiven Periode zuzurechnen. Da sie aber hierfür den Terminus Anpassung und nicht organisationale Sozialisation verwendet, soll darauf bewusst verzichtet werden. Erwähnenswert ist an dieser Stelle nur, dass die Integration am Ende des Eingliederungsprozesses steht. Leider verpasst es Rehn in dieser Arbeit (1990) den von ihr häufig verwendeten Begriff der Eingliederung näher zu erläutern. Diese Lücke schließt Rehn (1993) in einem weiteren Beitrag, in welchem sie unter dem Prozess der organisationalen Sozialisation von Neulingen im weitesten Sinne eine Eingliederung in die Organisation versteht (vgl. Rehn, 1993, S. 77).

Moser (1992) wiederum nennt das 5. Kapitel seines Buches *Der Eintritt in die Organisation* und ist in Anlehnung an Kieser et al. (1985) der Meinung, dass die Eingliederung bzw. Sozialisation in mehreren Schritten geschieht: antizipatorische Sozialisation, Konfrontation und Integration (vgl. Moser, 1992, S. 75). In Mosers Verständnis hat organisationale Sozialisation verschiedene Funktionen, „u.a. den Erwerb von Rollenverhalten, die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe“ (Moser, 1992, S. 88). Schwierig einzuordnen ist die Arbeit von Bardens (1992), der zunächst den Begriff Einführung erläutert und diesen dann von der Einarbeitung abgrenzt, „da diese beiden Themen sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Literatur gelegentlich als identisch angesehen werden“ (Bardens, 1992, S. 5). Zur Einführung zählen laut Bardens (1992) „alle Aktivitäten, die zum Ziel haben, die bzw. den Neue(n) in seine betriebliche Umwelt einzugliedern“ (Bardens, 1992, S. 5). Darunter sind eher Maßnahmen seitens des Unternehmens zu verstehen, die den Neuen in ein bestehendes Normen- und Wertesystem eingliedern sollen oder ihm erwünschte Verhaltensweisen beibringen. Eigeninitiative oder Interaktivität im Sozialisationsprozess kann man nicht erkennen.

Im Gegensatz dazu „steht bei der Einarbeitung der Arbeitsplatz bzw. die Aufgabe im Mittelpunkt“ (Bardens, 1992, S. 6), also allein die Bewältigung vielfältiger Tätigkeiten wie beispielsweise die Bedienung von Maschinen, Programmen oder Handfertigungen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die angeführten Definitionen zwar für diese Periode prägend waren, aber aufgrund der fehlenden Interaktivität sehr einschränkend sind und somit nicht dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten Verständnis von organisationaler Sozialisation entsprechen.

Wechselseitige, interaktive Lernprozessperiode

Die wohl beste wissenschaftliche Arbeit zur organisationalen Sozialisation in der gesamten Lernprozessperiode verfasste Althausen (1982), der sich in seiner Dissertation sehr ausführlich mit diesem Terminus sowie den zugehörigen Modellen auseinandersetzt und dessen Literatur größtenteils aus dem gut erforschten U.S.-amerikanischen Raum stammt. Althausen betrachtet zunächst die Einarbeitung und Eingewöhnung neuer Mitarbeiter in die Organisation als Sozialisationsproblem (vgl. Althausen, 1982, S. 3), bezeichnet aber anschließend organisationale Sozialisation in Anlehnung an eine Begriffsfassung aus der allgemeinen Sozialisationsforschung als „das Zustandekommen von sozial vermittelter und (sozial wirksamer) Orientierungs- und Verhaltenssicherheit, die den neuen Mitarbeiter befähigt, Handlungsalternativen in Hinblick auf eigene Intentionen, die Bedürfnisse anderer sowie situative Anforderungen soweit zu klären und zu reduzieren, dass eigene Handlungen geplant und koordiniert durchgeführt werden können“ (Ulrich, 1976, S. 53, zitiert nach Althausen, 1982, S. 4). Althausen weist gleich darauf hin, dass sich diese Sichtweise im Laufe seiner Arbeit weiter verfeinern wird und verdeutlicht die Interaktivität des Lernprozesses durch eine zweite am Ende des Theorieteils aufgeführte Definition: „Sozialisation umfasst nach diesen Überlegungen allgemein das sich in einem ständigen Informationsaustausch mit seiner Umwelt vollziehende Lernen des Individuums. Die Sozialisation hat somit stets Folgen für das soziale System als auch für den einzelnen Mitarbeiter“ (Althausen, 1982, S. 51). Diese weitaus bessere Definition haben Althausens Überlegungen geprägt, wonach der neue Mitarbeiter während der Sozialisation zahlreiche Lernprozesse durchläuft, dabei seine Einstellung, Motivation etc. verändern kann, aber auch „seinerseits gleichzeitig allein durch seinen Eintritt in eine bestimmte

Arbeitsgruppe (Abteilung) Einfluss auf das organisationale System [nimmt]“ und Veränderungen bewirkt (Althausen, 1982, S. 4).

Watzka (1992) verweist auf theoretisch orientierte Literatur (z.B. Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979; Schein, 1968; Feldman, 1976, 1976a) und bezeichnet den Eintritt neuer Mitarbeiter in Unternehmen „als Prozess organisationaler Sozialisation [..], da der Mitarbeiter – wie auch bei anderen Übergangsstufen im Lebenslauf – vor der Notwendigkeit steht, sich in eine neue soziale Umwelt einzufügen“ (Watzka, 1992, S. 90). Die Begründung, dass organisationale Sozialisation als ein interaktionaler Prozess zu verstehen ist, weil er das Individuum „von einem Unternehmens-Outsider zu einem partizipierenden, effektiven Mitglied des Unternehmens“ (Watzka, 1992, S. 90) transformiert, wird der Begriffsverwendung *interaktional* zunächst nicht gerecht. Später räumt Watzka aber ein, dass jeder neue Mitarbeiter auch gleichzeitig auf das Unternehmen prägend einwirkt (vgl. Watzka, 1992, S. 90), dieses somit auch verändert bzw. es zwingt, sich ihm anzupassen. Neuberger (1991) missfällt, dass der Sozialisationsprozess größtenteils aus der Perspektive des Neulings betrachtet wird und verweist auf die Kritik von Schein (1971), wonach der Terminus *Sozialisation* suggeriert, „dass es alleine um die ‚Vergesellschaftung‘ der Person geht.“ Dabei habe Schein „jedoch schon 1971 darauf aufmerksam gemacht, dass der ‚Sozialisation‘ die ‚Individuation‘ entgegengesetzt werden muss“ (Neuberger, 1991, S. 122). Vor dem Hintergrund, dass Newcomer auch versuchen, „ihre eigenen Ideen und Vorstellungen durchzusetzen und die Bedingungen in ihrem Sinne zu gestalten“, handelt es sich bei der Aufnahme eines neuen Mitglieds „um einen Prozess wechselseitiger Anpassung“ (Neuberger, 1991, S. 123).

Zuletzt sollte noch die Dissertation von Drescher (1993) erwähnt werden, die sehr hohen wissenschaftstheoretischen Ansprüchen genügt, dadurch aber schwer lesbar ist. Drescher unterteilt organisationale Sozialisation zunächst in drei Verständnisbereiche:

- a) den **Prozess der Transformation** von Außenstehenden in teilnehmende und effektive Organisationsmitglieder und damit den Erwerb der Fähigkeit zur Übernahme einer Rolle;

- b) einen **Satz von Methoden**, anhand derer Organisationsmitglieder lernen, passende Verhaltensweisen, Normen und Werte zu akzeptieren, zu beherrschen und zu berücksichtigen;
- c) eine **Theorie** darüber, wie neue Fähigkeiten, Glaubenssysteme, Handlungsmuster und personale Identitäten erworben werden, wenn Personen in für sie neue soziale Settings eintreten (vgl. Drescher 1993, S. 5).

Trotz dieser sehr ausdifferenzierten Begriffsbestimmung fehlt hier die Interaktivität des Sozialisationsprozesses. Diese reicht Drescher aber nach, indem er „OS nicht als ein einseitiger Anpassungsprozess von P an O, sondern als reziproker Interaktionsprozess P-O“ (Drescher, 1993, S. 6) auffasst.

Interaktivität, verstanden als wechselseitiges Handeln bzw. als Bereitschaft zu oder Vorhandensein von Interaktion, ist für den Sozialisationsprozess unabdingbar und darf deshalb bei dem in dieser Arbeit verwendeten Verständnis von organisationaler Sozialisation nicht fehlen. Innerhalb dieser (interaktiven) Lernprozessperiode wurden im deutschsprachigen Raum die meisten Arbeiten zu organisationaler Sozialisation publiziert und haben wesentlich dazu beigetragen, dass der Wissensrückstand gegenüber den USA größtenteils aufgeholt wurde.

(4) Praxisorientierte Mehrebenenperiode

Dieser Abschnitt bezieht sich auf die letzten zehn Jahre (1995-2005) organisationaler Sozialisationsforschung und zeichnet sich durch viele praxisorientierte (z.B. Moser, 1995; Lentz, 1998, 1999), weitestgehend an Manager und Personalleiter gerichtete Werke aus. Leider wurde in dieser Periode nicht mehr viel theoretische Literatur zur organisationalen Sozialisation publiziert, weshalb eine ausführliche Diskussion kaum möglich ist. Die wenigen erwähnenswerten Arbeiten (z.B. Kolb & Wiedmann, 1997; Moser & Schmook, 2001; Brenner & Brenner, 2001) übersetzen organisationale Sozialisation mit *Einführung neuer Mitarbeiter* und unterteilen diese in drei Ebenen. Auf die zahlreichen praxisorientierten Artikel soll hier nicht näher eingegangen werden, da diese nur einen oberflächlichen oder gar keinen theoretischen Hintergrund aufweisen.

Zunächst wird das Sozialisationsverständnis von Moser und Schmook (2001) vorgestellt, da sie im Unterschied zu den anderen Autoren nicht den Terminus *Einführung*

bzw. *Inplacement* verwenden, wenn sie den Eintritt neuer Mitarbeiter beschreiben. Sozialisation ist, sofern sie von der Organisation gesteuert und nicht dem Zufall überlassen wird, nach Moser und Schmook (2001) „eine länger andauernde Phase der Anpassung“ von Newcomern und umfasst „neben der unmittelbaren Einarbeitung die Integration in die Arbeitsgruppe und das Erlernen der Organisationskultur“ (Moser & Schmook, 2001, S. 225). Letzteres, also *das Erlernen der Organisationskultur*, betrachten die Autoren als wesentlichen Aspekt der längerfristigen Sozialisation (vgl. Moser & Schmook, 2001, S. 226).

Einführung neuer Mitarbeiter in der „praxisorientierten Mehrebenenperiode“

Zuletzt werden noch drei Werke dieser Periode vorgestellt, welche die Einführung neuer Mitarbeiter als einen mehrere Aspekte umfassenden Oberbegriff betrachten und dadurch auch eine passende Überleitung zu dem im nächsten Kapitel behandelten Terminus der sozialen Integration herstellen. Der Ausschuss Betriebliche Personalpolitik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (ABP-BDA) zählt zu den Zielen einer Einführung neuer Mitarbeiter (a) die fachliche Einarbeitung des Mitarbeiters in die betriebliche Aufgabe, (b) die Erleichterung seiner Orientierung in der neuen Umgebung und (c) die Förderung einer guten Zusammenarbeit im neuen Kollegenkreis. Schließlich soll eine wirkungsvolle Einführung (und hier ist eine Parallele zu der interaktiven Lernprozessperiode) sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen dienen (vgl. ABP-BDA, 1997, S. 1). Eine sehr ähnliche Aufzählung präsentieren auch Kolb und Wiedmann (1997), die unter der Einführung neuer Mitarbeiter die Aspekte der fachlichen Einarbeitung in die neue Arbeitsaufgabe, die soziale Eingliederung in das Umfeld sowie die arbeitsrechtliche und administrative Einstellung fassen (vgl. Kolb & Wiedmann, 1997, S. 204). Brenner und Brenner (2001) führen hierfür den Begriff *Inplacement* ein und verstehen diesen als einen Prozess, „der sich häufig über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr erstreckt und als Einarbeitungs- und Integrationsprozess [...] bezeichnet wird“ (Brenner & Brenner, 2001, S. 2). Die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters vollzieht sich auf drei Ebenen: einer fachlichen, sozialen und werteorientierten (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Die drei Ebenen des Inplacements, modifiziert nach Brenner und Brenner (2001, S.9)

Zusammenfassend betrachtet, unterteilen alle in diesem Abschnitt aufgeführten Arbeiten die Einführung neuer Mitarbeiter in drei fast identische Bereiche: (a) eine fachliche Einarbeitung oder Integration, (b) eine soziale Eingliederung bzw. Integration sowie (c) eine wertorientierte Integration, welche dem Newcomer die Orientierung in seiner neuen Umgebung erleichtern soll. Die soziale Integration ist nach Meinung der Autoren ein nicht wegzudenkender Bestandteil der Eingliederung bzw. der organisationalen Sozialisation und somit identisch mit dem Verständnis englischsprachiger Wissenschaftler. Wie deutsche Wissenschaftler diesen Terminus der sozialen Integration genau beschreiben, und an welcher Stelle sie im Sozialisationsprozess zu finden ist, beschreibt das nächste Kapitel.

2.3.2.2 Soziale Integration

Die im letzten Kapitel besprochenen Arbeiten (Kolb & Wiedmann, 1997; ABP-BDA, 1997; Moser & Schmook, 2001; Brenner & Brenner, 2001) haben zum einen gezeigt, dass der Sozialisationsprozess auch auf die Integration abzielt. Zum anderen wurde deutlich, dass sich soziale Integration auf mehreren Ebenen vollzieht: auf einer fachlichen, sozialen, wertorientierten und administrativen Ebene. Für diese Arbeit ist die soziale Integration von besonderem Interesse, weshalb der Terminus nun aus Sicht deutschsprachiger Wissenschaftler ausführlich diskutiert werden soll. Auf eine detail-

lierte Besprechung der fachlichen, wertorientierten und administrativen Integration muss hier verzichtet werden, da diese den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Bis auf Brenner und Brenner (2001) und teilweise Moser und Schmook (2001) erwähnen die oben aufgeführten Autoren lediglich soziale Integration, ohne sie näher zu beschreiben. So gehen beispielsweise Kolb und Wiedmann (1997) überhaupt nicht auf soziale Integration ein, und auch ABP-BDA (1997) machen keine näheren Angaben. Sie führen lediglich auf, dass es zu den Aufgaben des Vorgesetzten zählt, den neuen Mitarbeitern mit Arbeitskollegen bekannt zumachen, um die Eingliederung in die Arbeitsgruppe zu erleichtern. Diesen Aspekt sollte der Personalleiter schon bei der Auswahl berücksichtigen (vgl. ABP-BDA, 1997, S. 2). Moser und Schmook (2001) hingegen weisen darauf hin, dass insbesondere in den letzten Jahren die Integration in die Arbeitsgruppe verstärktes Interesse erfahren hat, da diese oft als eigentlicher Bezugspunkt und *Agent organisationaler Sozialisation* bezeichnet wird (vgl. Moser & Schmook, 2001, S. 226). Die ausführlichste Konstruktbeschreibung liefern Brenner und Brenner (2001). Sie sind der Meinung, der neue Mitarbeiter sollte sich zunächst mit seinem neuen Arbeitsumfeld vertraut machen und den Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, internen und externen Kunden lernen. Beides vollzieht sich in erster Linie über soziale Kontakte, und es kann erst dann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden, „wenn der Mitarbeiter als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird und ein ‚Wir-Gefühl‘ entwickelt hat“ (Brenner & Brenner, 2001, S. 10).

Einige weitere Arbeiten (Ganser, 1988; Leonhardt, 1984; Krüger, 1983; Merkwitz & Peitz, 2002; Stiefel, 1979) sind im Kontext organisationaler Sozialisation näher auf die soziale Integration eingegangen. Stiefel (1979) ist der Meinung, dass der neue Mitarbeiter mit der Aufgeschlossenheit der Kollegen schneller akzeptiert wird und sich über die Integration in die Arbeitsgruppe anschließend auch in die Organisation integriert. Deshalb „darf die Integration des Neueintretenden Mitarbeiters in die Organisation [...] nicht Zufällen überlassen bleiben, sondern muss systematisch geplant werden“ (Stiefel, 1979, S. 16). Ganser (1988) beschäftigt sich in ihrem Buch u.a. mit den theoretischen Bezügen und Konsequenzen der Integration für die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen und definiert Integration als einen interdependenten, offenen Prozess. Hierbei unterscheidet sie zwei Aspekte der Integ-

ration - funktionale und soziale - je nachdem, ob Schwerpunkte in systemtheoretischer oder handlungstheoretischer Perspektive gesetzt werden (vgl. Ganser, 1988, S. 32). Letzteres „behandelt die Beziehungen (handlungstheoretische Perspektive) zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems“ (Ganser, 1988, S. 33).

Krüger (1983) wiederum untersucht, welche Schwierigkeiten (und hierzu zählt er insbesondere Rollenkonflikte) „im Einarbeitungsprozess auftreten, wodurch sie bedingt sein können und welche Konsequenzen sie für neue Mitarbeiter selbst und für deren Tätigkeitsumfeld haben“ (Krüger, 1983, S. 1). Leonhardt (1984) übernimmt diesen rollenanalytischen Ansatz, um den Sozialisationsprozess und damit auch die Integration zu durchleuchten. In dieser Integrationsphase sollte die soziale Rollenvermittlung dominieren, und die Beseitigung der Rollenambivalenz im Vordergrund stehen (vgl. Leonhardt, 1984, S. 45). Merkwitz und Peitz (2002) übertragen Integration auf die Arbeitssituation und kennzeichnen damit den Prozess, „durch den sich der Einzelne an Standards des Unternehmens anpasst und durch deren zumindest teilweise Annahme er sich harmonisch ins Unternehmen einfügt“ (Merkwitz & Peitz, 2002, S. 146). Soziale Integration bedeutet in diesem Sinne ein einheitliches Zusammenwirken und, dass „Menschen in der Interaktion eine gewisse Gleichartigkeit erleben“ (Merkwitz & Peitz, 2002, S. 146), wenn sie integriert sind.

Die Gemeinsamkeit dieser Definitionen besteht darin, dass sie im Einklang mit den in Kapitel 2.3.1.2 aufgeführten Beschreibungen englischer und U.S.-amerikanischer Wissenschaftler soziale Integration primär auf die Arbeitsgruppe beziehen.

Soziale Integration am Ende des Sozialisationsprozesses

Die verschiedenen Ebenen der Integration (und somit auch die soziale Integration) sollten am Ende des Sozialisationsprozesses als Ziel erreicht sein und können somit als abhängige Variablen des Sozialisationsprozesses bezeichnet werden. Diese Einteilung übernahmen deutsche Wissenschaftler von ihren U.S.-amerikanischen Kollegen wie beispielsweise Althausen mit der Behauptung „am Ende der Sozialisation steht eine mehr oder weniger gelungene Integration des neuen Mitarbeiters in das komplexe Gebilde Organisation“ (1982, S. 3). Auch Kiesers Arbeitsgruppe, welche sich größtenteils an den von Graen (1976, p. 1234) zeitlich und inhaltlich abgrenzbaren Phasen organisationaler Sozialisation orientierte, setzt in ihren publizierten Arbei-

ten (z.B. Kieser et al. 1980, 1985) die Integration nach den Phasen *antizipatorische Sozialisation*, *Konfrontation* und *Einarbeitung* an das Ende des Sozialisationsprozesses. Kieser et al. (1985) weisen aber darauf hin, dass Integration als letzte Phase erst erreicht ist, wenn eine innere Bindung des neuen Mitarbeiters an das Unternehmen besteht. Damit meinen die Autoren „die Identifikation mit dem und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen [und], dass der Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens akzeptiert, dass er motiviert ist“ (Kieser et al., 1985, S. 36). „Eine mehr oder weniger gelungene, in die Tiefe gehende Integration steht am Ende des Eingliederungsprozesses neuer Mitarbeiter“¹⁴ (Rehn, 1990, S. 12) mit dem Ziel, die Newcomer zu mitgestaltenden und effektiven Mitarbeitern zu formen. Vor dem Hintergrund, „dass Organisationen gerade keine homogenen überindividuellen Ganzheiten sind, sondern aus einzelnen Mitgliedern (Gruppen) bestehen“, fordert Rehn in Anlehnung an Türks „Verkopplung von Person und Organisation“ (Türk, 1981, S. 26), dass „die angestrebte Passung zwischen Individuum und Organisation [...] eine soziale Integration erfordert“ (Rehn, 1990, S. 12). Moser (1992) unterteilt die Eingliederung bzw. Sozialisation zwar nur in drei Schritte, die Integration steht aber auch hier nach den Phasen antizipatorischer Sozialisation und Konfrontation am Ende des Sozialisationsprozesses. Integration impliziert nach Moser (1992) einerseits die Integration in die Arbeitsgruppe, andererseits das Erlernen der Organisationskultur. Im Gegensatz zu Moser (1992) und den oben angeführten Beschreibungen bezieht Althausen (1982) soziale Integration auf die Organisation und nicht die Arbeitsgruppe und fasst unter den Begriff „die Folgen und Auswirkungen der Einarbeitung und Eingewöhnung eines neuen Mitarbeiters“ (Althausen, 1982, S. 4).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Integration des neuen Mitarbeiters am Ende des Sozialisations- oder Eingliederungsprozesses steht und sich auf mehreren Ebenen vollzieht: auf einer fachlichen, sozialen, wertorientierten und administrativen. Die soziale Integration bezieht sich primär auf die Eingliederung in die Arbeitsgruppe. Das Ziel sozialer Integration sollte sein, es dem neuen Mitarbeiter zu ermöglichen, Freundschaften mit Kollegen aufzubauen und dadurch innere Geschlossenheit und einheitliches Zusammenwirken der einzelnen Akteure zu fördern.

¹⁴ Diese Definition stimmt fast mit der oben angeführten Definition von Althausen (1982) überein. Vermutlich hat Rehn (1990) sich an dieser orientiert, ohne das kenntlich zu machen.

2.4 Zusammenfassung

Ziel dieses Kapitels war es, die zentralen Begriffe der vorliegenden Arbeit – Sozialisation und Integration – zunächst ganz allgemein aus der Soziologie einzuführen, um sowohl deren Relationen als auch Unterschiede aufzuzeigen. In einem zweiten Schritt wurden die beiden Termini dann im Kontext der A&O-Psychologie spezifischer und getrennt nach englisch- und deutschsprachiger Literatur abgehandelt. Die grundlegende Erkenntnis dieses zweiten Kapitels ist, dass (soziale) Integration sowohl in der Soziologie als auch in der A&O-Psychologie als Teil der Sozialisation betrachtet wird. Darüber hinaus konnte auch gezeigt werden, dass die Begriffe in beiden Kulturkreisen gleich benutzt werden und dadurch für den weiteren Verlauf einheitliche Definitionen verwendet werden können. Solch klare Begriffsbestimmungen sind insbesondere für das Verständnis der zahlreichen Erklärungsansätze im kommenden Kapitel unerlässlich, zumal sich beide Bereiche - Begriffe und Erklärungsansätze - parallel zueinander entwickelten. Im nächsten Kapitel sollen nun vor dem Hintergrund der beiden Termini die unterschiedlichen Erklärungsansätze zur organisationalen Sozialisation vorgestellt und diskutiert werden.

3 Erklärungsansätze organisationaler Sozialisation

Zu Beginn von Kapitel 1.2 wurde das Problem des theoretischen Zugangs dieser interdisziplinären Thematik bereits angedeutet. Aus diesem Grunde ist das vorrangige Ziel dieses Kapitels herauszuarbeiten, wie man diesen komplexen Prozess mit geeigneten Erklärungsansätzen beschreiben kann. Dabei sollen die verschiedenen Erklärungsansätze zunächst vorgestellt, kritisch diskutiert und gleichzeitig auf ihre Eignung für den Einsatz in dieser Arbeit überprüft werden. Prinzipiell könnte die theoretische Annäherung aus der Soziologie, der Psychologie oder der Sportwissenschaft erfolgen. Allerdings, und das haben die im letzten Kapitel ausgearbeiteten Begriffbestimmungen bestätigt, scheint der Zugang über die A&O-Psychologie am erfolgreichsten zu sein. Denn zum einen basieren diese Erklärungsansätze auf den allgemeinen Sozialisationsmodellen der Soziologie und beziehen somit deren wichtigste Erkenntnisse ein. Zum anderen sind gegenwärtig die theoretischen Sozialisations- oder Integrationsmodelle der Sportwissenschaft defizitär (Hoffmann, 2002). Darüber hinaus wird Sport in der vorliegenden Arbeit nur als ein mögliches Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter diskutiert und untersucht. Die A&O-Psychologie hingegen hat sich nicht nur theoretisch sehr ausgiebig mit dieser Thematik auseinandergesetzt, sondern kann darüber hinaus auch zahlreiche empirische Studien zu den Erklärungsansätzen vorweisen.

Seit Mitte der 60er Jahre entwickelten sich in der A&O-Psychologie die Erklärungsansätze in hohem Maße weiter. Dabei hat die Erforschung von organisationaler Sozialisation insbesondere in den letzten drei Dekaden einen großen Fortschritt erzielt (Taormina, 2004). Versuchte man zu Beginn der Sozialisationsforschung zunächst theoretische Modelle zu erstellen (z.B. Feldman, 1981; Schein, 1968), geht es in neuerer Forschungsliteratur primär darum, organisationale Sozialisation als einen Entwicklungsprozess (z.B. Ashforth & Saks, 1996) zu erforschen (Taormina, 2004) und gleichzeitig die gegenwärtige Vielzahl an theoretischen Modelle und Erklärungsansätzen zu kategorisieren (z.B. Chao et al., 1994a; Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Drescher, 1993; Holton, 1995; Morrison, 1993, 1993a; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Diese Kategorisierungsversuche sind aber größtenteils uneinheitlich, teilweise sogar widersprüchlich. So schwankt bspw. die Zahl der identifizierten Ansätze zwischen zwei (z.B. Althausen, 1982; Chao et al., 1994a; Holton, 1995;

Louis, 1980), vier (z.B. Drescher, 1993; Wanous & Colella, 1989) oder sogar fünf (Anderson & Thomas, 1996). Gleichzeitig werden für die unterschiedlichen Kategorisierungen diverse Termini verwendet: Manche Wissenschaftler sprechen von *Denk- oder Erklärungsansätzen* (Althausen, 1982; Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Drescher, 1993; Klein & Weaver, 2003; Morrison, 1993, 1993a), *theoretischen Perspektiven* (Holton, 1995; Louis, 1980; Reichers, 1987; Saks & Ashforth, 1997a), *theoretischen Modellen* (Bauer & Green, 1994) oder einfach *Theorien* (Bauer et al., 1998, Ostroff & Kozlowski, 1992).

Aufgrund dieser Heterogenität wird in der vorliegenden Arbeit der übergeordnete Terminus *Erklärungsansätze* gewählt. Dieser soll die anderen Begriffe subsumieren bzw. ergänzen. Er ist deshalb so gut geeignet, weil es bei organisationaler Sozialisation primär darum geht, diesen Prozess aus verschiedenen Blickwinkeln oder Perspektiven zu durchleuchten und zu erklären. Darüber hinaus wird die von Morrison (1993, 1993a) vorgeschlagene und von Klein und Weaver (2000) ergänzte Struktur der Erklärungsansätze übernommen: (1) Stufenmodelle, (2) Sozialisationstaktiken und -praktiken, (3) kognitive Prozesse und (4) Sozialisationsinhalte. Diese sehr allgemein gehaltene und übergeordnete Einteilung von Morrison (1993, 1993a) hat den Vorteil, dass sie fast alle Erklärungsansätze und Modelle in ihrem Schema berücksichtigt. Die Ergänzung von Klein und Weaver (2000) um die Sozialisationsinhalte (4) wurde diesem Schema hinzugefügt, weil sich die Forschung in den Jahren nach Morrisons Publikationen hauptsächlich auf die Inhalte von organisationaler Sozialisation konzentrierte. Das grundlegende Unterscheidungskriterium bei dieser Einteilung ist, dass jeder einzelne Ansatz aus einer jeweils anderen Perspektive einen individuellen Schwerpunkt des Sozialisationsprozesses fokussiert. So geht es bei den Sozialisationstaktiken (2) primär darum zu untersuchen, wie einzelne Interventionen seitens des Unternehmens die Sozialisation neuer Mitarbeiter positiv beeinflussen können. Bei den kognitiven Prozessen (3) dagegen rückt der neue Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Interesses und man betrachtet „the cognitive processes by which newcomers make sense of and cope with their new environment“ (Morrison, 1993, p. 173).

3.1 Stufenmodelle

Die meisten Stufenmodelle wurden in einem Zeitraum von ca. 15 Jahren (1967 bis 1981) veröffentlicht und resultieren aus dem damaligen Verständnis organisationaler Sozialisation. Kennzeichnend für Stufenmodelle ist die Beschreibung von Phasen und Aktivitäten, welche von Newcomern nacheinander durchlaufen werden. Zahrlly und Tosi (1989) beschreiben die Modelle als "multiple stage models which define the phases and processes which a newcomer must experience" (Zahrlly & Tosi, 1989, p. 59). Ähnlich äußert sich auch Morrison (1993a). Für sie konzentrieren sich Stufenmodelle auf „the stages through which newcomers pass as they move from outsider to insider“ (Morrison, 1993a, p. 557) und bieten einen wertvollen Einblick in die Veränderungen, welche während der Sozialisation eintreten (vgl. Morrison, 1993, p. 173). Fisher (1986) hat in ihrem Review die bedeutendsten und am besten untersuchten Modelle tabellarisch zusammengetragen und festgestellt: „The stage models developed by different authors are fairly similar“ (Fisher, 1986, p. 112). Die von Fisher (1986) aufgeführten Autoren (z.B. Cogswell, 1968; Feldman, 1981; Graen, 1976; Schein, 1978; Van Maanen, 1976), die sich mit Stufenmodellen befasst haben, können durch viele andere Arbeiten (z.B. Buchanan, 1974; Feldman 1976; Hall 1976; Katz 1980; Kieser et al., 1982, 1985; Porter, Lawler & Hackman, 1975; Schein 1968, 1971; Wanous, 1980) ergänzt werden. Die Gemeinsamkeit all dieser Modelle besteht darin, dass sie aus drei (z.B. Graen, 1976; Feldman, 1981) oder vier (z.B. Kieser et al. 1982, 1985, Wanous, 1980) zeitlich und inhaltlich abgrenzbaren Phasen bestehen, welche die Newcomer innerhalb von sechs bis zwölf Monaten nacheinander durchlaufen.

Unterschiede gibt es nur bei der „terminology and in the proposed timing of stages“ (Bauer et al., 1998, p. 53). Fisher (1986) zeigt in ihrer Zusammenfassung, dass Stufe eins meistens *anticipatory socialization* genannt wird und den „degree to which an individual is prepared – prior to entry – to occupy organizational positions“ (Van Maanen, 1976, p. 81, zitiert nach Fisher, 1986, p. 113) bezeichnet. Die Phase umfasst also Themen wie Berufs- oder Organisationswahl und Effekte der Voreintritts-Sozialisation. Stufe zwei wird je nach Autor *accomodation* (Feldman 1976), *encounter* (Porter et al. 1975), *initial confrontation* (Graen 1976) oder *adjustment* (Brief, Aldag, Van Snell & Melone, 1979) (vgl. Fisher, 1986, p. 113) genannt und beschäftigt

sich hauptsächlich mit der anfänglichen Begegnung des Neuen mit der Organisation. Diese Phase wird für effektive Sozialisation als äußerst wichtig und kritisch betrachtet (vgl. Van Maanen, 1976). Stufe drei heißt *role management* (Feldman, 1976), *change and acquisition* (Porter et al. 1975), *mutual acceptance* (Schein 1978), *adaptation* (Louis, 1980) oder *metamorphosis* (Van Maanen, 1976) (vgl. Fisher, 1986, p. 116) und betrifft Prozesse, die daran beteiligt sind, ein voll akzeptiertes Mitglied der Organisation zu werden bzw. nicht länger als *rookie* identifiziert zu werden (vgl. Fisher, 1986, p. 116). Manche Forscher (z.B. Wanous, 1980; Kieser et al., 1985) fügen ihrem Stufenmodell noch eine letzte Stufe an, die sich hauptsächlich dadurch auszeichnet, dass sie die Outcomes des Sozialisationsprozesses enthält. So nennen Kieser et al. (1985) die vierte Stufe in Anlehnung an Graen (1976) *Integration*, Wanous hingegen *detecting signposts of successful socialization* und zählt dazu u.a. Zufriedenheit, internale Motivation und organisationales Commitment (vgl. Wanous, 1992, p. 209).

Anmerkungen & Kritik

Insbesondere Feldmans (1981) Stufenmodell wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen bestätigt oder widerlegt. Eine Auflistung dieser Forschungsarbeiten kann bei Fisher (1986) nachgelesen werden. Ihre Unterteilung in *research supporting stage models*, zu welchen sie u.a. die Arbeiten von Graen et al. (1973), Feldman (1976) oder Katz (1978) zählt sowie die Arbeiten von Van Maanen (1975) oder Shulval und Adler (1977), die zu *research not supporting stage models* gehören, bieten einen guten Überblick (vgl. Fisher, 1986, p. 117). Basierend auf dieser Analyse schlussfolgert Fisher (1986), dass Stufenmodelle zwar hilfreiche, konzeptuelle Gerüste bereitstellen können, aber nicht als strikte Vorhersagemodelle betrachtet werden sollten (vgl. Bauer et al. 1998, p. 154). Die von Fisher (1986) aufgeführten Arbeiten, in denen Stufenmodelle kritisiert oder teilweise auch widerlegt werden, sind insbesondere Mitte der 80er Jahre durch viele weitere ergänzt worden. Daraus resultierte letztlich, dass dieser Erklärungsansatz noch kritischer diskutiert wurde und in der organisationalen Sozialisationsforschung an Einfluss verlor. Morrison (1993) beispielsweise ist der Meinung: „Stage models provide valuable insight into the changes that occur during socialization. They do not, however, provide insight into how those changes occur. As such, stage models provide a limited view of the so-

cialization process and give little consideration to the role that newcomers themselves play” (Morrison, 1993, p. 173). Scharfe Kritik äußert auch Drescher (1993), der Stufenmodelle als zu grob und ihren deskriptiven, explikativen sowie prognostischen Wert als sehr gering einschätzt. Zudem böten die zeit- und inhaltsbezogenen Perspektiven von organisationaler Sozialisation nur sehr vagen Raum, um die Prozesse zu erhellen (vgl. Drescher, 1993, S. 27). Trotz der großen Popularität dieser Stufenmodelle weisen Bauer et al. (1998) darauf hin, dass „these models were not true ‚process‘ models in that they focused on the sequence of *what* occurs during socialization, yet paid relatively little attention to *how* those changes occur“ (Bauer et al., 1998, p. 153). Und schließlich wurde auch kritisiert, dass die Faktoren, welche Sozialisation beeinflussen, selten in die Modelle aufgenommen wurden (vgl. Zahrlly & Tosi, 1989, p. 60). Ein verändertes Verständnis organisationaler Sozialisation (vgl. Kapitel 2.3.1.1) sowie diese Kritik führte letzten Endes dazu, dass Stufenmodelle seit Mitte der 80er Jahre nur noch selten benutzt wurden, um das Sozialisationsgeschehen zu beschreiben und in gegenwärtiger Forschung praktisch keine Rolle mehr spielen.

3.2 Sozialisationstaktiken und -praktiken

Sozialisationstaktiken

Ähnlich wie die Stufenansätze entwickelten sich auch die Arbeiten zu Taktiken im Sozialisationsgeschehen Mitte der 60er Jahre (z.B. Berlew & Hall, 1966; Cogswell, 1968; Gomersall & Myers, 1966; Wheeler, 1966). Aber erst die Arbeiten von Van Maanen und Schein (1979) und Jones (1986) rückten diesen Erklärungsansatz organisationaler Sozialisation in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses und „made an important contribution by highlighting differences in socialization from one context to the next“ (Morrison, 1993, p. 173). Bauer et al. (1998) bezeichnen den Artikel von Van Maanen und Schein (1979) sogar als „the most well-accepted framework for understanding the effect of organizational factors“ (Bauer et al. 1998, p. 154). Sehr positiv bewerten auch Saks und Ashforth (1997a) diese Arbeit: „One of the most theoretically developed models of socialization is Van Maanen and Schein’s (1979) typology of socialization tactics“ (Saks & Ashforth, 1997a, p. 49). Laut Morrison (1993a) konzentriert sich dieser zweite Ansatz auf die verschiedenen Sozialisations-

taktiken, welche Organisationen benutzen, um Sozialisation zu erleichtern (Klein & Weaver, 2000). Viele weitere Autoren (z.B. Louis, Posner & Powell, 1983; Van Maanen, 1978; Zahrlly & Tosi; 1989) haben entweder Taktiken beschrieben, welche am häufigsten während des Sozialisationsprozesses eingesetzt werden. Oder sie haben versucht das Konzept von Van Maanen und Schein (1979) durch empirische Forschung zu überprüfen (z.B. Ashforth & Saks, 1995, 1996; Black & Ashford, 1995; Jones, 1986; West, Nicholson & Rees, 1987).

Van Maanen und Scheins (1979) Typologie der Sozialisationstaktiken bietet sechs bipolare Taktiken (vgl. Tabelle 1), welche von Organisationen verwendet werden können, um Sozialisationserfahrungen der Newcomer zu strukturieren und ihre Rollenorientierung zu beeinflussen (vgl. Saks & Ashforth, 1997a, p. 49). Diese sechs Sozialisationsstrategien können durch das Schema von Van Maanen und Schein (1979) sowie deren Modifikation von Jones (1986) nach Art (institutionalisierte vs. individualisierte Einführung) und Schwerpunkt der Sozialisationstaktik angeordnet werden.

Tabelle 1: Klassifikation von Sozialisationstaktiken nach Drescher (1995), nach dem Schema von Jones (1986) und Van Maanen und Schein (1979)

Art der Taktik	Institutionalisiert	Individualisiert
Schwerpunkt der Taktik		
Kontext	Kollektiv Formal	Individuell Informal
Inhalt	Sequentiell (schrittweise aufeinander folgend) Fixiert	Zufällig (je nach Bedarf) Variabel
Soziale Aspekte	Seriell (traditional) Investitiv (personal eingebunden)	Disjunktiv (innovativ) Divestitiv (personal ausgegrenzt)

Die Taktik der *kollektiven* (vs. *individuellen*) Sozialisation bezieht sich auf die Gruppierung von Newcomern, die gemeinsame Aktivitäten und Erfahrungen mit dem Ziel durchlaufen, standardisierte Antworten auf Situationen zu produzieren. Im Gegensatz

dazu wird bei der *individuellen* Taktik jeder Newcomer einzeln behandelt (vgl. Jones, 1986; Saks & Ashforth, 1997a). *Formale* (vs. *informale*) Sozialisation hängt eng mit der ersten Taktik zusammen, da sie sich ebenfalls mit dem Kontext befasst, in welchem Newcomern Informationen präsentiert werden (vgl. Jones, 1986, p. 264). Sie ist die Praktik der Segregation (Isolierung) eines Newcomers von regulären Mitgliedern der Organisation während einer Sozialisationsperiode. Im Gegensatz dazu wird bei der *informalen* Sozialisation zwischen Newcomern und erfahrenen Mitgliedern nicht differenziert. Die beiden nächsten Kategorien befassen sich mit dem Informationsinhalt, der Newcomern während der Sozialisation vermittelt wird. Die *sequentielle* (vs. *zufällige*) Taktik liefert Newcomern detaillierte Informationen über die Sequenz an Aktivitäten oder Erfahrungen, die sie in ihrer Organisation durchlaufen werden und führt nach Van Maanen und Schein (1979) zu Rollenkonformität. *Zufällige* Sozialisationstaktiken dagegen liefern keine Informationen darüber, wann Newcomer eine bestimmte Stufe im Lernprozess erreichen können und führen dadurch zu vormundschafftlichen Antworten (vgl. Jones, 1986, p. 265). *Fixierte* (vs. *variable*) Sozialisation liefert einen exakten Fahrplan für die Vollendung einer bestimmten Stufe und die Übernahme der Rolle, ein *variabler* Prozess dagegen nicht. Die soziale Dimension konzentriert sich auf den Zugang des Newcomers zu Insidern und das Lernen von ihnen (*seriell - disjunktiv; investitiv - divestitiv*). Hierbei ist vor allem von Interesse, ob ein dienstälterer Kollege als Rollenmodell für den Newcomer vorhanden ist (*seriell*) oder nicht (*disjunktiv*). Oder ob der Newcomer soziale Unterstützung von Insidern erhält (*investitiv*) oder nicht (*divestitiv*) (vgl. Cooper-Thomas, Vianen & Anderson, 2004, p. 57).

Van Maanen und Schein (1979) argumentierten, dass diese Taktiken sowohl die Rollenorientierung, welche Newcomer sich letztlich anpassen, als auch die nachfolgende Angleichung an die Organisation beeinflussen. Bezug nehmend auf Van Maanen und Schein (1979) und seine eigenen Untersuchungsergebnisse, schlug Jones (1986) vor, dass die sechs Taktiken auf einem einzelnen Kontinuum angeordnet werden (vgl. Bauer et al. 1998, p. 163). So können beispielsweise die Taktiken *kollektiv, formal, sequentiell, fixiert, seriell* und *investitiv* eine Gestalt bilden, welche er *institutionalisierte Sozialisation* bezeichnet. Diese liefert Informationen, welche die bei Eintritt vorherrschende Unsicherheit und Angst reduzieren und Newcomer dazu ermutigen, vorgegebene Rollen passiv zu akzeptieren, also den Status quo zu repro-

duzieren. Im Gegensatz dazu ermutigen die anderen Taktiken den Newcomer, den Status quo in Frage zu stellen und ein eigenes Rollenverständnis zu entwickeln. Deshalb hat Jones (1986) das Ende dieses Kontinuums *individualisierte Sozialisation* bezeichnet (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 236). Er argumentiert weiter, dass die Taktiken drei verschiedene Schwerpunkte haben: (1) Kontext, (2) Inhalt und (3) soziale Aspekte (vgl. Tabelle 1). Deshalb könnten die sechs Dimensionen, obwohl sie verschiedene Sozialisationsprozesse widerspiegeln, entweder durch den Begriff der Rollenorientierung, welche sie fördern, oder in ihren Schwerpunkt kategorisiert werden (vgl. Saks & Ashforth, 1997a, p. 49).

Sozialisationspraktiken

Mehrere Autoren (z.B. Reichers, 1987; Holton, 1995) zählen auch von Unternehmen eingesetzte Praktiken zu diesem zweiten Erklärungsansatz organisationaler Sozialisation und nennen diesen dann „socialization practices and policies“ (Reichers, 1987, p. 278). Die Bedeutung der Forschung zu Sozialisationspraktiken ist darin begründet, dass „there is evidence that organizations can through various programs, assist newcomer transition“ (Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579). Allerdings ist die Bezeichnung *Praktik* nicht so eindeutig wie es die Autoren suggerieren und sollte deshalb nicht nur vom Taktikterminus abgegrenzt, sondern auch differenzierter besprochen werden. Neben dem hier erwähnten und am häufigsten verwendeten Terminus *Praktik* findet man in der Literatur viele weitere: *Activities* (Bauer & Green, 1994; Louis et al., 1983), *Programs* (Hsiung & Hsieh, 2003), *(Specific) Tactics* (Anakwe & Greenhaus, 1999; Moreland & Levine, 2001), *Practices* (Anderson, Cunningham-Snell & Haigh, 1996; Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark, 1995; Holton, 1995; Louis et al., 1983; Reichers, 1987) und *Training* (Feldman, 1989; Taormina, 1997), deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie die besondere Beziehung zu nachfolgenden Einstellungen bzw. Outcomes der Newcomer untersuchen (vgl. Louis et al., 1983, p. 857). Die zentrale Frage lautet also: Was fördert einen effektiven Unternehmens-eintritt?

Um Begriffskomplikationen zu vermeiden - und da Wissenschaftler trotz unterschiedlicher Bezeichnungen und Einteilungen letzten Endes die gleiche Thematik behandeln - werden in dieser Arbeit *Activities*, *Programs*, *Specific Tactics*, *Practices* und *Training* unter dem Oberbegriff *Sozialisationspraktiken* zusammengefasst. Betrachtet

man dagegen die diversen Auflistungen bezüglich der von Unternehmen eingesetzten Praktiken, stößt man auf größere Unterschiede. Moreland und Levine (2001) beispielsweise sind der Meinung, dass "much of this work involves four tactics: orientation sessions, training programs, mentoring, and information dissemination" (Moreland & Levine, 2001, p. 71), wohingegen Hsiung und Hsieh (2003) *training programs, mentoring programs* und *socialization tactics* zu den von Unternehmen eingesetzten Praktiken zählen (vgl. Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579). Abbildung drei zeigt einen Überblick der von Unternehmen am häufigsten eingesetzten und in der Literatur aufgeführten Praktiken. Ein einheitliches Ordnungsschema oder eine Struktur findet man in der Literatur leider nicht, da die meisten Wissenschaftler nur diejenigen Praktiken auflisten, die für ihre eigene Untersuchung relevant sind. Einzig Louis et al. (1983) haben im Vorfeld ihrer Untersuchung mehrere Experten (Personalreferenten, Offizielle der College-Einstufung und kürzlich Eingestellte) befragt, „in order to generate a listing of socialization practices that were common to many organizations and represented a range of activities“ (Louis et al., 1983, p. 859). Eine Liste der zehn wichtigsten Praktiken ist das Resultat dieser Befragung, welche gleichzeitig die Untersuchungsgrundlage für die Autoren bildete.

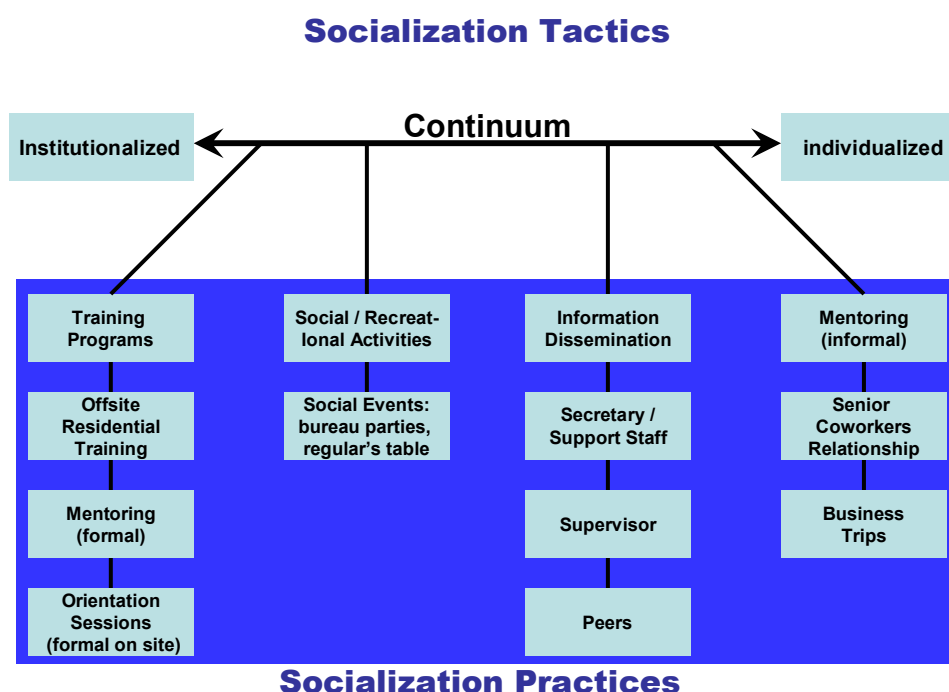


Abbildung 3: Einteilung von Sozialisationspraktiken nach Art der Taktik

Insbesondere die Auflistung (training programs, mentoring programs und socialization tactics) von Hsiung und Hsieh (2003) verdeutlicht die Notwendigkeit, die beiden Begriffe *Taktiken* und *Praktiken* einerseits voneinander abzugrenzen und andererseits in Bezug zueinander zusetzen. Wie von Jones (1986) vorgeschlagen und im letzten Abschnitt beschrieben (vgl. Tabelle 1) können Sozialisationstaktiken auf zwei Arten unterteilt werden. Durch dieses Klassifikationsschema sind sie den Praktiken, die eher auf der operationalisierbaren Ebene anzusiedeln sind, übergeordnet und bieten gleichzeitig die Möglichkeit, sämtliche in der Literatur aufgeführten Praktiken zu kategorisieren. So kann sich beispielsweise die Praktik *Mentoring*, je nachdem, ob sie eher formal oder informal stattfindet, mehr dem institutionalisierten oder individualisierten Pol annähern (vgl. Abbildung 3). Ein weiteres von Moreland und Levine (2001) erwähntes Unterscheidungskriterium der beiden Termini ist, dass „a more direct way to study the tactics that organizations use during socialization is to focus on specific tactics¹⁵ and examine their effects“ (Moreland & Levine, 2001, p. 71). Die Forschung zu Praktiken bietet also in Abgrenzung zu Sozialisationstaktiken zudem die Möglichkeit, durch ihre Nähe zu den Outcomes auch deren Effektivität zu überprüfen.

Zuletzt bleibt noch die Herausforderung, die von Unternehmen eingesetzten Praktiken nach Art (institutionalisiert vs. individualisiert) und/oder Schwerpunkt (Kontext, Inhalt und soziale Aspekte) zu klassifizieren. Dass dieses Vorhaben nicht ganz einfach ist, soll folgendes Beispiel verdeutlichen: Anakwe und Greenhaus (1999) zählen ohne jeglichen Zweifel *experienced colleagues* zu den institutionalisierten Taktiken, wohingegen Moreland und Levine (2001) *Mentoring mit älteren Arbeitnehmern*¹⁶ je nachdem, ob es formal oder informal stattfindet, zu den institutionalisierten bzw. individualisierten Taktiken zählt. Letztendlich hängt es also von der Praktik selbst, von deren Durchführung sowie vom Verständnis des Forschers oder des Unternehmens ab, ob eine Sozialisationspraktik eher institutionalisiert bzw. individualisiert ist (wenn man nach Art der Taktik unterscheidet). Deshalb ist die in Abbildung drei vorgeschlagene Klassifikation nach Art der Taktik rein subjektiv und erhebt weder den Anspruch der Vollständigkeit noch der Endgültigkeit. Bei der Einteilung wurden aber auch Literaturhinweise berücksichtigt wie bspw. der von Louis et al. (1983), wonach „The most

¹⁵ Unter *specific tactics* sind wiederum Praktiken zu verstehen.

¹⁶ Entspricht der von Anakwe & Greenhaus (1999) erwähnten Taktik *experienced colleagues*.

formal and planned socialization aids generally used by organizations are various onsite orientation sessions and offsite residential training sessions” (Louis et al., 1983, p. 865).

Anmerkungen & Kritik

Wanous und Colella (1989) kritisieren, dass „in the 10 years since their paper, Jones (1986) was the only published study to directly test Van Maanen and Schein’s propositions” (Wanous & Colella, 1989, p. 103). Sie fordern deshalb, dass mehr empirische Arbeiten in verschiedenen Berufen und Organisationen durchgeführt werden. Dieser Forderung sind in den 90er Jahren einige Autoren (z.B. Ashforth & Saks, 1995, 1996; Black & Ashford, 1995) nachgekommen, indem sie das Modell von Van Maanen und Schein (1979) empirisch untersuchten. Ihre Resultate unterstützen im Allgemeinen die grundlegenden Thesen von Van Maanen und Schein (1979). Trotzdem hat auch dieser Erklärungsansatz einige Schwächen, welche von einigen Autoren aufgedeckt und diskutiert wurden. Morrison (1993a) beispielsweise zählt Sozialisationstaktiken zu den drei traditionellen Ansätzen, welche durchaus einen Beitrag zum Sozialisationsverständnis beitragen, aber ihrer Meinung nach aus drei Gesichtspunkten beschränkt sind:

1. Sie neigen dazu, Newcomer als Passive, oder bestenfalls als Reaktive im Sozialisationsprozess zu bezeichnen.
2. Die Sozialisationsforschung hat größtenteils nicht ausdrücklich die Rolle der Information erkannt.
3. Und nur wenige Studien haben sich Sozialisation angeschaut, wie sie sich über die Zeit entfaltet (vgl. Morrison, 1993a, S. 557).

Etwas präziser wird Morrisons (1993) Kritik in einer weiteren Arbeit, in der sie die Beschränktheit dieses Ansatzes folgendermaßen begründet: “It portrays newcomers as merely reactive participants in socialization and implies that there is little variance within a given context. This is seen in Van Maanen and Schein’s (1979) usage of the term ‘people processing’ (p. 216)” (Morrison, 1993, p. 173). Diese Kritik wird verständlich, wenn man berücksichtigt, dass Morrison (1993, 1993a) organisationale Sozialisation erst viel später und ganz anders definiert als beispielsweise Van Maanen und Schein (1979) oder Jones (1986). Zwei Autoren, die sich mit Sozialisa-

tionstaktiken detailliert auseinandergesetzt haben, sind Saks und Ashforth (1997, 1997a). Ihre Kritik bezieht sich auf die Feststellung, dass "one of the limitations of research on socialization tactics is the failure to investigate the processes that might explain the relationship between socialization tactics and outcomes" (Saks & Ashforth, 1997a, p. 49). Diese Beziehung ist aber enorm wichtig, da Outcomes Erfolg oder Misserfolg der Sozialisation aufzeigen. Auf den gleichen Sachverhalt zielt auch die von Chao et al. (1994a) formulierte Kritik: „Research that has examined different strategies for socialization (Jones, 1986) has lacked direct criteria for measuring the extent to which an individual is socialized“ (Chao et al., 1994a, p. 730).

Und auch Drescher (1993), der dieses Ordnungsschema für Sozialisationstaktiken zunächst als sehr umfassend bewertet, denn „es sind kaum irgendwelche Taktiken denkbar, die nicht in ihm untergebracht werden können“ (Drescher, 1993, S. 44), führt anschließend eine ausführliche Beurteilung an. Hauptkritikpunkt ist die fehlende theoretische Fundierung der Klassifikation, ohne die sinnvolle Erklärungen über organisations- und personenbezogene Variablen nicht erzielt werden können. Zudem hat das Klassifikationssystem keinerlei praktische Relevanz, bietet also keine Handlungsanleitung (vgl. Drescher, 1993, S. 50).

3.3 Kognitive Prozesse

Dieser dritte von Morrison (1993, 1993a) vorgeschlagene und von Klein und Weaver (2000) übernommene Erklärungsansatz konzentriert sich auf die "cognitive processes by which newcomers make sense of and cope with their new environment" (Morrison, 1993, p. 173). Entscheidend hierbei ist, wie Newcomer Ereignisse in ihrer neuen Umgebung wahrnehmen und interpretieren (vgl. Morrison, 1993a, p. 557; Klein & Weaver, 2000, p. 48). Im Gegensatz zu den beiden bereits vorgestellten Erklärungsansätzen organisationaler Sozialisation konzentriert sich dieser auf die Newcomer selbst. Das ist darauf zurückzuführen, dass dieser Ansatz zu Beginn der 80er Jahre entwickelt wurde, also wesentlich später als die beiden vorherigen Ansätze und ihm somit ein neueres, mehr auf das Individuum konzentriertes Verständnis organisationaler Sozialisation zugrunde liegt. Morrison (1993, 1993a) zählt zu den bedeutendsten Autoren dieses Erklärungsansatzes Falcione und Wilson (1988), Feldman und Brett (1983) und Louis (1980). Klein und Weaver (2000) ergänzen die-

se Aufzählung um Ostroff und Kozlowski (1992) sowie die Arbeit von Morrison (1993).

Zum besseren Verständnis sollte man diese erste allgemeine Umschreibung von Morrison (1993) sowie Klein und Weaver (2000) theoretisch fundieren und noch weiter ausdifferenzieren. Die Arbeit von Falcione und Wilson (1988) beispielsweise wird sowohl von Saks und Ashforth (1997) als auch von Cooper-Thomas und Anderson (2005) der *Uncertainty Reduction Theory* zugeordnet, da sie Lernen als zentrale Komponente organisationaler Sozialisation betrachtet. Saks und Ashforth (1997) bezeichnen die *Uncertainty Reduction Theory* als „perhaps the most common theoretical framework driving socialization research“ (Saks & Ashforth, 1997, p. 236). Diese besagt, dass Newcomer beim Unternehmenseintritt ein hohes Maß an Unsicherheit erfahren. Deshalb sollte es Ziel sein, die Arbeitsumgebung vorhersehbarer, verständlicher und schließlich kontrollierbarer zu machen. Die anfängliche Unsicherheit wird durch Informationen reduziert, welche von verschiedenen Kommunikationskanälen, insbesondere durch soziale Interaktionen mit Vorgesetzten und Peers, bereitgestellt wird. Die Autoren belegen sogar, dass später die „URT has been the tacit basis for research on socialization tactics, training, and information seeking“ (Saks & Ashforth, 1997, p. 236).

Parallel hierzu wird die Arbeit von Louis (1980) der *newcomer sense-making perspective* (Wanous & Colella, 1989), *cognition and sense making theory* (Saks & Ashforth, 1997) oder *sense-making theory* (Cooper & Anderson, 2005) zugeordnet. Letztere zählen noch die Arbeiten von Anderson und Thomas (1996), Bauer et al. (1998), Morrison (1993a) und Saks und Ashforth (1997) zur *Sense-Making Theory*¹⁷, die sich ebenfalls dadurch charakterisieren lässt, dass sie Lernen in den Mittelpunkt organisationaler Sozialisation stellt. Newcomer versuchen sich bei diesem kognitiven Ansatz von Louis (1980) über die anfänglichen Erfahrungen einen Sinn zu machen (to make sense of), welche von den Merkmalen Wechsel, Kontrast und Überraschung beschrieben werden (vgl. Bauer et al., 1998, p. 159) und auf die sie während der Sozialisation stoßen (Saks & Ashforth, 1997, p. 237). Unter sense making verstehen Saks und Ashforth (1997) einen “thinking process in which newcomers interpret and impute meanings to surprises through interactions with insiders, attributional

¹⁷ Die drei unterschiedlich benannten, aber inhaltlich gleichen Kategorien werden im weiteren Verlauf der Arbeit als *Sense-Making Theory* bezeichnet.

processes, and the alteration of cognitive scripts" (Saks & Ashforth, 1997, p. 237). Die *Cognitive and Sense-Making Theory* hat nach Meinung der beiden Autoren Voraussetzungen für viele Studien geschaffen und besitzt gewaltiges Potential, unser Verständnis von Sozialisation weiter auszubauen. So hat sie beispielsweise den größten Teil der Forschung zu *information seeking and acquisition* untermauert, obwohl sich der Fokus bislang überwiegend auf „information seeking behaviors and interactions and less on the cognitive processes and interpretations that newcomers supposedly enact“ (Saks & Ashforth, 1997, p. 238) richtete.

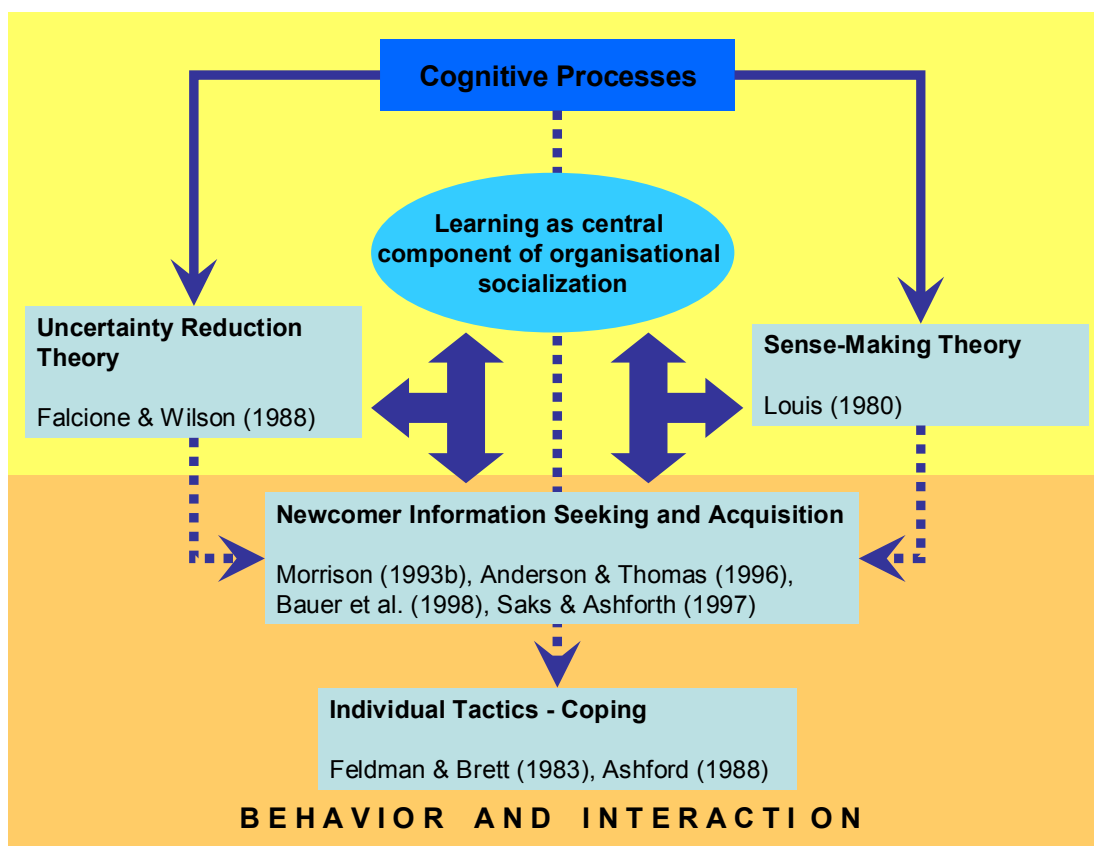


Abbildung 4: Unterteilung des Erklärungsansatzes *Kognitive Prozesse*

Die Erkenntnis, dass die *Sense-Making Theory* das theoretische Fundament für *information seeking and acquisition* bildet, ist eine Hilfe, die Vielzahl an verwirrenden, teilweise widersprüchlichen Kategorisierungen zu systematisieren und zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 4). Der Ansatz der Cognitive Processes wird in die beiden Theorien - *Uncertainty Reduction Theory* und *Sense-Making Theory* - unterteilt, die Lernen als zentrale Komponente organisationaler Sozialisation verstehen. Aus

diesen beiden Theorien ist der neuere Forschungsbereich *Newcomer Information Seeking and Acquisition* entstanden, der ebenfalls Lernen als Kernkomponente des Sozialisationsprozesses betrachtet. Allerdings konzentrierte sich die Forschung dieses Bereichs bislang nur auf Verhalten, Aktivitäten und Interaktionen der Newcomer und weniger auf deren kognitiven Prozesse, Wahrnehmungen und Interpretationen. Aus diesem Grunde wird dieser Bereich zusammen mit den *Individual Tactics* der übergeordneten Kategorie *Behavior and Interaction* zugeordnet. Charakteristisch für diese letzte von Holton (1995) vorgeschlagene Kategorie der *Individual Tactics* sind die von Newcomern während des Unternehmensintritts eingesetzten Coping-Strategien. Nach Holton (1995) gehören die Arbeiten von Feldman und Brett (1983) sowie Ashford (1988) dieser Kategorie an.

Anmerkungen & Kritik

Morrison (1993a) hält auch diesem Erklärungsansatz¹⁸ vor, dass er wie die vorherigen auch „still portrays newcomer as reactive, rather than proactive (i.e., responding to their environment, rather than acting on it)“ (Morrison, 1993, p. 173). Diese Kritik verallgemeinert und ergänzt Morrison (1993a) in einem weiteren Artikel, wo sie u.a. bemängelt, dass man die Rolle der Information nicht erkannt und zudem der Sozialisationsprozess nicht über längere Zeiträume betrachtet wurde (vgl. Morrison, 1993a, S. 557). Als Folge dieser Kritik entwickelt sie eine neue Perspektive (*The Newcomer as Proactive*) und rückt das *Information-Seeking* in den Mittelpunkt des Sozialisationsprozesses (vgl. Morrison, 1993, p. 173).

3.4 Sozialisationslernen und -inhalte

Wie bereits erwähnt, ergänzten Klein und Weaver (2000) die drei von Morrison (1993) aufgeführten Erklärungsansätze um diesen vierten, da sich die Sozialisationsforschung (z.B. Chao et al., 1994a, Taormina, 1997) seit Mitte der 90er Jahre verstärkt auf die Inhalte der Sozialisation konzentrierte. Zwar wurden erste Arbeiten (z.B. Feldman, 1981; Fisher, 1986; Louis, 1980) hierzu schon in den 80er Jahren publiziert, die Bedeutung und das Potential dieses Ansatzes erkannte man aber selt-

¹⁸ Morrisons (1993) Kritik bezieht sich ganz allgemein auf den Ansatz der *Cognitive Processes*, aber nicht auf den Forschungsbereich zu *Newcomer Information Seeking and Acquisition*. Denn dieser etablierte sich erst später, u.a. durch ihren Beitrag.

samerweise erst viel später, was sich in steigenden Publikationen äußerte. Dabei sind einige frühere Arbeiten für das Verständnis dieses Erklärungsansatzes sehr relevant. Insbesondere die Ausführungen von Fisher (1986) und das von ihr zugrunde gelegte Sozialisationsverständnis, wonach Sozialisation für den Newcomer hauptsächlich ein Lern- und Veränderungsprozess ist, bilden eine bedeutende Grundlage. Dieses Verständnis berücksichtigend bleiben zwei grundlegende Fragen: "Was wird gelernt, was wird verändert?" Hierauf aufbauend konzentrierte sich Fisher (1986) in der zweiten Sektion ihres Reviews auf die Inhalte der Sozialisation, unterteilt nach „how individuals change during socialization and the outcomes of socialization“ (Fisher, 1986, p. 101), und analysiert theoretische sowie empirische Literatur. Vergleichbar zu Louis (1980), Feldman (1981) und Schein (1980) definiert Fisher vier grundlegende Inhaltskategorien (vgl. Fisher, 1986, p. 105):

1. Organisationale Werte, Ziele, Kultur usw.
2. Werte, Normen und Freundschaften der Arbeitsgruppe
3. Wie man den Job ausführt, benötigte Fertigkeiten und Wissen
4. Persönliche Veränderung bezogen auf Identität, Selbstbild und Motivation

Betrachtet man diese vier Kategorien nun aus der Lernperspektive, können sie um eine fünfte Kategorie, *das einleitende oder vorausgehende Lernen (preliminary learning)* ergänzt werden und folgenden Lerninhalten zugeordnet werden: (1) einleitendes Lernen, (2) über die Organisation lernen, (3) lernen in der Arbeitsgruppe zu funktionieren, (4) lernen den Job auszuführen und (5) persönliches Lernen (vgl. Fisher, 1986, p. 105). Dass diese Einteilung sinnvoll ist, bestätigen auch Ostroff und Kozlowski (1992) sowie Anakwe und Greenhaus (1999). Vor dem Hintergrund theoretischer Erklärungen zu Lerninhalten während der Sozialisation (z.B. Feldman, 1981; Fisher, 1986; Katz, 1980) stellen Ostroff und Kozlowski (1992) fest, dass die Literatur vier Inhaltsdomänen vorschlägt, welche bedeutende kontextabhängige, für den Sozialisations-Lernprozess relevante Eigenschaften umfassen, und zählen hierzu: *job related tasks, work roles, group processes, and organizational attributes* (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 852). Auch Anakwe und Greenhaus (1999) identifizieren die vier Inhaltsbereiche *task, group, organizational, and personal* und kommen zu dem Schluss, dass trotz Unterschiede in der Betonung oder dem Fokus bezüglich spezifischer Inhaltskategorien unter den Forschern in der Diskussion über Sozialisationsin-

halte viele Gemeinsamkeiten existieren (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 317). Eine treffende Zusammenfassung der in diesem ersten Abschnitt veröffentlichten Arbeiten zu Sozialisationsinhalten bieten Anakwe und Greenhaus (1999): "Socialization content refers to what is learned during socialization (Chao et al., 1994a) or what is being imparted to the newcomer in the organization (Louis, 1980)" (Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 317).

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass dieser Ansatz Mitte der 90er Jahre wiederauflebte und sich aus der Notwendigkeit weiterentwickelte, einerseits organisationale Sozialisation operationalisieren zu wollen, aber frühere Definitionen „did not specify content, especially job-related content“ (Taormina, 1997, p. 29) und somit dieses Vorhaben nicht zuließen. Andererseits bemängelten Chao et al. (1994a), dass annähernd keine empirische Forschung existiert, welche die hypothetischen Inhalte der Sozialisationsdomänen verifiziert oder Inhaltsbereiche in Beziehung zum Sozialisationsprozess bzw. dessen Outcomes setzt (vgl. Chao et al., 1994, p. 730). Aus dieser neuen Perspektive betrachtet, charakterisieren Klein und Weaver (2002) Sozialisation als „learning process in which individuals need to acquire a variety of information and behaviors to become effective organizational member“ (Klein & Weaver, 2000, p. 48). Als Wissenschaftler sollte man sich also wiederum auf Sozialisationsinhalte konzentrieren, d.h. darauf, was tatsächlich während der Sozialisation gelernt wird.

Zur Popularität dieses Ansatzes haben Chao et al. (1994a) aber erst beigetragen, indem sie vorherige Forschung, insbesondere die von Fisher (1986), zu Sozialisationsinhalten in sechs Dimensionen eingliederten, welche verschiedene, für eine erfolgreiche Anpassung zu erlernende Inhaltsbereiche repräsentieren (vgl. Klein & Weaver, 2000, p. 48). Diese Inhaltsbereiche reflektieren aber nicht nur die verschiedenen Arten des Lernens, das während der Sozialisation stattfindet, sondern auch den Prozess der Einpassung und der Bewältigung des eigenen Jobs (vgl. Bauer et al., 1998, p. 159). Sie stellen sich wie folgt dar:

- (1) *Performance Proficiency* (Ausführungskönnen): das Ausmaß, zu welchem ein Individuum die mit dem Job verbundenen Aufgaben gelernt hat;
- (2) *People* (Leute): die Etablierung von erfolgreichen und zufrieden stellenden Beziehungen mit Organisationsmitgliedern;

- (3) *Politics* (Politik): der individuelle Erfolg, Informationen hinsichtlich der Machtstrukturen und den formalen und informalen Arbeitsbeziehungen innerhalb der Organisation zu erwerben;
- (4) *Language* (Sprache): das individuelle Wissen hinsichtlich der beruflichen Fachsprache und des speziellen Fachjargons der Organisation;
- (5) *Organizational Goals and Values* (unternehmerische Ziele und Werte): das Lernen von spezifischen unternehmerischen Zielen und Werten;
- (6) *History* (Geschichte): das Wissen von organisationalen Traditionen, Sitten, Mythen und Ritualen (vgl. Allen, McManus & Russell, 1999, p. 457; Chao et al., 1994a, p. 731).

Die Bedeutung dieses Erklärungsansatzes und gleichzeitig die Abgrenzung zu früheren Ansätzen organisationaler Sozialisation liegt darin begründet, dass das Lernen von Inhalten in den Mittelpunkt rückt und als zentraler Bestandteil des Sozialisationsprozesses betrachtet wird. Deutlich wird dieser Wandel vor allem in zwei Bereichen. Zum einen haben spätere Sozialisationsforscher die Inhalt-Komponente ebenfalls in ihre Definitionen aufgenommen. So fordert Taormina (1997), dass „a more fruitful definition should include a socio-psychological perspective while focusing also on content“ (Taormina, 1997, p. 29). Zum anderen wurde Lernen in den Mittelpunkt diverser Modelle gestellt. Saks und Ashforth (1997) beispielsweise legitimieren ihr Sozialisationsmodell wie folgt: „The focus of the model is information and learning which is consistent with recent research showing that organizational socialization is primarily a learning process“ (Saks & Ashforth, 1997, p. 238). Einen Schritt weiter gehen Cooper-Thomas und Anderson (2005) mit der Forderung, dass es sinnvoll ist, Lernen „at the heart of any organisational socialization model“ (Cooper-Thomas & Anderson, 2005, p. 117) zu setzen. Eine letzte, aber vor allem für Praktiker sehr relevante Bedeutung dieses Ansatzes erkennen Taormina und Bauer (2000) darin, dass in jüngster Zeit Autoren anfangen herauszufinden, „what it is that makes up the content of socialization and to examine how such content relates to the types of characteristics that management desires in its employees“ (Taormina & Bauer, 2000, p. 263). Die Autoren verweisen auf Chao et al. (1994a), die in ihren Untersuchungen herausfanden, dass mehrere Dimensionen von Sozialisationsinhalten positiv und signifikant mit der Arbeitszufriedenheit in Beziehung standen. Human Resources Managern helfen diese Erkenntnisse nicht nur ein besseres Verständnis über die Sozialisations-

komponenten zu erhalten, sondern befähigt sie auch, Inhalte mit erfolgreichen Programmen zu kombinieren, welche Arbeitnehmer sozialisieren (vgl. Taormina & Bauer, 2000, p. 263).

Anmerkungen & Kritik

Im Unterschied zu vorherigen Erklärungsansätzen ist es verhältnismäßig schwierig, Literatur zu finden, in welcher dieser Ansatz kritisch besprochen wird. Das könnte natürlich damit begründet werden, dass Sozialisationsforscher noch nicht genügend Zeit hatten, diesen relativ neuen Ansatz ausreichend zu elaborieren. Folgt man allerdings der Meinung und Bewertung zahlreicher Wissenschaftler, wird man feststellen, dass sich mit Hilfe dieses Erklärungsansatzes der Prozess organisationaler Sozialisation sehr gut beschreiben und analysieren lässt.

Saks und Ashforth (1997a) haben dennoch einige interessante Kritikpunkte aufgeführt, die dazu benutzt werden sollten, diesen Ansatz weiterzuentwickeln und Wissenslücken zu schließen. Die beiden Autoren bemängeln, dass obwohl die Forschung in den Jahren 1992 bis 1997 einige wertvolle Einblicke in die Inhalte des Lernens während der Sozialisation lieferte, wesentlich mehr Forschungsarbeiten jedoch gebraucht werden, um eine vollständigere und mehr akzeptierte Taxonomie dieser Lerninhalte herauszuarbeiten. Die von Chao et al. (1994a) vorgeschlagenen sechs Dimensionen verkörpern zwar einen guten Anfang, aber andere Einteilungen organisationaler Sozialisation seien ebenfalls denkbar. Diese Feststellung entspricht der von Chao et al. (1994a) selbst formulierten Forderung, dass „additional content areas of socialization should be explored to better define the socialization domain“ (Chao et al., 1994a, p. 741). Arbeitsgruppensozialisation ist beispielsweise ein wichtiger Teil organisationaler Sozialisation (Anderson & Thomas, 1996), welcher nicht in der Taxonomie von Chao et al. (1994a) vertreten ist, aber insbesondere in letzter Zeit enorm an Bedeutung gewann (z.B. Anderson & Thomas, 1996; Moreland & Levine, 2001). Deshalb sind Saks und Ashforth (1997) der Meinung, dass eine Validierung und Erweiterung der Arbeit von Chao et al. (1994a) notwendig ist.

3.5 Fazit zu den Erklärungsansätzen

Dieses Kapitel verdeutlicht, dass mit Ausnahme des zuletzt besprochenen Erklärungsansatzes zu *Sozialisationslernen und -inhalten* alle anderen unterschiedlich stark ausgeprägte Defizite haben. Die Herausforderung besteht nach dieser theoretischen Abhandlung nun darin, den für die eigene Fragestellung am besten geeigneten Erklärungsansatz herauszuarbeiten, um zu gewährleisten, dass Untersuchungshypothesen aus diesem abgeleitet und mögliche Effekte anschließend erklärt werden können.

Der *Stufenmodellansatz* ist aufgrund der starken Kritik (vgl. Kapitel 3.1.2) seit mehreren Jahren überholt, spielt in der gegenwärtigen Literatur kaum noch eine Rolle und entspricht auch nicht dem in dieser Arbeit zugrunde liegendem Sozialisationsverständnis. Aus diesen Gründen wird der *Stufenmodellansatz* im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter berücksichtigt. Auch der Erklärungsansatz zu *kognitiven Prozessen* wird, obwohl in der gegenwärtigen Forschung nach wie vor relevant (insbesondere der Forschungsbereich *Newcomer Information Seeking and Acquisition*), nicht weiter verfolgt, da er zur zentralen Fragestellung dieser Arbeit nicht passt und somit weder in der Lage wäre zum Sozialisationsverständnis beizutragen noch mögliche Effekte erklären könnte.

Anders verhält es sich mit dem Ansatz zu *Sozialisationstaktiken und -praktiken*, der in dieser Arbeit bei der Entschlüsselung des Sozialisationsgeschehens eine zentrale Rolle spielt. Schließlich zählen sportliche Aktivitätsprogramme zu den formellen, sozialen Praktiken, welche Unternehmen einsetzen, um den Sozialisationsprozess zu beeinflussen. Die profunde Kritik (vgl. Kapitel 3.2.1) zu diesem Erklärungsansatz ist bestimmt angemessen und berechtigt, wenn man ihn isoliert und nicht in Kombination mit anderen Ansätzen betrachtet. Beispielsweise lässt die fehlende Relation zu organisationalen Outcomes eine Effektivitätsüberprüfung kaum zu, und auch die Sicht, Newcomer als passiv oder reaktiv im Sozialisationsprozess darzustellen, ist nicht mehr zeitgemäß. Allerdings ist es durchaus möglich, diesen Ansatz mit anderen zu kombinieren und dadurch den Kritikern größtenteils die Grundlage zu entziehen. Obwohl in dieser Arbeit nicht vorgesehen, wäre es denkbar, ein passives Sozialisationsverständnis mit einem aktiven zu kombinieren. Denn beide Sichtweisen schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich und könnten in der Kombination sogar zu

einem umfassenderen Verständnis beitragen. Man kann also durchaus Newcomer als Aktive im Sozialisationsprozess definieren und ihre eingesetzten Taktiken analysieren, aber gleichzeitig auch untersuchen, welche Praktiken Unternehmen zusätzlich einsetzen können, um den Sozialisationsprozess effektiver zu gestalten. Beide Arten, selbstständiges Lernen bzw. aktive Informationsgewinnung als auch das von Unternehmen geförderte Lernen oder deren Informationsvermittlung können also parallel stattfinden. Der Kritik bezüglich einer fehlenden Relation zu Outcomes des Sozialisationsprozesses lässt sich nur begegnen, wenn man den vierten Erklärungsansatz, *Sozialisationslernen und -inhalten*, mit seinem zentralen Lernverständnis und seinen Inhalten hinzunimmt, um organisationale Sozialisation zu erklären. Dass diese Vorgehensweise legitim ist, zeigen nicht nur neuere Studien (z.B. Anakwe & Greenhaus, 1999; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Klein & Weaver, 2000), die genau diesen Ansatz wählen, sondern auch die Forderungen zahlreichen Wissenschaftler, bestehende Defizite im Sozialisationsverständnis durch solche Kombination aufzuarbeiten. Holton (1996) beispielsweise identifiziert zwei Denkrichtungen, die unterschiedliche Dimensionen der Newcomer-Entwicklung untersucht haben. Auf der einen Seite Sozialisationsforscher, die sich traditionell auf den Prozess konzentrieren, den Newcomer durchlaufen um Normen, Werte etc. zu lernen. Auf der anderen Seite die Trainingsforscher, die in erster Linie Prozesse und Interventionen fokussieren, welche notwendig sind, um Fertigkeiten und Aufgabenkompetenz aufzubauen. Diese beiden Forschungsbereiche haben nach Ansicht von Holton (1996) „largely ignored the other, each taking the other as a fixed effect that happens outside its own realm of interest“ (Holton, 1996, p. 234), obwohl neueste Forschung feststellt, dass diese Fragmentierung ungeeignet ist, “because both socialization and training are critical to development of new employees” (Holton, 1996, p. 234). Saks und Ashforth (1997) wiederum fordern, dass weitere Forschung auch für Sozialisationsstrategien, -prozesse und -interventionen benötigt wird, um zu bestimmen, welche Sozialisationspraktiken am effektivsten für das Lernen von Newcomern im Allgemeinen und für das Lernen spezifischer Inhaltsdomänen sind. Beispielsweise wird Training am wahrscheinlichsten im Lernen von *performance proficiency* resultieren, während Mentoring vermutlich das Lernen über *politics, organizational goals and values* und *history* fördert (Ostroff & Kozlowski, 1992). Forschung, welche das Lernen von Sozialisationsinhalten mit Sozialisationsprozessen und Outcomes verbindet, wäre ebenfalls wünschenswert (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 265). Und auch Anakwe und Green-

haus (1999) sind der Meinung, dass Sozialisationsinhalte bislang weniger berücksichtigt wurden, genauso wie ihre Anwendung bei der Erfolgsevaluation des Sozialisationsprozesses. Dadurch blieben folgende Forschungsfragen größtenteils unbeantwortet: (1) Welche Information wird während organisationaler Sozialisation (Sozialisationsinhalt) übermittelt?, (2) Wie wird die Information übermittelt (Sozialisations-taktiken)?, (3) Wie evaluiert man, ob die Information erfolgreich von den Newcomern angeeignet und/oder erfolgreich von der Organisation übermittelt (Sozialisations-effektivität) wurde? und (4) Wie ist die Beziehung zwischen effektiver Sozialisation sowie Verhaltens- und Einstellungs-Outcomes (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 315)? Zuletzt empfehlen auf der Grundlage eigener Resultate Riordan, Weatherly, Vandenberg und Self (2001), dass "future research needs to examine the socialization process as a cumulative process in which both pre-entry experiences and socialization tactics are designed to influence outcomes" (Riordan et al., 2001, p. 173).

Trotz der Legitimation und Aufforderung, die beiden Ansätze *Sozialisations-taktiken und -praktiken* sowie *Sozialisationslernen und -inhalte* miteinander zu kombinieren und dabei gleichzeitig auch frühere Erfahrungen der Newcomer zu berücksichtigen, bleiben zunächst viele Fragen offen. Diese sollen im nächsten Kapitel durch eine ausführliche Literaturrecherche zum gegenwärtigen Forschungsstand beantwortet werden.

4 Stand der Forschung

Die Darstellung des gegenwärtigen Forschungsstands wird in zwei große Teilbereiche, einem psychologischen und einem sportwissenschaftlichen aufgegliedert und getrennt voneinander präsentiert. Hierbei sollen im ersten Abschnitt zunächst die wichtigsten Erkenntnisse der A&O-Psychologie zu den Dimensionen des Lernprozesses organisationaler Sozialisation vorgestellt werden sowie die zahlreichen Taktiken und Praktiken, die Unternehmen einsetzen können, um dieses Lernen zu beeinflussen. Anschließend folgt eine Analyse der Einflussmöglichkeiten zweier für die Thematik dieser Arbeit besonders relevanter Sozialisationspraktiken: (1) Interaktionen mit Betriebsangehörigen und (2) soziale Aktivitäten im Kollegenkreis. Den ersten Teil wird eine Vorstellung und Diskussion der wichtigsten biographischen, persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren des Sozialisationsprozesses abschließen. Im zweiten Abschnitt wird dann der Stand sportwissenschaftlicher Forschung zum Einfluss physischer Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz dargelegt.

4.1 Stand der A&O-Psychologischen Forschung zu den Lerndimensionen, Interventionen und Einflussfaktoren organisationaler Sozialisation

Erfreulicherweise hat die A&O-Psychologische Forschung zu organisationaler Sozialisation in den letzten drei Dekaden nicht nur stark zugenommen (vgl. Saks & Ashforth 1997, p. 234), sondern auch große Fortschritte erzielt (vgl. Taormina, 2004, p. 76). Gleich mehrere Faktoren haben diesen Aufschwung in den 1990er Jahren ausgelöst und so zu einem erheblichen Wissenszuwachs dieses Themenfelds geführt. Zunächst einmal identifizierte man neue Erklärungsansätze für den Sozialisationsprozess, insbesondere *Lerninhalte* (z.B. Chao et al., 1994a), aber auch die *proactive information acquisition* (z.B. Morrison, 1993) rückten in den Vordergrund des Forschungsinteresses. Hinzu kamen neuentwickelte Skalen zur Erfassung organisationaler Sozialisation (z.B. Chao et al., 1994a; Taormina, 1994), die nicht nur eine direktere Effizienzmessung der Sozialisation ermöglichten, sondern zusammen mit dem Einsatz zahlreicher Längsschnittstudien die empirischen Erkenntnisse auf ein deutlich höheres wissenschaftliches Niveau führten. Nicht zuletzt ausgelöst wurde dieser Aufschwung auch durch die zunehmende Untersuchung von organisationalen Sozia-

lisationspraktiken, was in einem größeren Praxisbezug resultierte und damit auch in einem verstärkten Interesse seitens Human Resources Manager.

Obwohl eine Vielfalt an organisationaler Sozialisationsthemen aufgrund dieses Booms in den letzten Jahren untersucht wurde, haben nach Meinung von Saks und Ashforth (1997) folgende sechs Themen die meiste Aufmerksamkeit erhalten und werden wahrscheinlich auch in den nächsten Jahren von Interesse sein: *socialization tactics*, *socialization training*, *proactive socialization*, *socialization learning and content* und *group socialization* (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 241). Dass diese Prognose eintraf, zeigen neueste Publikationen, die sich überwiegend mit diesen Themen befassen: Diese verdeutlichen aber gleichzeitig auch die Aktualität der vorliegenden Arbeit. Denn drei der eben aufgelisteten Themen - *socialization tactics*, *socialization learning and content* - spielen eine bedeutende Rolle bei der theoretischen Auseinandersetzung mit organisationaler Sozialisation unter der gewählten Fragestellung.

Der Erklärungsansatz zu *Sozialisationslernen und -inhalten* ist mit Sicherheit nicht nur der neueste, sondern auch derjenige, der den Sozialisationsprozess am besten erklärt. Dennoch fordern einige Wissenschaftler (vgl. auch Kapitel 3.4.1) weitere Forschung "that focuses on defining the content and dimensionality of the socialization domain. This is necessary in order to specify by which the success of organizational socialization can be judged" (Chao et al., 1994a, p. 731). Zu Beginn des nächsten Kapitels (4.1.1) werden deshalb im Sozialisationsprozess relevante Lerndimensionen detaillierter herausgearbeitet. Nach Meinung von Chao et al. (1994a) wird diese Identifikation anschließend helfen, die Beziehungen zwischen den Lerndimensionen und Outcomes erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation zu untersuchen (4.1.2). In Kapitel 4.1.3 werden schließlich die vielfältigen Sozialisationsinterventionen (Taktiken und Praktiken) von Unternehmen vorgestellt sowie deren Einfluss auf die Lerndimensionen organisationaler Sozialisation diskutiert. Diese allgemeinen Erkenntnisse vertiefen wird am Ende von Kapitel 4.1.3 der Einfluss von zwei für die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit relevanten Praktiken (Kapitel 4.1.3.3 & 4.1.3.4). Am Ende dieses Forschungsblocks folgen eine Vorstellung und Diskussion der Sozialisationseinflüsse von biographischen, persönlichen und organisationalen Faktoren. Dass der Aufbau dieses Kapitels zum Forschungsstand sinnvoll ist,

bekräftigt Holtons (1996) Empfehlung: "The first challenge is delineating the learning content because strategies are dependent on that content" (Holton, 1996, p. 236).

4.1.1 Inhalte und Lerndimensionen organisationaler Sozialisation

Dieser Abschnitt soll die vielen in der Sozialisationsliteratur vorgeschlagenen und für den Sozialisationsprozess relevanten Lerninhalte systematisch in sogenannte Dimensionen, Bereiche oder Domänen kategorisieren. Aufgrund der zahlreichen, aber in ihrer inhaltlichen Bedeutung identischen Begrifflichkeiten soll für die weitere Verwendung der Terminus *Lerndimension (LD)* oder einfach nur *Dimension* verwendet werden. Er bezieht die von anderen Autoren verwendeten Begriffe wie Bereiche oder Domänen aber vollständig mit ein.

Eine Analyse der Forschungsliteratur zeigt zunächst, dass die meisten Lerninhalte und die ihnen übergeordneten Dimensionen einander ähneln, was sich auf vergleichbare Vorgehensweisen der Wissenschaftler zurückführen lässt. Im letzten Abschnitt (Kapitel 3.4) wurde bereits darauf hingewiesen, dass Fisher (1986) bei der Definition ihrer Inhaltsbereiche im Vorfeld empirische wie theoretische Literatur sichtete und schließlich Lerninhalte wählte, die ähnlich sind zu Louis (1980), Feldman (1981) und Schein (1980). Da viele andere Wissenschaftler (z.B. Anakwe & Greenhaus, 1999; Chao et al. 1994a; Holton, 1996) eine ähnliche Vorgehensweise wählten, sind diese großen Überschneidungen in den identifizierten Lerndimensionen entstanden. Unterschiede gibt es bezüglich der Anzahl an Dimensionen, was aber primär eine Frage der Ausdifferenzierung und Prioritätensetzung ist. Letzteres kann aber auch damit begründet werden, dass hier Studien über einen Zeitraum von 25 Jahren betrachtet werden und sich die Sozialisationsforschung in dieser Zeit nicht nur stark veränderte, sondern auch weiterentwickelte. So war beispielsweise zu Beginn der 80er Jahre für viele Wissenschaftler vor allem die Aufgabenbewältigung bedeutsam (z.B. Feldman, 1981), wohingegen seit Mitte der 90er Jahre die Arbeitsgruppensozialisation immer stärker in den Vordergrund rückt (vgl. Saks & Ashforth, 1997). Die im Folgenden präsentierte Zusammenfassung der wichtigsten Studien und Erkenntnisse wird einerseits die Entwicklung und Veränderung dieses Forschungsbereichs darlegen, aber gleichzeitig sollen mit dieser Analyse auch mehrere, für die eigene Untersuchung bedeutsame Inhaltsbereiche identifiziert werden.

Louis (1980) als einer der ersten bedeutenden Wissenschaftler differenziert die Sozialisationsinhalte in zwei grundlegende Gattungen bzw. Arten¹⁹. Die erste nennt er *role-related learning*, die zweite Art bezeichnet er als *cultural learning* und meint damit ein allgemeines Verständnis (appreciation) organisationaler Kultur. Die erste Art - *role-related learning* - lässt sich übersetzen mit *rollenzugehörigem Lernen* und bezieht sich auf individuelle Fähigkeiten, Motivation sowie ein Verständnis dessen, was andere von einem erwarten, um die neue Rolle angemessen zu erfüllen. Zusätzlich muss der Newcomer entscheidende organisationale Werte verstehen, um essentielles oder zentrales Rollenverhalten zu identifizieren und dadurch Ausschließung zu vermeiden (vgl. Louis, 1980, p. 231). „How we do things and what matters around here“ (Louis, 1980, p. 232) werden mit Hilfe der Organisationskultur übermittelt, genauso wie wichtige Annahmen und Normen oder Werte, Aktivitäten und Ziele. Louis (1980) ist weiter der Meinung, dass Newcomer durch das Lernen der Organisationskultur Präzision in der Situation entwickeln. Zudem erhalten sie eine genauere Übersicht, um alltägliche Ereignisse interpretieren zu können.

Im Unterschied zu Louis (1980) führt Schein (1980) eine Auflistung wünschenswerter Lerninhalte auf, die aber in drei voneinander abgrenzbare Kategorien zusammengefasst werden können. Nach Schein (1980) bezieht sich Sozialisation auf den Prozess, Newcomer zu unterrichten, (1) wie sie in der Organisation zurechtkommen, (2) welches die Hauptnormen und Verhaltensregeln sind und (3) wie sie sich respektvoll zu anderen in der Organisation verhalten. Der Newcomer muss also lernen, wo er zu bestimmten Zeiten sein muss, was er zu tragen hat, wie er den Chef nennen kann, wen er bei Fragen konsultieren kann, wie sorgfältig man eine Arbeit erledigen muss und endlose weitere Dinge, die Insider über Jahre gelernt haben (vgl. Schein, 1980, p. 20). Auch Feldman (1981) identifiziert drei deutlich von Schein (1980) zu unterscheidende Inhaltsdimensionen, welche den 3 Prozessvariablen seines eigenen Modells entsprechen: (1) *acquisition of appropriate role behaviors*, (2) *development of work skills and abilities* und (3) *acquisition of group norms and values* (vgl. Feldman, 1981, p. 310). In seinem Stufenmodell organisationaler Sozialisation entwickeln sich die Lerninhalte dieser Dimensionen aber erst im Laufe der Zeit und somit auf unterschiedlichen Sozialisationsstufen, weswegen sie auch als Prozessvariablen bezeichnet werden.

¹⁹ Im Original heißt es „two basic kinds“ (Louis, 1980, p. 231).

- (1) *resolution of role demands*: bedingungslose oder deutliche Übereinstimmung mit der Arbeitsgruppe hinsichtlich Aufgabenausführung und -prioritäten sowie Zeitvorgaben; zu vereinbarten akzeptablen Entscheidungen kommen, um mit Rollenkonflikten innerhalb der Arbeitsgruppe und zwischen Berufs- und Privatleben umzugehen;
- (2) *task mastery*: Aufgaben des neuen Jobs lernen, Selbstbewusstsein gewinnen und ein durchweg positives Leistungsniveau erreichen;
- (3) *adjustment to group norms and values*: das Gefühl erreichen, dass man beliebt ist und Vertrauen von Peers genießt; Normen und Werte der Gruppe verstehen und eine zufrieden stellende Anpassung zur Gruppenkultur herstellen (vgl. Feldman, 1981, p. 310).

Fisher (1986) bildet schließlich die vier im vorigen Abschnitt erwähnten Lerndimensionen. Bevor diese aber bewältigt werden, kann einleitendes Lernen (*preliminary learning*) notwendig sein. Deshalb ist die erste Aufgabe der sozialisierenden Organisation oder des Agenten, den Newcomer zu überzeugen, dass Lernen oder Anpassung notwendig ist (vgl. Fisher, 1986, p. 105).

1. *Learning about the organization* impliziert zunächst einmal das Erlernen von organisationalen Werten, Zielen, Regeln, Beziehungen, Bezügen, Bezahlungssystemen und weiteren ersichtlichen Eigenschaften der Organisation. Zusätzlich existieren weniger erkennbare Aspekte bezüglich Klima und Kultur der Organisation, welche vertieft werden sollten, um sich angemessen zu verhalten.
2. *Learning to Function in the Work Group* beinhaltet das Lernen in der Arbeitsgruppe, insbesondere ihrer Werte, Kultur, Normen und Freundschaften, das Aneignen von Namen, Arbeitsverantwortlichkeiten und die Art, wie man mit den eigenen Kollegen bzw. dem Vorgesetzten auskommt. Folgt man Louis (1983), so ist das Lernen von Normen und der Arbeitsgruppenkultur besonders wichtig, da sich diese von der organisationalen Kultur unterscheiden kann. Schein (1978) fand heraus, dass das Lernen mit anderen zu arbeiten eine sehr schwierige, aber bedeutsame Aufgabe für Newcomer war. Denn der Lernprozess, mit der Veränderungsresistenz und Inkompetenz von Kollegen fertig zu werden, war für Newcomer bei Eintritt besonders frustrierend.

3. *Learning to do the job* bezieht sich auf Fertigkeiten und Wissen, um die erforderlichen Arbeitsaufgaben des neuen Jobs zu bewältigen. Diese Dimension ist offensichtlich ein kritischer Teil der Sozialisation, da ein Misserfolg zu einem Ausschluss seitens der Organisation führen kann. Lernen, den Job zu bewältigen, beinhaltet meistens auch kognitive Inhalte (Regeln, Fakten, Fachsprache, Arbeitsverfahren), kann aber auch physische Fertigkeiten beinhalten (Geschwindigkeit, Genauigkeit, Belastbarkeit oder Beständigkeit).
4. *Personal Learning* impliziert persönliche Veränderungen bezogen auf Identität, Selbstbild und Motivation, denn Erfahrungen mit der organisationalen Realität genauso wie Hinweise von Kollegen können zu einem veränderten Verständnis eigener Bedürfnisse und Wünsche führen.

Chao et al. (1994a) gingen bei ihrer Definition von Lerndimensionen (LD) ähnlich vor wie Fisher (1986), indem sie zunächst theoretische und empirische Forschungsarbeiten analysierten. Auf dieser Basis und in Anlehnung an Schein (1968, 1971), Feldman (1981) und Fisher (1986) definierten sie sechs Dimensionen - *performance proficiency, people, politics, language, organizational goals and values and history* - welche verschiedene für eine erfolgreiche Anpassung zu erlernende LD repräsentieren (vgl. Kapitel 4.4). Im empirischen Teil ihrer Arbeit konstruierten die Autoren eine Skala, um die sechs vorgegebenen LD zu bewerten. Die Resultate der durchgeführten Faktorenanalyse bestätigen, dass das Konstrukt organisationaler Sozialisation aus den sechs identifizierten LD zusammengesetzt werden kann (vgl. Chao et al., 1994a, p. 740). Allerdings räumen Chao et al. (1994a) auch ein, dass die Ergebnisse nicht endgültig zeigen, ob die sechs LD das Konstrukt organisationaler Sozialisation vollständig definieren. Die Existenz anderer LD ist durchaus möglich. Zusätzlich schränken moderate Korrelationen unter den LD ihre Diskriminanzvalidität ein (vgl. Chao et al. 1994a, p. 741).

Holton (1996) schlägt eine Taxonomie vor, welche einen systematischen Versuch darstellt, um nicht nur die Makrostrukturen früherer Ansätze (z.B. Feldman, 1989; Fisher, 1986; Morrison, 1993a) zu erweitern, sondern auch einen übergreifenden Leitfaden zu Lernaufgaben des NED (*new employee development*) zu erstellen. Das von Holton (1996) aufgestellte Konzept (vgl. Abbildung 5) enthält vier LD des Lernens und kommt deshalb Fishers (1986) Ansatz am nächsten: *individual, people,*

organization und *work task*. Die ersten drei Dimensionen bilden das, was traditionell als Sozialisation bezeichnet wurde; die letzte Dimension wird gebildet vom Lernen (*Job-training*). Jede Dimension ist in drei Lernaufgaben unterteilt, so dass man insgesamt zwölf Lernaufgaben erhält, welche nachfolgend definiert und beschrieben werden (vgl. Holton, 1996, p. 236):

Individual Domain: umfasst wichtige Dimensionen – Einstellungen, Erwartungen und Anlernen (*breaking-in*) - des *preentry learning*, von denen angenommen wird, dass sie Sozialisations-Outcomes beeinflussen.

People Domain: bezieht sich hauptsächlich auf soziales Lernen und Interaktionen der Newcomer bei Unternehmenseintritt und enthält folgende drei Lernaufgaben: *Impression Management, Relationships, Supervisor*.

Organization Domain: meint das Lernen der Newcomer über organisationale Komplexität, insbesondere von Kultur, Intelligenz/Klugheit und Rollen.

Work Task Domain: hängt eng mit HRD (*Human Resource Development*) zusammen und bezieht sich auf Arbeitsintelligenz, Aufgabenwissen und allgemeines Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

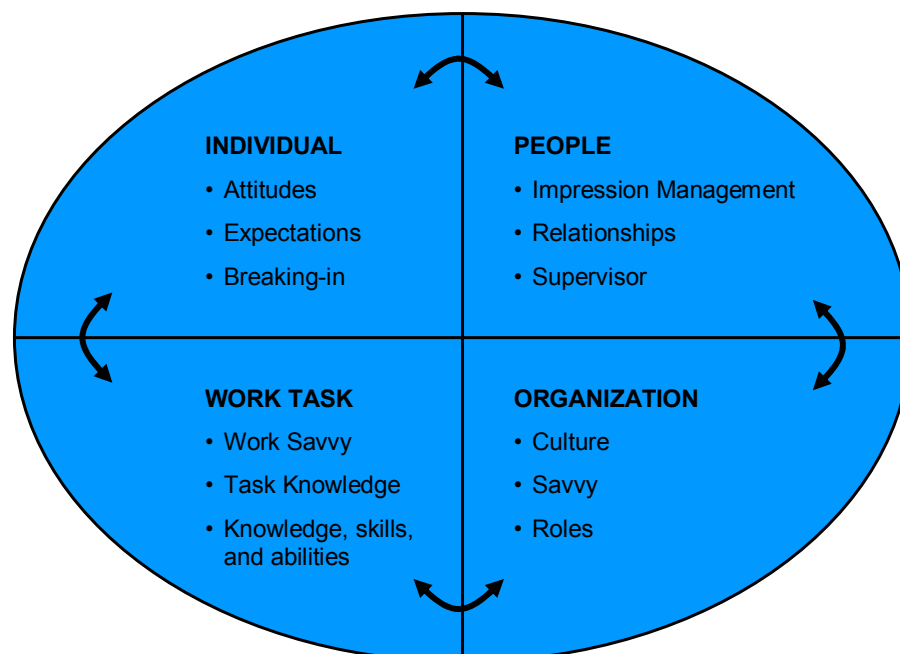


Abbildung 5: New Employee Learning Tasks nach Holton (1996)

Anakwe und Greenhaus (1999) beziehen sich zunächst auf die vier LD von Fisher (1986) sowie auf frühere Studien zu Sozialisation und verwandten Gebieten. Sie kommen anschließend zu dem Schluss, dass die in der Literatur verwendeten und für die Evaluation von Sozialisationseffektivität eingesetzten LD folgendes beinhalten: *task mastery, functioning within the workgroup, knowledge and acceptance of organization's culture, personal learning* und *role clarity*. Diese Inhalte bezeichnen die Autoren als „indicators of socialization effectiveness“ (Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 317), d.h., je ausgeprägter die Inhalte bei den Newcomern nach einer gewissen Zeit im Unternehmen sind, desto erfolgreicher ist die Sozialisation verlaufen.

Taormina und Bauer (2000) übernahmen für ihre Untersuchung die vier von Taormina (1997) herausgearbeiteten und ausführlichst besprochenen *socialization content domains*. Dieser hatte seine Auswahl mit einem Literatur-Review zu dieser Thematik begründet und sich auf folgende Inhalte festgelegt: (1) *training (functional skill or ability) received from their companies*; (2) *understanding of their job and how the company works*; (3) *coworker support, i.e., moral support received from colleagues*; and (4) *future prospects, i.e., the employee's expectations for a rewarding career within the company* (vgl. Taormina & Bauer, 2000, p. 266). Übereinstimmend mit Anakwe und Greenhaus (1999) ist die wichtigste Erkenntnis dieser Arbeit, dass der Ausprägungsgrad von solchen Lerninhalten eine Aussage über die Sozialisationseffektivität macht. Die Inhalte bzw. Variablen²⁰ können also dafür verwendet werden, Sozialisation zu beurteilen.

Perspektivenwechsel

In Kapitel 3.3 wurde der Erklärungsansatz *Newcomer Information Seeking and Acquisition* vorgestellt. Wissenschaftler, die den Sozialisationsprozess also aus der Perspektive der neuen Mitarbeiter betrachten, beschäftigen sich hauptsächlich mit der Frage, welche Informationen Newcomer bei Unternehmenseintritt am meisten versuchen zu akquirieren. Trotz unterschiedlicher Perspektiven hat diese Betrachtungsweise große Affinität zum Forschungsbereich der Lerndimensionen, was die große Schnittmenge von Lerninhalten und Informationen verdeutlicht. Darüber hinaus lassen sich auch analog zu den Lerninhalten die von Newcomern akquirierten Informationen zu verschiedenen Dimensionen zusammenfassen.

²⁰ Die Autoren bezeichnen die Inhalte als Variablen (vgl. Taormina & Bauer, 2000, p. 266).

Ostroff und Kozlowski (1992) beispielsweise untersuchten in ihrer Studie u.a., in welchen Lerndimensionen Newcomer am meisten Informationen akquirieren, bei Unternehmenseintritt am meisten Wissen verfügen und ob sich diese subjektive Selbsteinschätzung im Zeitverlauf ändert. Bei der Auswahl von Inhalten orientieren sich die beiden Autoren an Literaturempfehlungen (z.B. Feldman, 1981; Fisher, 1986) und legten für ihre Untersuchung vier für das Lernen im Sozialisationsprozess bedeutsame LD fest: *job-related tasks, work roles, group processes and organizational attributes* (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 850). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich der Fokus von Newcomern bei der Informationsakquisition zunächst auf die aufgaben- und rollenorientierten Aspekte richtete, dann auf Gruppenaspekte und zuletzt auf den Organisationsbereich. Im Gegensatz zu ihrer formulierten Annahme hat sich dieses Muster im Zeitverlauf nicht verändert (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 861). Um zu untersuchen, über welchen Bereich die Newcomer am meisten zu wissen glaubten, wurden t-Tests innerhalb der vier Wissensbereiche durchgeführt. Wie erwartet, war zu t1 das Wissen über die Gruppe signifikant größer als über die Aufgabe, Rolle und Organisation. Das Wissen über die Organisation war zudem signifikant niedriger als über die anderen Bereiche. Dieses Muster änderte sich leicht zu t2: Das subjektive Wissen über die Aufgabe war größer als über Rolle, Gruppe und Organisation. Organisationswissen war wiederum signifikant niedriger als in allen anderen Bereichen. Signifikante Veränderungen der Wissensbereiche im Zeitverlauf (von t1 zu t2) wurden aber nur für den Aufgaben- und Rollenbereich festgestellt (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 863).

Morrison (1993) weist darauf hin, dass Sozialisationsforscher (z.B. Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986; Katz, 1985; Louis, 1980; Reichers, 1987) vier primäre Aufgaben vorschlagen, welche den Sozialisationsprozess bilden: *task mastery* (Lernen wie man die Komponenten des eigenen Jobs ausübt), *role clarification* (Entwicklung eines Verständnisses der eigenen Rolle in der Organisation), *acculturation* (Lernen über und Anpassen an die organisationale Kultur), *social integration* (Entwicklung von Freundschaften zu Arbeitskollegen). Für jede dieser Aufgaben werden spezifische Informationen benötigt, und die Frequenz, mit welcher Newcomer diese suchen, steht in Beziehung mit der Effektivität ihrer Anpassung. Können die Newcomer nach Unternehmenseintritt also häufig Informationen akquirieren, werden sie nicht nur mehr Wissen in den vier Bereichen besitzen, sondern auch besser an ihre

neue Umgebung angepasst sein (vgl. Morrison 1993, p. 174). Ähnlich äußern sich auch Cooper-Thomas und Anderson (2005), die zwei Forschungsansätze - *content and process* - kombinieren und in ihrer Studie *socialization information* mit folgenden vier Dimensionen erfassen: *role, social, interpersonal resources and organization*. (1) *Role* bezieht sich auf das Wissen des Newcomers und die Beherrschung von Fertigkeiten sowie auf das Verständnis von Leistungsanforderung. (2) *Social* meint die Integration des Newcomers und seine Kameradschaft mit Kollegen. (3) *Interpersonal resources* beziehen sich auf die Etablierung eines Netzwerkes an Kontakten als Hilfe für verschiedene Probleme, welche Newcomer erfahren können. (4) *Organization* meint das Wissen oder die Vertrautheit mit den weiteren strukturellen und kulturellen Aspekten der Organisation (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2005, p. 120).

Verdeutlicht wird die Gemeinsamkeit dieser beiden Forschungsbereiche auch durch die große Schnittmenge der aufgeführten Literatur, schließlich werden viele empirische und theoretische Arbeiten von Wissenschaftlern beider Bereiche erwähnt. Deshalb ist die Entscheidung, mit welchem Bereich man sich stärker befasst, abhängig von der Perspektive, aus der man organisationale Sozialisation betrachtet, sowie dem zugrunde gelegten Sozialisationsverständnis. Bei den LD beschäftigt man sich mit der Frage, durch welche Maßnahmen Unternehmen den Sozialisationsprozess beeinflussen können, um den Newcomern durch die Vermittlung von Inhalten diesen Vorgang zu vereinfachen. Beim Ansatz der Informationsakquisition richtet man den Blick darauf, welche Informationen sich Newcomer beschaffen und auf welche Art sie dies tun. Letzteres impliziert ein eigenständiges, proaktives Verhalten, während der erste Ansatz, so könnten zumindest Kritiker argumentieren, Newcomer eher als Passive darstellt. Beide Ansätze schließen sich aber nicht gegenseitig aus, sondern spielen im Sozialisationsprozess eine sich ergänzende Rolle: Unternehmen können geeignete Maßnahmen anbieten, um gezielt relevante Informationen zu vermitteln. Gleichzeitig können und sollten aber auch Newcomer in für sie wichtigen Bereichen weitere Informationen akquirieren. Es kommt also einzig auf das Forschungsinteresse und die Perspektive an, welchen Ansatz man in den Mittelpunkt stellt. In dieser Arbeit sind die Maßnahmen, welche Unternehmen einsetzen können, von besonderem Interesse, weshalb dieser Ansatz detaillierter besprochen wurde.

Fazit:

Die zahlreichen zu diesem Forschungsbereich publizierten Arbeiten zeigen nicht nur dessen Bedeutung in der Sozialisationsforschung, sondern liefern auch gleich mehrere bedeutsame Erkenntnisse:

1. Trotz diverser Bezeichnungen durch die Wissenschaftler besteht eine große Schnittmenge bei den identifizierten Lerndimensionen (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Überblick zur chronologischen Entwicklung der Inhaltsdimensionen

Autor(en)	Dimensionen
Louis (1980)	Role-related learning, cultural learning
Schein (1980)	To get along in the organization, norms and rules of conduct, behave with respect to others in the organization
Feldman (1981)	Resolution of role demands, task mastery, adjustment to group norms and values
Fisher (1986)	Preliminary learning, learning about the organization, learning to function in the workgroup, learning to do the job, personal learning
Chao et al. (1994a)	Performance proficiency, people, language, politics, organizational goals and values, history
Holton (1996)	Individual, People, Organization, Work Task
Anakwe & Greenhaus (1999)	Task mastery, functioning within the workgroup, knowledge and acceptance of organization's culture, personal learning, role clarity
Taormina & Bauer (2000)	Training, understanding, coworker support, future prospects
Ostroff & Kozlowski (1992)	Job-related tasks, work roles, group processes, organizational attributes
Morrison (1993)	Task mastery, role clarification, acculturation, social integration
Cooper-Thomas & Anderson (2005)	Role, social, interpersonal resources, organization

2. Fünf unterschiedliche, klar voneinander abgrenzbare Dimensionen konnten anhand der Literaturanalyse herausgearbeitet werden:

- **Work Task:** Lernen über die Aufgaben der neuen Tätigkeit
- **Individual:** persönliche Veränderungen/individuelles Lernen: Identität, Selbstbild, Motivation
- **Organization:** Lernen von organisationalen Werten, Normen und Zielen, der unternehmerischen Sprache, Geschichte, Politik und Kultur

- **People:** soziale Komponente des Lernprozesses: das Kennenlernen von Kollegen, den Aufbau eines sozialen Netzwerks, soziale Integration und Unterstützung, das „Funktionieren in Arbeitsgruppe“ im Sinne von Anpassung an deren Normen und Werte
 - **Role:** Lernen über die eigene Rolle in der Arbeitsgruppe / dem Unternehmen
3. Je nach Perspektive und Sozialisationsverständnis rückt das von Unternehmen mittels geeigneter Maßnahmen forcierte Lernen oder die proaktive Informationssuche in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Trotz dieses Unterschieds wird Lernen als zentrale Komponente der Sozialisation betrachtet.
 4. Die Anzahl an vorgeschlagenen Lerndimensionen schwankt je nach Autor zwischen zwei (Louis, 1980) und sechs (Chao et al., 1994a) und hängt meistens von der Ausdifferenzierung ab.
 5. Es lässt sich eine Prioritätenverschiebung innerhalb der Dimensionen feststellen. Waren noch zu Beginn der 80er Jahre die Lerndimensionen *task mastery* und *role-related learning* wichtig, sind in den letzten Jahren eher soziale Inhalte wie beispielsweise *functioning in the workgroup* oder *social integration* in den Vordergrund des Forschungsinteresses gerückt.

In Anlehnung an Holtons (1995) Empfehlung ist es für die Sozialisationsforschung wichtig, zunächst die Lerninhalte organisationaler Sozialisation zu identifizieren und anschließend zu untersuchen, mit welchen Maßnahmen dieses Lernen beeinflusst werden kann. Vorher gilt es aber herauszufinden, was erfolgreiches bzw. misslungenes Lernen beinhaltet und wie sich dieses am besten überprüfen lässt. Aus diesem Grund werden im nächsten Abschnitt die Zusammenhänge der eben identifizierten Lerndimensionen und erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation sowie den zugehörigen Lerninhalten aufgezeigt.

4.1.2 Zusammenhang von Lerninhalten und erfolgreicher bzw. misslungener Sozialisation

Bei der Literaturanalyse taucht zunächst das Problem auf, dass die Lerninhalte der einzelnen Dimensionen, in den Studien hauptsächlich als Outcomes des Sozialisati-

onsprozesses bezeichnet und teilweise noch weiter ausdifferenziert werden. So bezeichnen beispielsweise Bauer et al. (1998) in Anlehnung an Ashford und Black (1990) Rolleninnovation, Akkulturation und Lernen als „primary outcomes of socialization – those that have direct relationship to socialization theory“ (Bauer et al., 1998, p. 161). Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Fluktuationsneigung hingegen zählen sie zu den *secondary Outcomes*. Saks und Ashforth (1997) und auch Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) hingegen verwenden für eine vergleichbare Einteilung die Termini *proximal* bzw. *distal Outcomes*. Wie man Tabelle drei entnehmen kann, unterscheiden sich diese beiden Einteilungen größtenteils nur in der Namensgebung, denn inhaltlich sind sie fast identisch. Darüber hinaus entsprechen die im letzten Kapitel identifizierten Inhalte innerhalb der fünf Lerndimensionen überwiegend den *primary* bzw. *proximal Outcomes*, d.h., diese beiden Begriffe können gleichgesetzt werden.

Tabelle 3: Einteilung der Outcomes organisationaler Sozialisation

	Primary Outcomes	Secondary Outcomes
Bauer et al. (1998, p. 160)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Role innovation ▪ Acculturation ▪ Learning ▪ behavioural outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job satisfaction ▪ Commitment ▪ turnover or intentions to quit ▪ role stress ▪ performance ▪ motivation ▪ job involvement ▪ identification
Ashford & Taylor (1990, p. 6)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual Behavioral Routines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction ▪ Performance ▪ Commitment ▪ Tenure ▪ Stress
	Proximal Outcomes	Distal Outcomes
Saks & Ashforth (1997, p. 239)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Role clarity ▪ person-job / organization fit ▪ skill acquisition ▪ social integration ▪ social identification ▪ motivation ▪ personal change ▪ role orientation 	<p><u>Organizational:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stronger culture ▪ higher morale ▪ more stable membership ▪ higher effectiveness ▪ reputation <p><u>Group:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stronger subculture ▪ stronger cohesion ▪ more stable membership ▪ higher effectiveness

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ reputation <u>Individual:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lower Stress ▪ absenteeism and turnover ▪ higher job satisfaction ▪ org. commitment ▪ org. citizenship behaviors and performance ▪ role conformity, role innovation
Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003, p. 779)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Task mastery ▪ role clarity ▪ work group integration ▪ political knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizational Commitment ▪ work withdrawal ▪ turnover hazard

Die Ausdifferenzierung in *primary* bzw. *proximal* und *secondary* bzw. *distal Outcomes* beruht auf der Tatsache, dass erstere direkte Nähe zu und bestimmte theoretische Relevanz für Sozialisation haben, wohingegen letztere sehr allgemein (global) und indirekt sind (vgl. Bauer et al., 1998, p. 160; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 781). Sie werden deshalb auch als Outcomes zweiter Ordnung bezeichnet. Neben dieser theoretischen Trennung bestehen auch unterschiedliche Beziehungen zwischen dem Lernen im Sozialisationsprozess und den beiden Outcome-Bereichen, die von Saks und Ashforth (1997a) wie folgt beschrieben werden: „Learning is predicted to result in proximal outcomes [...] the proximal outcomes are then expected to influence a wide variety of more distal outcomes” (Saks & Ashforth, 1997, p. 240). Auch Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) befassten sich mit der besonderen Beziehung der beiden Outcome-Bereiche und schlagen in ihrem Untersuchungsmodell vor, dass erfolgreiches Erreichen von proximalen Outcomes zu anderen, mehr distalen Outcomes (Commitment, Fluktuation etc.) führt (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 780). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen *primary* und *secondary Outcomes* ist, dass letztere sich überwiegend auf Einstellungen (Commitment, Arbeitszufriedenheit etc.) und Verhaltensweisen (soziale Unterstützung, Fluktuation etc.) der Newcomer konzentrieren. Versucht man also den Einfluss von Interventionen bzw. Praktiken auf organisationale Lerninhalte zu untersuchen, muss man sich zunächst mit den *primary* bzw. *proximal Outcomes* befassen, bevor man zu *secondary* bzw. *distal Outcomes* übergeht. Um die Begriffsverwendung im weiteren Verlauf der Arbeit zu vereinfachen, werden zukünftig die Termini *primary* und *secondary Outcomes* benutzt.

Erfreulicherweise lässt sich seit 1986 die Tendenz feststellen, eben solche primary Outcomes (z.B. Lernen, Inklusion und Assimilation) verstärkt zu untersuchen und nicht wie früher traditionelle, secondary Outcomes (vgl. Bauer et al., 1998, p. 160; Haueter et al., 2003, 21). Beispielsweise erforschten zahlreiche Studien die von Van Maanen und Schein (1979), Feldman (1976, 1981), Louis (1980) oder Reichers (1987) vorgeschlagenen Modelle. Diese geben mehrere ausgeprägte Aufgaben an, die während der Sozialisation erreicht werden müssen und mit primary Outcomes übereinstimmen: *mastery of the task (i.e., task mastery)*, *understanding and acceptance of one's role responsibilities (i.e., role clarity)*, *integration into the work group (i.e., social integration)* and *internalization of the organization's norms and values (i.e., acculturation)*. In Anlehnung an Bauer et al. (1998) lassen sich die Studien in zwei Forschungsbereiche einteilen: In manchen Studien wurden diese Dimensionen als *final outcomes* betrachtet (z.B. Ashforth & Saks, 1996; Blau, 1988; King & Sethi, 1992; Kramer, Callister & Turban, 1995; Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992; Zahrly & Tosi, 1989), wohingegen sie in anderen Studien (z.B. Adkins, 1995; Bauer & Green, 1994; Chao et al., 1994a; Nelson, Quick & Eakin, 1988) mit mehr allgemeinen *second-order* Outcomes wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuationsneigung (vgl. Bauer et al., 1998, p. 161) in Beziehung gesetzt wurden.

Da sowohl primary als auch secondary Outcomes mehr oder weniger am Ende der Sozialisation stehen, kann der Grad ihrer Ausprägung als Erfolgsindikator dieses Prozesses verwendet werden. Das heißt, je stärker die einzelnen Outcomes nach einer bestimmten Zeit in der Organisation ausgeprägt sind (im Vergleich zum Unternehmens Eintritt) oder je schneller ein angestrebter Wert erreicht wird, desto erfolgreicher ist die Sozialisation verlaufen. Bei Einsatz von Sozialisationspraktiken spricht man auch von Effizienz des Sozialisationsprozesses. Das entscheidende Kriterium ist also der individuelle Zuwachs bzw. dessen Geschwindigkeit im Vergleich zum ersten Zeitpunkt oder im Vergleich zu anderen Newcomern. Im Folgenden sollen diese Überlegungen mittels einer Literaturanalyse bestätigt werden. Hierbei geht es mehr darum zu zeigen, dass es mit Outcomes tatsächlich möglich ist, Erfolg oder Effizienz der Sozialisation zu messen, als zu analysieren, welche Outcomes das im Einzelnen sind.

Feldman (1976) beschäftigte sich bereits sehr früh mit Merkmalen erfolgreicher Sozialisation und identifizierte schließlich vier Outcome Variablen²¹, von denen jede als ein Erfolgsindikator der gesamten Sozialisationserfahrung angesehen werden kann (vgl. Feldman, 1976, p. 434). Schließlich stellt Feldman (1976) die Vermutung auf, dass je weiter eine Person im Sozialisationsprozess vorangeschritten ist, desto größer werden die Outcomes eines Individuums sein, und dass diejenigen Individuen, die den Sozialisationsprozess abgeschlossen haben, die größten Werte bei den Outcome-Variablen haben werden (vgl. Feldman, 1976, p. 436). Wanous und Colella (1989) finden in der Literatur vor allem Einstellungs-Outcomes wie Commitment, Job Involvement und Fluktuation, die als Kriterien verwendet werden, "to judge the success or completion of organizational socialization" (Wanous & Colella, 1989, p. 98). Diese Fixierung auf Einstellungs-Outcomes kritisierte aber bereits Fischer 1986, da sie der Meinung ist, dass zusätzlich mehr lernverwandte und verhaltensbezogene Outcomes erfasst werden sollten (vgl. Bauer et al., 1998, p. 153). Chao et al. (1994a) verweisen auf Hall's (1976) Argumentation, wonach das Ausmaß, zu welchem ein Individuum erfolgreich in eine Organisation sozialisiert wurde, Wirkung auf vier Kriterien von *career effectiveness*²² dieses Individuums haben wird. Aus diesem Grunde dürfte ein Individuum größere *career effectiveness* haben, wenn es die Sozialisationsinhalte erlernt hat (vgl. Chao et al., 1994a, p. 737). Ashford und Black (1996) erwähnen zwar nicht explizit den Sozialisationsterminus, sondern Adaptation, sind aber wie die anderen Autoren auch der Meinung, dass „adaptation success would be manifested in outcomes such as satisfaction with the work setting and enhanced job performance as well as more intermediate outcomes such as task mastery and social integration“ (Ashford & Black, 1996, p. 199).

Die vermutlich ausführlichste Arbeit zu den *Indicators of Socialization Effectiveness*²³ kommt von Anakwe und Greenhaus (1999). Die beiden Autoren widmen diesem Thema in Kombination mit Sozialisationspraktiken und -inhalten einen ganzen Abschnitt und schlussfolgern: „The Information that is transmitted through different socialization

²¹ General satisfaction, mutual influence, internal work motivation und job involvement (vgl. Feldman, 1976, p. 436).

²² Performance, attitude (job satisfaction und career involvement), adaptability und identity (vgl. Chao et al., 1994, p. 737).

²³ Zu den *Indicators of Socialization Effectiveness* zählen fünf Outcomes: (1) task mastery, (2) functioning within the work group, (3) knowledge and acceptance of organization's culture, (4) personal learning, and (5) role clarity (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 317).

programs and informal processes is the socialization content, and how successful newcomers are in acquiring it determines socialization effectiveness“ (Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 316). Dass die Erfolgs- oder Effizienzfrage auch in neuen Studien eine bedeutende Rolle spielt, zeigen die Überlegungen von Haueter et al. (2003) und Flanagin und Waldeck (2004). Letztere sind der Meinung, dass „successful organizational Socialization has substantial benefits“ (Flanagin & Waldeck, 2004, p. 139) und betrachten Arbeitszufriedenheit, Commitment etc. als Outcomes erfolgreicher Sozialisation. Haueter et al. (2003) beziehen sich auf frühere Studien (z.B. Cable & Judge, 1996; Morrison, 1993; Saks & Ashforth, 1996) und schlussfolgern: “Effective socialization can have lasting and positive effects such as enhancing person-job fit, person-organization fit, job satisfaction, organizational commitment, intentions to stay, and performance of employees” (vgl. Haueter et al., 2003, p. 21).

Erfolgreicher bzw. effizienter Sozialisation steht ineffiziente oder misslungene Sozialisation gegenüber. Weiter findet man in der Literatur auch Studien, die sich mit dieser und den hiermit verbundenen Outcomes theoretisch auseinandergesetzt haben. Ostroff und Kozlowski (1992) beispielsweise sind der Meinung, dass die Effektivität des Übergangsprozesses - von der Informationssuche hin zur Bewältigung relevanter Arbeitskomponenten - Sozialisations-Outcomes beeinflussen sollte, und deshalb ineffiziente Sozialisation mit erhöhter Fluktuation, geringerer Leistung, Unzufriedenheit, negativer Arbeitseinstellung und Stress zusammenhängen wird (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 854). Ähnlich, aber nicht so differenziert äußern sich auch Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003): Rückzug (innere Kündigung) ist ein wichtiger Indikator von Annäherung und Fluktuation resultiert aus einer schwachen Sozialisation oder Annäherung (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 781). Insbesondere Fluktuation und mit gewissem Abstand auch Fluktuationsneigung dürften die am häufigsten eingesetzten Indikatoren für misslungene Sozialisation sein. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass vor allem Fluktuation zu den harten (objektiven) Variablen zählt und somit qualitativ hochwertigere Aussagen zulässt.

Dieser Abschnitt sollte verdeutlichen, dass einerseits der Ausprägungsgrad von organisationalen Outcomes nach einer bestimmten Zeit (z.B. Probezeit) als Erfolgsindikator des Lern- und damit auch Sozialisationsprozesses verwendet werden kann. Andererseits ist es auch möglich zu untersuchen, nach welcher Zeit ein wünschens-

werter Wert erreicht wurde, also die Sozialisationsgeschwindigkeit als Erfolgsindikator zu benutzen. Letzteres ist allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden, da viele Messungen innerhalb eines kurzen Zeitabschnitts nötig wären. Welche organisationalen Sozialisationsinterventionen von Unternehmen häufig eingesetzt werden und wie diese mit den Lerninhalten bzw. Outcomes bei der Erfolgs- oder Effizienzüberprüfung zusammenhängen, wird im nächsten Kapitel analysiert.

4.1.3 Zusammenhänge zwischen organisationalen Interventionen und Sozialisations-Outcomes

Der Forschungsbereich zu dieser Thematik ist sehr umfassend und wird aus Gründen der Übersichtlichkeit in mehrere Aspekte unterteilt. Zunächst befasst sich dieser Abschnitt ganz allgemein mit der Frage, welche Interventionen (organisationale Taktiken und Praktiken) von Unternehmen überhaupt eingesetzt werden, um den Sozialisationsprozess von Newcomern zu beeinflussen (Kapitel 4.1.3.1). Es folgt eine Darlegung allgemeiner Zusammenhänge zwischen organisationalen Interventionen und primary bzw. secondary Outcomes, d.h. es soll untersucht werden, welchen Einfluss organisationale Taktiken und Praktiken auf das Lernen und damit auch auf die Outcomes in den jeweiligen Lerndimensionen haben. Auf eine dezidierte Ausdifferenzierung der einzelnen Praktiken soll an dieser Stelle aber vorerst verzichtet werden, da nur ganz allgemeine Zusammenhänge von Interesse sind. Die Präsentation der Studien erfolgt aufgrund theoretischer Differenzen in zwei Abschnitten: Zunächst werden Forschungsarbeiten vorgestellt, die den Sozialisationsprozess einstufig betrachten, also nicht in primary und secondary Outcomes unterscheiden. Anschließend folgt die Analyse von Studien, die den Lernprozess organisationaler Sozialisation in zwei Stufen und damit auch in primary und secondary Outcomes aufteilen (Kapitel 4.1.3.2). Am Ende dieses Kapitels werden dann einzelne für die vorliegende Arbeit besonders relevante Praktiken thematisiert (Kapitel 4.1.3.3 und 4.1.3.4).

4.1.3.1 *Organisationale Interventionen und Studien, die nicht zwischen primary und secondary Outcomes unterscheiden*

Zunächst sei angemerkt, dass die Studien dieses Forschungsbereichs organisationale Sozialisation als Lernprozess verstehen (vgl. Kapitel 3.4) und sich dadurch schwerpunktmäßig mit dem Lernen von Inhalten in den fünf identifizierten Dimensionen befassen (vgl. Kapitel 4.1.1). Lerninhalte werden nach diesem Erklärungsansatz bzw. Verständnis als abhängige Variablen (primary Outcomes) des Sozialisationsprozesses definiert und stehen neben weiteren Variablen an dessen Ende. Zu den weiteren Variablen zählen vor allem die in Abschnitt 4.1.2 erläuterten secondary Outcomes wie Arbeitszufriedenheit oder Commitment. Damit widersprechen diese Studien teilweise dem in dieser Arbeit zugrunde liegendem Sozialisationsverständnis (vgl. Kapitel 4.1.2), da sie den direkten Einfluss organisationaler Interventionen (Taktiken und Praktiken) auf secondary Outcomes untersuchen, ohne explizit primary Outcomes zu erwähnen. Dieser Forschungsbereich befasst sich also nicht nur mit der Wirkung organisationaler Praktiken auf Variablen der Lerndimensionen bzw. primary Outcomes, sondern gleichzeitig auch auf die secondary Outcomes. Trotz dieses Widerspruchs sollen die Studien aber an dieser Stelle mit aufgeführt werden, da die Autoren, ohne ausdrücklich in primary und secondary Outcomes zu unterscheiden, oftmals beide in ihren Untersuchungen berücksichtigten. Darüber hinaus sind die hier erzielten Erkenntnisse sowohl für das theoretische Verständnis als auch für die Zusammenhänge von Praktiken und Outcomes des Sozialisationsprozesses sehr bedeutsam.

Will man die Wirksamkeit einzelner Sozialisationspraktiken untersuchen, stellt sich zunächst die Frage, welche Praktiken am häufigsten von Unternehmen eingesetzt werden, um den Sozialisationsprozess der Newcomer beeinflussen zu können. Hier anknüpfend ist es außerdem wichtig, die Effizienz zu untersuchen, also herauszufinden, ob einzelne Praktiken von Newcomern und Unternehmen als hilfreich wahrgenommen oder eingeschätzt werden. Louis et al. (1983), Van Maanen (1978) und Schein (1971) haben neben weiteren Autoren (z.B. Nelson & Quick, 1991; Posner & Powell, 1985) versucht, diese Fragen zunächst mit empirischen Studien zu beantworten. Das Resultat ist ein Satz von Behauptungen und Vermutungen, welcher die Merkmale von Sozialisationspraktiken mit Antworten von Newcomern zu ihrer Arbeit

verbindet (vgl. Van Maanen, 1978). Louis et al. (1983) untersuchten beispielsweise in ihrer empirischen Studie die häufigsten Sozialisationspraktiken, die Newcomern zu Verfügung standen sowie den Grad, zu welchem diese Praktiken von ihnen als hilfreich angesehen wurden, effektive Organisationsmitglieder zu werden (vgl. Tabelle 4). Ziel der Studie war es, alternative Sozialisationspraktiken zu vergleichen sowie ihre Wirkung auf spätere Arbeitnehmer-Einstellungen (Arbeitszufriedenheit, Commitment und Bleibe-Absicht) herauszufinden.

Tabelle 4: Wie verfügbar und hilfreich sind Sozialisationspraktiken? (Neuberger, 1991, modifiziert aus Louis et al. 1983)

Sozialisationspraktiken (N = 217)	verfügbar		hilfreich	
	N	%	MW*	SD
Alltagsarbeit mit Kollegen	193	89	3,96	1,12
Unmittelbarer Vorgesetzter	183	87	3,52	1,36
Paten (ältere erfahrene Kollegen)	157	75	3,79	1,27
Soziale und Freizeitaktivitäten	139	66	2,87	1,28
Formale Orientierungsveranstaltungen im Unternehmen	135	64	3,18	1,41
Andere neu rekrutierte Mitarbeiter	131	62	3,20	1,35
Sekretärin oder Stab	131	62	2,78	1,39
Schulung außer Haus	74	35	3,08	1,48
Mentoren / Sponsoren	48	45	3,23	1,47
Geschäftsreisen	80	38	2,86	1,35

* 1=sehr wenig, 5=sehr stark

Die Ergebnisse zeigen, dass die drei häufigsten und hilfsreichsten Sozialisationspraktiken *Interaktionen mit Peers, Vorgesetzten und dienstälteren Kollegen* sind. Neuberger (1991) bestätigt diese Befunde mit der Meinung, „dass sozial vermittelte Informationen und Beziehungen wichtiger sind als kognitiv akzentuierte Medien und Veranstaltungen“ (Neuberger, 1991, S. 139). Louis et al. (1983) kommen anhand dieser Ergebnisse zu dem Schluss, dass tägliche Interaktionen mit Peers während der Arbeit, der wichtigste Faktor ist, der Newcomern das Gefühl gibt, effektiv zu sein. In einer weiteren Untersuchung zur Verfügbarkeit und Nützlichkeiten der zehn Sozialisationspraktiken bestätigten Posner und Powell (1985) diese Ergebnisse: *tägliche Interaktionen mit Peers, kameradschaftliche Beziehung zu einem dienstälteren Kollegen* und *der direkte Vorgesetzte* standen den Newcomern nicht nur am häufigsten zur Verfügung, sondern wurden auch als hilfreichste Sozialisationsaktivität einge-

schätzt (vgl. Posner & Powell, 1985, p. 83). Nelson und Quick (1991) befassten sich ebenfalls mit den zehn von Louis et al. (1983) aufgestellten Sozialisationspraktiken und untersuchten deren Verfügbarkeit und Nützlichkeit als Quellen sozialer Unterstützung in Relation zu zwei positiven Anpassungsindikatoren (Arbeitszufriedenheit und Leistung²⁴) und zwei negativen (psychologischer Stress und Fluktuationsneigung). Ihre Untersuchungsergebnisse decken sich mit jenen von Louis et al. (1983) und Posner und Powell (1985): Interaktionen mit Peers und Vorgesetzten standen den Newcomern als Quelle sozialer Unterstützung am häufigsten zur Verfügung und wurden auch als sehr hilfreich eingeschätzt (vgl. Nelson & Quick, 1991, p. 549). Eine neue Erkenntnis ist, dass formale Orientierungsveranstaltungen den Newcomern am dritthäufigsten zur Verfügung standen. Allerdings wurde deren Nützlichkeit als sehr gering eingeschätzt.

Ende der 80er Jahre verwies Blau (1988) auf Erkenntnisse der Sozialisationsforschung: "Research shows, that organizational strategies can affect organizational commitment (Buchanan, 1974), role orientation (Graen & Ginsburgh, 1977), and longevity in the organization (Katz, 1980)" (Blau, 1988, p. 177), um dann im empirischen Teil seiner Arbeit die Effekte einer Sozialisationsstrategie²⁵ auf Arbeits-Outcomes bei Lehrlingen zu untersuchen. Die Resultate seiner Studie zeigen, dass die Qualität von internen Beziehungen (Vorgesetzte, Kollegen) signifikant positiv zusammenhängt mit internen Erwartungen, Rollenklarheit, organisationalem Commitment und Leistung, und gleichzeitig die Beziehung zwischen Rollenklarheit und Leistung moderiert (vgl. Blau, 1988, p. 176). Allerdings räumt der Autor selbst ein, dass es sich hierbei um eine explorative Studie handelt und diese vorläufigen Ergebnisse weder überbewertet werden sollten, noch verallgemeinerbar sind. Nur vier Jahre später untersuchten King und Sethi (1992) die Wirkung von Sozialisationstaktiken auf Anpassungsvariablen wie Rollenorientierung, Job Commitment und Rollenklarheit. Die Ergebnisse zeigen, dass Sozialisationstaktiken berufliche Rollen Anpassung beeinflussen: Im Speziellen führen institutionalisierte Taktiken zu vormundschaftlicher Rollenorientierung und individualisierte Taktiken bewirken neben innovativer Rollenorientierung eine geringere Rollenklarheit. Diese Ergebnisse unterstützen die Hypothese, dass

²⁴ Eingeschätzt durch die Vorgesetzten.

²⁵ Die Sozialisationsstrategie besteht aus einem einjährigen 1:1-Training mit internen Vorgesetzten, meistens dem direkten. Die wahrgenommene Qualität dieser Beziehung und der zu Kollegen, können als Erfolgskriterium des Trainings herangezogen werden.

institutionalisierte und individualisierte Taktiken unterschiedlichen Einfluss auf die Rolle von Newcomern und auf die persönliche Anpassung zu ihrer Organisation haben (vgl. King & Sethi, 1992, p. 160). Schlussendlich können Organisationen ihre Sozialisationspraktiken so aufbauen, dass erwünschte Reaktionen bei Newcomern gefördert werden, und die Tatsache, dass institutionalisierte und individualisierte Taktiken mit unterschiedlichen Arten von Rollenorientierung verknüpft sind, dürfte von besonderem Interesse für Manager im Trainings- und Entwicklungsprozess sein (vgl. King & Sethi, 1992, p. 164).

Anakwe und Greenhaus (1999) beschäftigten sich mit den Auswirkungen von Sozialisationstaktiken (erfahrene Kollegen, Training und Mitarbeiter) auf folgende Lerninhalte: *task mastery*, *functioning within the workgroup*, *knowledge and acceptance of organization's culture*, *personal learning* und *role clarity*. Die Ergebnisse zeigen, dass *erfahrene Kollegen* mit allen sechs Inhalten signifikant zusammenhängen (Hypothese größtenteils bestätigt), *Training* dagegen nur mit Kulturwissen und Akzeptanz der Kultur (Hypothese nicht bestätigt) und die *Rolle der Kollegen* mit dem Funktionieren in der Arbeitsgruppe und dem Kulturwissen (Hypothese auch nicht bestätigt).

Im Folgenden werden zwei spezielle Studien vorgestellt, die zwischen der Einführungsart unterscheiden. Zahrlly und Tosi (1989) verglichen eine *formale, kollektive* Unternehmenseinführung mit einer *informellen, individuellen*. Der Einführungsmodus war die bestimmende Variable, welche Anpassung vier Monate nach Eintritt voraus sagte. Formale kollektive Einführung führte zu höherer Arbeitszufriedenheit und niedrigerem Arbeit/Familienkonflikt. Die Art der Einführung beeinflusste aber nicht Teamkohäsion, Rollenkonflikt, Rollenambiguität oder wahrgenommenen Einfluss am Arbeitsplatz. Ashforth und Saks (1996) wiederum untersuchten die Effekte der von Van Maanen und Schein (1979) vorgeschlagenen Taktiken auf die Anpassung von Newcomern. Die Resultate deuten an, dass die Taktiken, gebündelt in einen institutionalisierten (vs. individualisierten) Ansatz, negativ zusammenhängen mit versuchter und aktueller Rolleninnovation, Rollenambiguität, Rollenkonflikt, Stresssymptomen und Fluktuationsneigung, dagegen positiv mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment und organisationaler Identifikation (vgl. Ashforth & Saks, 1996, p. 1996).

Zuletzt werden noch Forschungsarbeiten vorgestellt, die sich mit anderen Praktiken befasst haben, vorwiegend mit proaktivem Verhalten der Newcomer. Gründe für die Berücksichtigung dieser Forschungsbereiche wurden bereits in Kapitel 4.2.1 erläutert. Ostroff und Kozlowski (1992) untersuchten die Beziehung zwischen Strategien der Informationsakquisition und dem Wissen in Inhaltsbereichen (*task, role, group* und *organizational*) sowie zwischen Strategien der Informationsakquisition von bestimmten Quellen, Wissen in Domänen und Sozialisations-Outcomes. Die Ergebnisse deuten an, dass verschiedene Quellen von unterschiedlicher Bedeutung für die Wissensgewinnung sind und dass Vorgesetzte, Kollegen, Aufgaben- und Rollenbewältigung zusammenhängen mit dem Anpassungsprozess des Newcomers.

Morrison (1993) untersuchte die Effekte der Informationssuche auf die Sozialisation von Newcomern. Die Ergebnisse zeigen, dass Newcomer durch die Informationssuche den Sozialisationsprozess fördern können und dass die Frequenz, mit der sie spezifische Informationen suchen, damit zusammenhängt, wie gut sie ihren Job bewältigen, ihre Rolle definieren, über ihre Organisation lernen und sozial integriert sind. Im Gegensatz zu früher zeigen diese Ergebnisse, dass Newcomer proaktive Informationssucher sind, die eine aktive Rolle in der Anpassung an ihre neue Umgebung einnehmen (vgl. Morrison, 1993, p. 173).

Kramer et al. (1995) entwickelten, basierend auf der *social exchange theory*, eine Typologie von sechs Strategien für den Informationsaustausch und untersuchten die Verhaltensweisen bezüglich Informationsempfang und Informationsgabe von Newcomern und übergewechselten Arbeitnehmern. Die Ergebnisse zeigen, dass freiwilliger Informationsempfang positiv in Beziehung steht mit Arbeitszufriedenheit und organisationalem Wissen sowie negativ mit Fluktuationsneigung. Informationsgabe ist durch Modellierung²⁶ ebenfalls negativ assoziiert mit Fluktuationsneigung (vgl. Kramer et al., 1995, p. 151). Da es sich bei dieser Arbeit um keine Längsschnittstudie handelt, sollten die Ergebnisse nicht überbewertet werden. Neu ist aber, dass sowohl Informationsempfang als auch -abgabe untersucht werden, und zwar bei Newcomern und Wechslern. Übereinstimmend mit der *social exchange theory* und früheren Ergebnissen wurden zwischen Newcomern und übergewechselten Arbeitnehmern Unterschiede festgestellt.

²⁶ *Modeling* is "the indirect information-giving construct in this study" (Kramer et al., 1995, p. 159).

Und schließlich stellen Hsiung und Hsieh (2003) auf der Grundlage einer Literaturrecherche fest: „There is evidence that organizations can through various programs, assist newcomer transition. These programs include training programs [...] mentoring programs [...] and socialization tactics” (Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579). Mittels hierarchischer Regression bestätigen sie hinterher diese Vermutung in einer eigenen Untersuchung, da *job standardization*²⁷ positiv mit *task mastery*, *role clarity*, *acculturation* und *social integration* korrelierte (vgl. Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579).

4.1.3.2 Studien, die zwischen *primary* und *secondary Outcomes* unterscheiden

Im Unterschied zum letzten Abschnitt differenzieren Autoren dieses Forschungsbereichs in Anlehnung an die theoretischen Vorkenntnisse (vgl. Kapitel 4.1.2) das Lernen im Sozialisationsprozess in *primary* und *secondary Outcomes*. Hierbei werden die *secondary* den *primary Outcomes* nicht nur nachgestellt, sondern können auch von ihnen beeinflusst werden. Der Sozialisationsprozess wird demnach als zweistufig betrachtet (vgl. Kapitel 4.1.2) und man untersucht zunächst den Einfluss organisationaler Praktiken auf das Lernen in den Dimensionen bzw. auf die *primary Outcomes*. In einem zweiten Schritt versucht man dann zu analysieren, wie das Lernen bzw. die Veränderung der *primary Outcomes*, die *secondary Outcomes* beeinflussen kann. In diesem Abschnitt werden aber auch Arbeiten (z.B. Bauer & Green, 1998) vorgestellt, die solch eine strikte Trennung nicht vollständig berücksichtigen und die Wirkung organisationaler Praktiken auf *primary* und *secondary Outcomes* gleichzeitig untersuchen.

Bauer und Green (1994) überprüften in einer Längsschnittuntersuchung, ob die Einbindung von Doktoranden in arbeitsnahen Aktivitäten (berufliche Einbindung und aktuelle Forschungsaktivitäten) deren Anpassung (Rollenambiguität, Rollenkonflikt, wahrgenommene Gruppenakzeptanz und wahrgenommene Selbstwirksamkeit) beeinflusst. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass berufliche Einbindung die Anpassung von Newcomern voraussagt (höhere Gruppenakzeptanz und niedrigere Rollenambiguität), wohingegen bei der Einbindung in Forschungsaktivitäten keine Effekte auf Anpassungsvariablen gefunden wurden (vgl. Bauer & Green, 1994,

²⁷ Job standardization furnishes the newcomer all the necessary information on “how best to do a job” (vgl. Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579).

p. 218). Die Untersuchung der Einflüsse von Anpassungsvariablen auf Outcomes (Commitment, Paper-Einreichungen und Publikationen) zeigte, dass diese signifikant zusammenhängen mit allen drei Arten des Commitment (*affective*, *career* und *continuance*): Rollenambiguität mit Einreichungen und *affective Commitment*; Rollenkonflikt mit *career Commitment*; Gruppenakzeptanz mit *affective Commitment*; Selbstwirksamkeit mit *career* und *continuance Commitment*. Weitere Ergebnisse deuten an, dass im Gegensatz zur beruflichen Einbindung das Eingebundensein in aktuelle Forschungsaktivitäten Leistung (Publikationen und Einreichungen) voraussagte. Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Einbindung in arbeitsnahe Aktivitäten einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage leistete, denn aktiv in ihren Doktorandenprogrammen involvierte Personen waren besser angepasst und produktiver.

In einer Längsschnittstudie (die Newcomer wurden zu Beginn [t1] und am Ende [t2] eines Trainingsprogramm befragt und 6 Monate nach Eintritt [t3]) untersuchte Adkins (1995) die Beziehungen zwischen bisherigen Arbeitserfahrungen und (1) den vier von Morrison (1993) identifizierten Hauptaufgaben des Sozialisationsprozesses (*task competence*, *role clarity*, *realistic job expectations*, und *interpersonal relationships*), und (2) den Outcomes (Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und Leistung) des Sozialisationsprozesses. Die Ergebnisse zeigen: Rollenkonflikte hängen negativ zusammen mit Leistung (t1); Rollenambiguität (t1-t3) und Rollenkonflikt (t3); Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment (t1-t3). Die Beziehung zwischen organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuation war signifikant zu t1 und marginal signifikant zu t2. Abschließend lässt sich festhalten, dass Rollenambiguität und -konflikte die besten Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment sind und realistische Joberwartungen sowie interpersonale Beziehungen in der Arbeit im Allgemeinen keine Sozialisations-Outcomes vorhersagen. Die häufigen Wechsel innerhalb der Arbeitsgruppen könnten aber eine Erklärung für den nicht vorhandenen Einfluss der interpersonalen Beziehungen sein (vgl. Adkins, 1995, p. 856).

Klein und Weaver (2000) befassten sich in ihrer Studie mit der Frage, ob Orientierungsprogramme die sechs von Chao et al. (1994a) vorgeschlagenen LD beeinflussen können. Die Untersuchungsergebnisse decken auf, dass Arbeiter, die an einem Orientierungsprogramm teilnahmen, signifikant stärker in drei von sechs Inhaltsdi-

mensionen (*goals/values, history & people*) sozialisiert waren als Arbeiter, die das Training nicht besuchten (vgl. Klein & Weaver, 2000, p. 50). Die teilnehmenden Arbeiter hatten auch signifikant höheres affektives Commitment als Nichtteilnehmer; eine Beziehung, die von den LD (Zielen / Werten und Geschichte) mediiert (vermittelt) wurden. Korrelationen zeigen, dass alle sechs Sozialisationsdimensionen nach dem Training (zweiter Messzeitpunkt) signifikant positiv mit affektivem Commitment zusammenhängen. Ein unerwarteter Befund betrifft die *people* Dimension, die signifikant in Beziehung stand mit der Anwesenheit im Orientierungsprogramm. Das dort gewonnene Wissen über die Organisation kann den Newcomern geholfen haben, soziale Beziehungen mit anderen Mitgliedern zu entwickeln (Klein & Weaver, 2000, p. 62).

Die Wirkung dreier Sozialisierungseinflüsse (Bemühungen von Organisation, Vorgesetzten und Arbeitsgruppe) auf proximale Outcomes (*task mastery, role clarity, work group integration* und *political knowledge*) und distale (organisationales Commitment, Arbeitsrückzug und Fluktuationsrisiko) als Indikatoren der Newcomer-Anpassung wurden von Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) untersucht. Die Resultate zeigen, dass Sozialisierungseinflüsse seitens Organisation, Vorgesetzter und Kollegen zusammenhängen mit proximalen Outcomes: organisationaler Einfluss hängt positiv zusammen mit Rollenklarheit; Einfluss von Vorgesetzten mit politischem Wissen, aber nicht mit Aufgabenbewältigung; Einfluss durch Kollegen mit Arbeitsgruppenintegration, aber nicht mit Aufgabenbewältigung, Rollenklarheit und politischem Wissen. Die proximalen Outcomes mediierten teilweise die Beziehung zwischen den vorhergehenden Variablen der Anpassung und den secondary Outcomes. Die Untersuchung der Wirkungen von primary auf secondary Outcomes lieferte folgende Resultate: Aufgabenbewältigung hängt nicht zusammen mit organisationalen Commitment, aber mit Arbeitsrückzug; Rollenklarheit positiv mit organisationalem Commitment und negativ mit Arbeitsrückzug; Integration in die Arbeitsgruppe hängt positiv zusammen mit organisationalem Commitment, politisches Wissen dagegen nicht. Die Ergebnisse zur Gruppenintegration stimmen mit anderen Befunden überein, die höheres Commitment unter denjenigen zeigen, die größeres Wissen im Hinblick auf das Funktionieren in ihrer Arbeitsgruppe haben (Ostroff & Kozlowski, 1992). Gruppenintegration ist also ein signifikanter Prädiktor von organisationalem Commitment, und der Einfluss von Kollegen steht fast ausschließlich in Beziehung zur

Gruppenintegration. Zuletzt sei hier noch erwähnt, dass *preentry knowledge* und Vorgesetzteneinfluss negativ zusammenhängen mit Fluktuation.

Abschließend werden noch Ergebnisse zweier Studien aufgeführt, die den Einfluss von primary auf secondary Outcomes untersuchen, ohne organisationale Praktiken durchgeführt zu haben. Nelson et al. (1988) untersuchten aus einer Rollen-Stress-Perspektive u.a. die Auswirkungen realistischer Einschätzung von Organisation und Job auf Sozialisations- und Anpassungserfahrungen von Newcomern, indem sie psychische und physische Distress-Symptome sowie allgemeine Zufriedenheit und Fluktuationsabsicht als Indikatoren von Newcomer-Annäherung einsetzten. Es konnte nicht bestätigt werden, dass realistische Einschätzung des Jobs und der Organisation mit niedrigeren Rollenanforderungen zusammenhängen. Dafür standen hohe Grade an wahrgenommenen Rollenanforderungen negativ mit Rollenbewältigung in Relation. Effekte von primary auf secondary Outcomes: die Rollenbewältigung war positiv assoziiert mit höherer allgemeiner Zufriedenheit, aber nicht mit niedrigeren Graden an Distress-Symptomen; individuelle allgemeine Zufriedenheit stand im Gegensatz zu Distress-Symptomen positiv in Beziehung mit Fluktuationsabsicht.

Chao et al. (1994a) untersuchten u.a. die Beziehungen zwischen den Sozialisationsinhalten und den von Hall (1976) beschriebenen Kriterien der Karriereeffektivität (*performance, attitude*²⁸, *adaptability and identity*²⁹ (vgl. Chao et al., 1994a, p. 737). Hall (1976) argumentierte, dass der Grad, zu welchem ein Individuum erfolgreich in einer Organisation sozialisiert war, Einfluss auf die individuelle Karriereeffektivität haben wird. Daher wird erwartet, dass ein Individuum, das die LD der Sozialisation sehr gut gelernt hat, größere Karriereeffektivität haben wird. Zu den bedeutendsten Ergebnissen³⁰ zählen: organisationalen Ziele und Werte zeigten die stärksten Korrelationen mit den Kriterien, gefolgt von Sprache und Politik. Die *people* Dimension stand signifikant in Beziehung mit nur zwei Kriterien: *identity resolution* und *job satisfaction*. *Organisationale Ziele und Werte* erweisen sich als signifikanter Prädiktor für drei der fünf abhängigen Variablen, *people* war kein signifikanter Prädiktor für eine

²⁸ Encompass a broad range of outcomes including job satisfaction, job involvement, and career commitment (Chao et al., 1994a, p. 737)

²⁹ Refers to the individual's total identity and how well all the roles played by the individual are integrated (Chao et al., 1994a, p. 737).

³⁰ Neunzehn von 30 möglichen Korrelationen waren signifikant auf dem .01 Level.

der fünf³¹ Variablen. Die Resultate der Regression unterstützen die Hypothese, dass Veränderungen in der Sozialisation positiv mit Karriereeffektivität zusammenhängen werden. So konnten Sozialisationsveränderungen ein Jahr später Zunahmen für drei Variablen vorhersagen, zwei Jahre später für vier und drei Jahre später für alle fünf Variablen. Als Fazit lässt sich also festhalten, dass gut in ihren organisationalen Rollen sozialisierte Personen größeres Einkommen haben, zufriedener sind, mehr in ihren Beruf involviert und besser angepasst sind (Chao et al., 1994a, p. 741).

4.1.3.3 *Fazit zu den organisationalen Interventionen*

Dass organisationale Interventionen (Taktiken & Praktiken) tatsächlich Einfluss auf das Lernen in den verschiedenen Dimensionen, damit auch auf die primary Outcomes haben und diese wiederum secondary Outcomes beeinflussen, deuten die Ergebnisse der aufgeführten Arbeiten an. Allerdings ist eine allgemeine Schlussfolgerung mit Vorsicht zu betrachten und bedarf weiterer Ausdifferenzierung. So widersprechen beispielsweise Moreland und Levine (2001) zunächst diesem Fazit, da sie in ihrer Studie zu dem Schluss kommen: „Research on the socialization strategies and tactics used by organizations indicate that their impact on new employees is weak” (Moreland & Levine, 2001, p. 73). Später räumen die Autoren dann aber ein, dass Organisationen jederzeit ihre Taktiken modifizieren können, um bessere Outcomes zu erreichen. Denn die Fehler früherer Forschungsarbeiten lägen größtenteils darin, den Einfluss auf secondary Outcomes zu untersuchen, statt direktere primary Outcomes zu verwenden (vgl. Moreland & Levine, 2001, p. 73). Einen zweiten kritischen Punkt verdeutlichen die Ergebnisse von Bauer und Green (1994) und somit auch die Notwendigkeit, zwischen den zahlreichen Sozialisationspraktiken und deren potentiellen Einflüssen auf die Lerndimensionen bzw. primary Outcomes zu differenzieren. Denn jede einzelne Praktik wird ganz anderen Einfluss auf all die verschiedenen Lerndimensionen haben. Beispielsweise wird ein traditionelles Trainingsprogramm vor allem das Lernen zu *work task* fördern, wohingegen soziale Aktivitäten unter Kollegen in der Dimension *people* die soziale Integration oder Identifikation beeinflussen sollten. Zwar widerspricht Holton (1996) dieser Auffassung, da er der Meinung ist, dass "although certain learning may be more likely to occur in one event

³¹ Die fünf Variablen bestehen aus den vier Kriterien der Karriereeffektivität und dem persönlichen Einkommen.

or another, all types of learning can occur in all interventions” (Holton, 1996, p. 246). Er ist also der festen Überzeugung, dass seine zwölf formulierten Lernaufgaben bereits durch drei verschiedene Lerninterventionen (Orientierungsprogramme, Job-Training-Programme und Lernen am Arbeitsplatz) erlernt werden. Leider bleibt es bei einer hypothetischen Annahme, die weder mit Literatur noch in einer eigenen Untersuchung überprüft wird, und deshalb kritisch betrachtet werden sollte. Insbesondere wenn man berücksichtigt, dass “even with such programs [formal orientation or training program], novices often report that only some of what is taught is really relevant, so they [newcomers] must learn what parts of their training to take seriously” (Fisher, 1986, p. 105). Obwohl also Einigkeit darüber herrscht, dass Sozialisationspraktiken die primary und secondary Outcomes von Newcomern positiv beeinflussen können, muss in einem zweiten Schritt noch die Frage, welche Praktiken das im Besonderen sind, weiter ausdifferenziert werden.

Hierzu konnte in diesem Kapitel gezeigt werden, dass Kontakte zu und Interaktionen mit dienstälteren Kollegen, anderen Newcomern oder Vorgesetzten von den Befragten am wichtigsten und hilfreichsten im Sozialisationsprozess eingeschätzt werden. Trotz dieser ersten Tendenz müssen die vorliegenden Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Schließlich schätzen hier Newcomer Aktivitäten ein, die aufgrund ihrer Heterogenität nur schwer vergleichbar sind - ein bereits von Blau (1988) formuliertes Problem: „One problem with these techniques is that some seem to be for short-term orientation (e.g., formal on-site orientation sessions), while others are for longer-term socialization (e.g., mentor and/or sponsor relationship)” (Blau, 1988, p. 178). Um richtige Aussagen über die Effektivität von Sozialisationspraktiken machen zu können, wäre es deshalb hilfreicher, wenn lang- und kurzfristige Sozialisationspraktiken miteinander verglichen worden wären. Eine andere denkbare Einteilung für diese Effektivitätsüberprüfung könnte sich auch an den zu erreichenden Zielen orientieren, um dann passende Praktiken für deren Vermittlung auszuwählen und zu vergleichen. Da beide Varianten in der gesichteten Literatur nicht existieren, werden im Folgenden zwei für diese Arbeit bedeutende Praktiken herausgegriffen und dezidiert besprochen. Nach der bereits erwähnten und begründeten Praktik *Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld*³² (Peers, Vorgesetzte, dienstältere Kollegen)

³² Obwohl Louis et al. (1983) jede Personengruppen als einzelne Sozialisationspraktik betrachten, werden sie hier unter diesem Oberbegriff zusammengefasst.

werden im weiteren Verlauf *soziale und freizeitliche Aktivitäten* und deren Effekte auf Sozialisations-Outcomes analysiert. Die Gründe, genau diese beiden Praktiken auszuwählen, sind nicht nur vielfältig, sondern auch auf mehreren Ebenen anzusiedeln und werden im Folgenden kurz erläutert.

1. Organisationale Sportprogramme als institutionalisierte Taktik

Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, werden in der Literatur mehrere Sozialisationstaktiken unterschieden, entweder nach der Art (institutionalisiert vs. individualisiert) oder dem Schwerpunkt (Kontext, Inhalt und soziale Aspekte). Zahlreiche Forscher (z.B. Allen & Meyer, 1990; Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas et al., 2004; Jones, 1986) haben potentielle Effekte dieser Taktiken bzw. Praktiken auf Sozialisations-Outcomes untersucht und dabei weitestgehend vergleichbare Resultate erzielt. Jones (1986) fand beispielsweise heraus: "The more institutionalized the form of socialization was, the greater were job satisfaction and commitment, and the lower was intention to quit" (Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 318). Ein Resultat, welches in späteren Studien (z.B. Allen & Meyer, 1990; Anakwe & Greenhaus, 1999; Ashforth & Saks, 1996; Cooper-Thomas & Anderson, 2002) bestätigt werden konnte. Zudem hängen institutionalisierte Sozialisationstaktiken zusammen mit geringeren Werten an Rollenambiguität, -konflikten und Stress (Saks & Ashforth, 1996) sowie höherer Kommunikationszufriedenheit (Mignerey, Rubin & Gordon, 1995) und Identifikation mit der Organisation (Ashforth & Saks, 1996). Zusätzlich berücksichtigen institutionalisierte Taktiken die Interaktionen von Newcomern mit Peers und Kollegen und resultieren in schnellerer Sozialisation als individualisierte Taktiken (vgl. Flanagin & Waldeck, 2004, p. 148). Demgegenüber stehen individualisierte Taktiken in Beziehung mit höheren Graden an Rollenkonflikten, -ambiguität und -innovation (vgl. Jones, 1986, p. 270) sowie größerer Selbstverwaltung (self-management) und niedrigerem Commitment (vgl. Laker & Steffy, 1995). Auch diese Ergebnisse wurden in weiteren Studien überwiegend bestätigt (z.B. Black & Ashford, 1995; Saks & Ashforth, 1997a).

Betrachtet man abschließend diese zahlreichen Studienergebnisse, stellt man fest, dass institutionalisierte Taktiken größeren Einfluss auf Sozialisations-Outcomes haben als individualisierte Taktiken. Soziale und freizeitliche Aktivitäten wie beispielsweise organisationale Sportprogramme können, wenn man das von Jones

(1986) vorgeschlagene Taktikschema berücksichtigt, am ehesten zu den institutionalisierten Taktiken gezählt werden, da sie von der Organisation nach klaren Vorstellungen durchgeführt werden und Newcomer im Kollektiv teilnehmen. Die Bedeutung dieser Praktik für den Sozialisationsprozess ist somit nicht nur höher als beispielsweise die eines Orientierungsprogramms, sondern hat als institutionalisierte Taktik mit *sozialen Aspekten* als Schwerpunkt (vgl. nächsten Abschnitt) auch potentiell größere Effekte auf Sozialisations-Outcomes. An dieser Stelle kann man kritisch anmerken, dass die in organisationalen Sportprogrammen stattfindenden Interaktionen nicht vom Unternehmen gelenkt werden können, sie damit hohe informelle Anteile haben und deshalb eher zu den individualisierten Taktiken zählen. Dennoch überwiegt hierbei die übergeordnete Struktur einer formalen, im Kollektiv durchgeführten Taktik.

2. Besondere Bedeutung von sozialen Aspekten

Verlagert man den Fokus nun auf Taktik-Schwerpunkte, zeigt sich, dass die beiden sozialen Aspekte (seriell vs. disjunktiv & investitiv vs. divestitiv) besonders wichtig für persönliche Anpassung sind (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 318) und gleichzeitig auch die stärkste Beziehung zu organisationalem Commitment haben (vgl. Cooper-Thomas, 2004, p. 58). Beide Taktiken – *Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld* als auch *soziale und freizeitliche Aktivitäten* – legen den Schwerpunkt durch die zahlreichen kommunikativen Anteile auf soziale Aspekte und können somit eine bedeutende Wirkung auf den Sozialisationsprozess haben. Zudem konzentriert sich die soziale Dimension auf den Zugang des Newcomers zu Insidern (seriell – disjunktiv) und das Lernen von ihnen (investitiv – divestitiv). Darüber hinaus fokussiert sie auch, ob ein dienstälterer Kollege vorhanden ist, um als Rollenmodell für den Newcomer zu fungieren (seriell), oder nicht (disjunktiv), und ob der Newcomer soziale Unterstützung von Insidern erhält (investitiv), oder nicht (divestitiv) (vgl. Cooper-Thomas et al., 2004, p. 57). Hart und Miller (2005) verstehen die Bestätigung von Persönlichkeitseigenschaften der Newcomer als investitive, deren Ablehnung als divestitive Taktik (vgl. Hart & Miller, 2005, p. 296). Auch spätere Forschung hat weitestgehend bestätigt, dass die zwei sozialen Taktiken (seriell und investitiv) im Gegensatz zu den anderen Taktiken einen größeren positiven Einfluss auf Outcomes wie organisationales Commitment haben (z.B. Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996; Chao et al., 1994; Saks & Ashforth, 1997a).

Die Relevanz von sozialen Aspekten belegt auch eine neuere Studie, in der Cable und Parsons (2001) herausfanden, dass die von Newcomern mehrere Monate nach dem Eintritt wahrgenommene Person-Organisations-Passung³³ zusammenhing mit der Inhalts- und Sozialdimension von Sozialisationstaktiken, wobei die Resultate für den sozialen Faktor besonders stark waren (vgl. Cable & Parsons, 2001, p. 15). Auch Cooper-Thomas et al. (2004) zeigten besonderes Interesse für Sozialisations-taktiken, welche die sozialen Aspekte der Sozialisation widerspiegeln und sich dadurch als wichtig für die Person-Organisations-Passung (P-O-P) herausgestellt haben. Ihre Ergebnisse belegen, dass Newcomer, die Mentoring, investitive und serielle Sozialisations-taktiken erfahren, höhere Grade an wahrgenommener P-O-P, Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment haben, aber nicht in aktueller Passung (Cooper-Thomas et al., 2004, p. 52).

3. Zunehmende Bedeutung von sozialen und freizeithchen Aktivitäten

Die Untersuchungsergebnisse von Louis et al. (1983), Posner und Powell (1985) und Nelson und Quick (1991) zeigten, dass „costly formal orientations programs are rated as much less helpful than peer or supervisor interactions“ (Bauer & Green, 1994, p. 221) und dass *soziale und freizeithche Aktivitäten* (SUFA) als Sozialisationspraktik bei Newcomern und Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnt. In der Untersuchung von Louis et al. (1983) standen *SUFA mit Kollegen* immerhin 2/3 der Newcomer zur Verfügung, rangierten bei der Nützlichkeith aber lediglich auf Position acht von zehn möglichen Sozialisationspraktiken (vgl. Kapitel 4.1.3.1 - Tabelle 4). Innerhalb von nur zwei Jahren stieg diese selbst eingeschätzte Nützlichkeith bereits auf Rang sechs (vgl. Posner & Powell 1985, p. 83), in der Studie von Nelson und Quick (1991) schließlich wurden *SUFA* (als Quelle sozialer Unterstützung) von den Probanden bei der Verfügbarkeit an sechster Stelle genannt, bei der Nützlichkeith sogar an fünfter (vgl. Nelson & Quick, 1991, p. 549). Neben dieser anwachsenden Bedeutung von *SUFA* ist auch die Tatsache, dass organisationale Sportprogramme dieser Praktik angehören und zudem eine gewisse Affinität zu *Interaktionen mit Personen des betrieblichen Umfelds* haben, ein Grund für die ausführliche Analyse. Hieraus gewonnene Erkenntnisse können anschließend dazu beitragen, mögliche

³³ In der englischsprachigen Literatur als *person-organization-fit* bezeichnet oder abgekürzt als *P-O fit*, versteht man hierunter „the congruence between patterns of organizational values and patterns individual values“ (Chatman, 1991, p. 459).

Effekte von Sportprogrammen zu prognostizieren und Untersuchungsergebnisse zu interpretieren.

Man könnte an dieser Stelle kritisch fragen, warum nicht die Sozialisationstaktik *Training*, ursprünglich definiert als „the formal procedures which a company utilizes to facilitate learning so that the resultant behavior contributes to the attainment of the company’s goals and objectives“ (McGehee & Thayer, 1961; zitiert nach Feldman, 1989, p. 376), ausführlich besprochen wird. Schließlich zählt *Training* zu den „most formal and planned socialization aids generally used by organizations“ (Louis et al., 1983, p. 865) und ist oft „the first experience a newcomer has with an organization“ (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991, zitiert nach Saks, 1996, p. 430). Zwei Gründe sprechen gegen eine Diskussion dieser Taktik. Zum einen wurde in den Studien von Louis et al. (1983), Posner und Powell (1985) und auch Nelson und Quick (1991) Training von den Newcomern nicht als sehr hilfreich im Sozialisationsprozess beurteilt. Eine Analyse wird also dessen Einflussmöglichkeit und Effektivität auf Sozialisations-Outcomes nicht erklären können und auch keine wichtigen Hinweise zur Bedeutung organisationaler Interventionen liefern. Zum anderen werden Trainingsprogramme hauptsächlich entworfen, um Arbeitnehmern die Aneignung oder Verbesserung von arbeitsbezogenen Fertigkeiten zu erleichtern (vgl. Moreland & Levine, 2001, p. 71). In dieser Arbeit sind aber primär die sozialen Aspekte der Sozialisation von Interesse, und nicht, ob jemand seine Tätigkeit gut ausübt.

4.1.3.4 *Interaktionen mit Peers, Vorgesetzten und dienstälteren Kollegen*

Die besondere Stellung von Interaktionen mit dienstälteren Kollegen (auch als Paten bezeichnet), dem unmittelbaren Vorgesetzten und Peers wurde im vorherigen Kapitel angedeutet. Einige der erwähnten Autoren (Louis et al., 1983; Nelson & Quick, 1991) haben in ihren Studien nicht nur die Verfügbarkeit und Nützlichkeit der unterschiedlichen Sozialisationspraktiken untersucht, sondern auch deren allgemeine Wirkung auf Sozialisations-Outcomes. Beispielsweise fanden Louis et al. (1983) heraus, dass sowohl die Verfügbarkeit als auch Nützlichkeit der Sozialisationspraktiken signifikant mit nachfolgenden Arbeitseinstellungen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Bleibe-Absicht zusammenhängt. Die Untersuchungsergebnisse liefern zwar keine

signifikanten Zusammenhänge zwischen der Verfügbarkeit von Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld, betrachtet man aber alle Sozialisationspraktiken als einen Satz, so ließ sich feststellen: „The ‚availability‘ of socialization opportunities was significantly associated with subsequent job attitudes“ (Louis et al., 1983, p. 861). Signifikante Korrelationen zeigten sich auch bei einer Analyse der Nützlichkeit von Sozialisationspraktiken und Outcomes: Interaktionen mit Peers und Vorgesetzten korrelierten signifikant positiv mit Arbeitszufriedenheit³⁴, Commitment³⁵ und Bleibe-Absicht³⁶ und können deshalb als effektivste Praktiken bezeichnet werden. Dienstältere Kollegen korrelierten nur mit den ersten beiden Outcomes signifikant³⁷; der Kontakt zu anderen Newcomern (als Praktik) korrelierte ebenfalls signifikant ($p < .01$) mit Arbeitszufriedenheit (vgl. Louis et al., 1983, p. 863).

Ergänzend zu Louis et al. (1983) untersuchten auch Nelson und Quick (1991) die Verfügbarkeit und Nützlichkeit von zehn Sozialisationspraktiken, allerdings als Quellen sozialer Unterstützung in Relation zu Arbeitszufriedenheit, Leistung, psychischem Stress und Fluktuationsneigung. Die Relationen zwischen der Verfügbarkeit von Unterstützungsaktivitäten und den Anpassungsvariablen lieferten zwar vier signifikante Resultate, aber nur, wenn dienstältere Kollegen als Quelle sozialer Unterstützung fehlten, verringerte sich die Arbeitszufriedenheit von Newcomern signifikant ($p < .05$). Die Untersuchung der Nützlichkeit dieser Unterstützungsaktivitäten dagegen lieferte vier signifikante Resultate³⁸: (1) Vorgesetzte und andere Newcomer korrelierten negativ mit psychischem Stress; (2) tägliche Interaktionen mit Peers korrelierten positiv mit Arbeitszufriedenheit und (3) negativ mit Fluktuationsabsicht; (4) dienstältere Kollegen, tägliche Interaktionen mit Peers und andere Newcomern korrelierten negativ mit Leistung (vgl. Nelson & Quick, 1991, p. 550). Unterteilt man diese Resultate strikt nach Praktik, entfallen sieben von insgesamt elf signifikanten Korrelationen auf die hier besprochen Personengruppen (Peers, Vorgesetzte, dienstältere Kollegen und andere Newcomer) und verdeutlichen noch einmal deren Relevanz. Nur die Mentoren als Quelle sozialer Unterstützung spielen eine ähnlich bedeutende Rolle bei der Nützlichkeit, da sie signifikant mit Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsicht und Leistung korrelieren.

³⁴ Peers ($p < .001$), Vorgesetzte ($p < .05$)

³⁵ Peers ($p < .01$), Vorgesetzte ($p < .001$)

³⁶ Peers ($p < .01$), Vorgesetzte ($p < .01$)

³⁷ Arbeitszufriedenheit ($p < .01$), Commitment ($p < .001$)

³⁸ Alle Korrelationen bewegen sich zwischen $p < .05$ und $p < .001$ (vgl. Nelson & Quick, 1991, p. 550).

Ostroff und Kozlowski (1993) konzentrierten sich darauf, wie Newcomer Informationen über die wichtigen LD (Aufgaben, Rolle, Gruppe und Organisation) von potentiellen Informationsquellen (Mentoren, Vorgesetzte, Kollegen, Beobachtung, Experimentieren und objektive Referenten) akquirieren. Obwohl der Schwerpunkt auf Mentoren gelegt wurde und sich hier auch die meisten Effekte einstellten, kamen bei den anderen Informationsquellen ebenfalls interessante Ergebnisse zum Vorschein. So konnte gezeigt werden, dass Newcomer ohne Mentoren sich im Allgemeinen darauf stützen, Informationen über ihre neue Umgebung (vor allem über die Organisation) von Kollegen oder durch Beobachtung zu erwerben (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1993, p. 170). Diese Ergebnisse stimmen mit früheren Studien (Kram & Isabella, 1985; Shapiro, Haseltine & Rowe, 1978) überein, wo sich Kollegen als essentielle Informationsquellen für diejenigen herausstellten, die keinen Mentor bekamen oder wollten (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1993, p. 180).

Die Beziehungen zwischen drei unterschiedlichen institutionalisierten Sozialisationspraktiken (erfahrene Kollegen, Training und Kollegen) und sechs Indikatoren von Sozialisations-effektivität³⁹ verglichen Anakwe und Greenhaus (1999) in einer Studie. Es stellte sich heraus, dass *erfahrene Kollegen* (fünf von sechs möglichen Korrelationen waren signifikant) mit Abstand die effektivste Sozialisationspraktik war, gefolgt von *Kollegen* und *Training*. Lediglich *personal learning* korrelierte nicht signifikant mit dieser Praktik. *Kollegen* und *Training* zeigten jeweils zu zwei Indikatoren⁴⁰ signifikante Beziehungen, wobei sie bei *Kollegen* auf einem höheren Signifikanzniveau lagen. Übereinstimmend mit den Korrelationsresultaten zeigten sich signifikante Regressionskoeffizienten für erfahrene Kollegen wenn *task mastery, functioning within the workgroup und role clarity* „is regressed“ auf den drei Messinstrumenten von Sozialisations-taktiken. Weder bei *Training* noch bei den *Kollegen* konnten signifikante Regressionskoeffizienten nachgewiesen werden. Fasst man die Ergebnisse der Korrelation und multiplen Regressionsanalysen zusammen, zeigt sich, dass von den drei Praktiken „experienced colleagues play the most prominent role in predicting effective socialization“ (Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 325).

³⁹ Task mastery, functioning within the workgroup, knowledge and acceptance of organizational's culture, personal learning und role clarity (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 317).

⁴⁰ Training korrelierte mit knowledge and acceptance of organizational's culture; Kollegen mit functioning within the workgroup und knowledge of organizational's culture.

Zu ganz ähnlichen Einschätzungen hinsichtlich der Bedeutung von Interaktionen mit dienstälteren Kollegen gelangen auch Moreland und Levine (2001), die in ihrem Abschnitt über Mentoring in Anlehnung an Chao et al. (1992) resümieren, dass „informal mentoring relationships may be more helpful to newcomers than formal relationships that are created through mentoring programs” (Moreland & Levine, 2001, p. 73). Unter Mentoring verstehen die Autoren von Unternehmen angeleitete Beziehungen zwischen Newcomern und dienstälteren Kollegen, weshalb informelles Mentoring zu vergleichen ist mit freiwilligen, nicht von Unternehmen initiierten Interaktionen. Somit entspricht dieses informelle Mentoring der hier besprochenen Praktik *Interaktionen mit dienstälteren Kollegen* und unterstreicht nochmals deren Bedeutung. Ein Nachteil dieser Erkenntnisse ist, dass sie leider nicht empirisch belegt werden und deshalb mit einer gewissen Distanz zu betrachten sind. Moreland und Levine (2001) setzen sich auch theoretisch mit Beziehungen, die Newcomer untereinander aufbauen und pflegen, auseinander sowie mit der Rolle solcher Interaktionen im Sozialisationsgeschehen. Wenn mehrere Newcomer gleichzeitig in ein Unternehmen eintreten, können sie einerseits untereinander kollaborieren, sich gegenseitig helfen, wichtige Informationen austauschen etc. und dadurch den Sozialisationsprozess vereinfachen. Andererseits besteht die Gefahr, dass eine Gruppe von Newcomern ihre eigene Kultur entwickelt, welche inkongruent mit der organisationalen ist und deshalb den Sozialisationsprozess stört (vgl. Moreland & Levine, 2001, p. 76). Zusammenfassend betrachtet sind aber Interaktionen unter Newcomern willkommen, insbesondere in Unternehmen die keine Mentoren oder dienstälteren Kollegen zur Verfügung stellen, da Newcomer nicht nur Verständnis für die eigene Lage haben, sondern durch gegenseitige Hilfe die Sozialisation erleichtern können.

Und schließlich untersuchten Kim et al. (2005) die Moderatorwirkung von *relationship building* zwischen institutionalisierten Sozialisationstaktiken und P-O-P. Theoretische Grundlage ist die Annahme, dass Personen ganz unterschiedlich Interaktionen suchen, wenn sie in ein Unternehmen eintreten, und deshalb *proactive relationship building* die Verbindung zwischen institutionalisierten Taktiken und P-O-P ersetzen wird. Dieser proaktive Beziehungsaufbau kann Netzwerkbildung, den Aufbau einer Beziehung zum Vorgesetzten sowie allgemeine Sozialisierung enthalten (vgl. Kim et al., 2005, p. 235). Die Ergebnisse zeigen, dass Newcomer, die proaktiv starke Beziehungen zu ihrem Vorgesetzten aufgebaut haben, im Wesentlichen institutionalisi-

sierten Taktiken ersetzen und P-O-P prognostizieren. Wohingegen für diejenigen Newcomer, die nicht versuchten proaktiv Beziehungen aufzubauen, institutionalisierte Taktiken ein signifikanter Prädiktor der P-O-P waren. Bei der Netzwerkbildung und allgemeinen Sozialisierung zeigten sich diese Effekte nicht (vgl. Kim et al., 2005, p. 237).

Fazit:

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld im Vergleich zu anderen Sozialisationspraktiken großen, aber je nach Personengruppe unterschiedlichen Einfluss auf Sozialisations-Outcomes haben. Anhand der berichteten Studienergebnisse lässt sich abschließend eine Art Effektivitäts-Ranking für die drei bzw. vier Sozialisationspraktiken (dienstältere Kollegen, Vorgesetzte, Peers und andere Newcomer) erstellen: *Interaktionen mit dienstälteren Kollegen* sind eindeutig die effektivste Praktik, da sie nicht nur viele unterschiedliche Sozialisations-Outcomes beeinflussen, sondern auch die höchsten Signifikanzen vorweisen. Diese Interaktionen lassen sich allerdings nur schwer von Unternehmen anleiten, finden meistens informell statt und erschweren dem Wissenschaftler dadurch eine exakte Erfassung der Praktik. Kontakte bzw. Interaktionen mit Peers sowie Vorgesetzten sind hinsichtlich der Relevanz auf eine Stufe zu stellen, wobei ein Vergleich dieser beiden Personengruppen schwer fällt, da Interaktionen mit Vorgesetzten eher formell, mit Peers eher informell sind. Treten mehrere Newcomer gleichzeitig in eine Organisation ein, können auch deren Kontakte untereinander sehr hilfreich sein und den Sozialisationsprozess positiv beeinflussen bzw. beschleunigen.

Dass Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld positiven Einfluss auf den Sozialisationsprozess haben, wurde in diesem Kapitel deutlich. Im Folgenden geht es nun darum zu untersuchen, ob und wie Unternehmen vermehrt Situationen für solche Interaktionen anbieten können, und welche Effekte im besonderen soziale und freizeitliche Aktivitäten im Kollegenkreis auf den Sozialisationsprozess von Newcomern haben.

4.1.3.5 Soziale Aktivitäten mit Kollegen

Hinter dem Terminus *soziale und freizeitliche Aktivitäten im Kollegenkreis* können sich wiederum unterschiedliche Personengruppen, aber auch vielfältige Aktivitäten verbergen. Mit Kollegen sind in diesem Abschnitt zunächst dienstältere Kollegen, Peers und andere Newcomer gemeint, obwohl es auch möglich wäre Vorgesetzte anzufügen. Allerdings sind diese bei sozialen Aktivitäten unterrepräsentiert und dürften somit eine eher geringere Rolle spielen. Bleibt noch die Frage zu klären, was man unter *sozialen und freizeitlichen Aktivitäten* versteht? Folgt man einer aktuellen Beschreibung von Hart und Miller (2005), bewegen sich soziale und freizeitliche Aktivitäten „from socializing at a bar with incumbents after work to participating in a company softball team“ (Hart & Miller, 2005, p. 297). Hanft (1992), Kieser et al. (1985), Moser und Schmook (2001) zählen soziale und sportliche Aktivitäten im Kollegenkreis zu organisationalen Einarbeitungshilfen bzw. Integrationsmaßnahmen, heben also die sportliche Komponente stark hervor. Weitere in der Literatur zu findende Maßnahmen sind Abteilungs-, Weihnachts- und Betriebsfeste (z.B. Bauer & Green, 1994; Brenner & Brenner, 2001; Rastetter, 1998), gemeinsame Mittagessen im Kollegium (Reichers, 1987), Stammtische (Brenner & Brenner, 2001), Besuche von Kongressen (Bauer & Green, 1994) und Betriebsausflüge (Rastetter, 1998). Letztlich gehören alle Aktivitäten mit zahlreichen Interaktionen und einem hohen kommunikativen Anteil zu dieser Praktik, unabhängig davon, ob sie eher formell sind wie beispielsweise organisationale Sportprogramme oder informell wie Stammtische. Primäres Ziel aller sozialer und freizeitlicher Aktivitäten ist es, „facilitating off-the-record conversations and relational development between newcomers and incumbents“ (Hart & Miller, 2005, p. 297).

Die Relevanz sozialer Aspekte im Sozialisationsprozess wurde schon zu Beginn von Kapitel 4.1.3 angedeutet und soll nun durch eine Fokussierung auf soziale und freizeitliche Aktivitäten mit weiteren Studienergebnissen verdeutlicht werden. Leider gibt es zu dieser Praktik nur sehr wenige empirische Arbeiten, was eine detaillierte und objektive Erfassung teilweise erschwert. In der bereits besprochenen Studie von Louis et al. (1983) wurde neben der Verfügbarkeit und Nützlichkeit von sozialen und freizeitlichen Aktivitäten auch deren Beziehung zu nachfolgenden Arbeitseinstellungen untersucht. Immerhin zweidrittel der Newcomer gaben an, dass ihnen soziale

und freizeitliche Aktivitäten mit Personen aus der Arbeit als Sozialisationspraktik zur Verfügung standen, obwohl sie nach deren Ansicht nur minimal zu ihrer Entwicklung als effektive Arbeitnehmer beitrugen (Rang acht von zehn). Bei den Beziehungen zu Arbeitseinstellungen zeigte sich eine signifikante Korrelation mit Arbeitszufriedenheit ($p < .001$), bei Commitment und Bleibe-Absicht stellten sich keine Signifikanzen ein (vgl. Louis et al., 1983, p. 863). Posner und Powell (1985) erweiterten die Ergebnisse zur selbsteingeschätzten Verfügbarkeit und Nützlichkeit um einen Geschlechtervergleich. Die Resultate zeigen aber keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Einschätzung. Ergänzend zu Louis et al. (1983) untersuchten Nelson und Quick (1991) u.a. die Verfügbarkeit und Nützlichkeit von sozialen und freizeitlichen Aktivitäten als Quelle sozialer Unterstützung in Relation zu verschiedenen Outcomes. Fast die Hälfte aller Befragten gab an, dass ihnen solche Aktivitäten als Quelle sozialer Unterstützung zur Verfügung standen und schätzten gleichzeitig auch deren Nützlichkeit relativ hoch ein (Rang fünf von zehn). Hinsichtlich der Relation zu Sozialisations-Outcomes wie Stress, Arbeitszufriedenheit oder Fluktuationsneigung gab es keine signifikanten Resultate (vgl. Nelson & Quick, 1991, p. 549).

Chatman (1991) orientierte sich in ihrer Arbeit an Louis (1980, 1990) und seinen Untersuchungen zu spezifischen Aktivitäten, welche die Person-Organisations-Passung beeinflussen können. Dieser schlug vor, dass Interaktionen mit Kollegen *sense making*⁴¹, situationale Identifikation und Akkulturation unter Newcomern erleichtern. Solche Interaktionen können insbesondere bei firmengesponserten sozialen Aktivitäten stattfinden, wo Newcomer ermutigt werden, Beziehungen mit dienstälteren Kollegen aufzubauen, um von ihnen kulturelle Informationen über die allgemeine Organisation und ihre historischen Zusammenhänge zu erfahren (vgl. Chatman, 1991, p. 462). Auf dieser theoretischen Grundlage untersuchte Chatman (1991) u.a., ob Newcomer, die im ersten Jahr der Mitgliedschaft mehr soziale Interaktionen mit Firmenmitgliedern erfahren, eine höhere P-O-P ein Jahr nach Firmeneintritt wahrnehmen. Die Resultate zeigen, dass die P-O-P nach einem Jahr Mitgliedschaft tatsächlich signifikant zusammenhängt mit der Teilnahmehäufigkeit an firmenverwandten sozialen Ereignissen sowie mit der Zeit, die mit einem Mentor verbracht wurde (vgl. Chatman, 1991, p. 472). Allerdings sollte man diese Ergebnisse nicht

⁴¹ Frei übersetzt bedeutet *sense making* Bedeutungsbestimmung oder Herstellung von Sinn.

überbewerten, da die Reihenfolge dieser Beziehung komplexer sein kann als angenommen: Personen mit einer höheren P-O-P sind vielleicht auch eher geneigt an solchen Aktivitäten teilzunehmen, als Personen mit geringer P-O-P (vgl. Chatman, 1991, p. 479).

Auch Cable und Parsons (2001) befassten sich mit der P-O-P, untersuchten aber im Unterschied zu Chatman (1991) ganz allgemein, wie zwei Arten von organisationalen Sozialisationstaktiken (Inhalt und soziale Aspekte) helfen, diese aufzubauen. Vor allem bei den sozialen Aspekten (seriell und investitiv) zeigten sich signifikante Korrelationen: Das Ausmaß, zu welchem Firmen serielle (traditionale) und investitive (personal einbindende) Sozialisationstaktiken einsetzten, korrelierte signifikant ($\beta = .49$, $p < .001$) mit der subjektiven Wahrnehmung von Newcomern bezüglich der P-O-P sowie der Wertekongruenz von Newcomern und Organisation ($\beta = .21$, $p < .05$). Bei letzterem wurde angenommen, dass sich die persönlichen Werte von Newcomern, den organisationalen mit der Zeit anpassen, wenn diese vorwiegend serielle und investitive Taktiken erfahren (vgl. Cable & Parsons, 2001, p. 15). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Cooper-Thomas und Anderson (2004): Insbesondere die investitive Sozialisationstaktik korrelierte signifikant mit wahrgenommener P-O-P zu t2 ($\beta = .57$, $p < .05$) und Commitment ($\beta = .28$, $p < .05$). Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit zeigten sich keine signifikanten Effekte, und auch die serielle Taktik hatte keinen bedeutenden Einfluss auf die individuellen Outcomes. Da bei dieser Längsschnittstudie aktuelle und wahrgenommene Passung bei Unternehmenseintritt kontrolliert wurden, sind die Ergebnisse im Vergleich zu jenen von Cable und Parsons (2001) aber höher einzuschätzen.

Hart und Miller (2005) untersuchten schließlich die Beziehungen zwischen strukturierten und unstrukturierten Taktikarten⁴² und den sechs Inhaltsdimensionen (vgl. Kapitel 3.4) von Chao et al. (1994a). Soziale Aktivitäten zählen zu den unstrukturierten Praktiken und korrelieren signifikant mit der People-Dimension (Hart & Miller, 2005, p. 301). Diesen Abschnitt vollenden soll die folgende, sehr passende Schlussbemerkung von Ashford und Black (1996): „Proactive behaviors such as [...] initiating social opportunities, and participating in formal social activities can give newcomers a situational identity and help them acquire appropriate skills and role behaviors and

⁴² Im Original sprechen die Autoren von *contextes*. Aufgrund der inhaltlichen Überschneidung mit institutionalisierten bzw. individualisierten Taktikarten soll aber auf diesen Terminus verzichtet werden.

gain a sense of organizational policies and procedures (Morrison, 1993a; Reichers, 1987). These behaviors also build friendship networks and social support (Nelson & Quick, 1991)” (Ashford & Black, 1996, p. 201).

Fazit:

Der erwähnte Mangel an empirischen Studien macht objektive Aussagen über die Effektivität von sozialen und freizeithlichen Aktivitäten ohne weitere Ausdifferenzierung nur begrenzt möglich. Obwohl eine gewisse Tendenz zu erkennen ist, die Wissenschaftler und Praktiker durchaus ermutigen könnte, über eine Förderung solcher Aktivitäten nachzudenken, ist eine detaillierte Untersuchung einzelner Aktivitäten notwendig. Die Gründe, soziale und freizeithliche Aktivitäten in Unternehmen als Sozialisationspraktik einzusetzen, findet man also weniger auf der empirischen Ebene, sondern eher auf einer hypothetischen. So fordern Kieser et al. (1985) beispielsweise eine Förderung von Interaktionsbeziehungen und Erhöhung kommunikativer Anteile bei Eingliederungsprogrammen und erhoffen sich davon eine bessere Sozialisation. Hanft (1992) ist sogar der Meinung, „Eingliederungsprogramme sollten dahingehend überprüft werden, ob und wie die in ihnen vorhandenen kommunikativen Anteile erhöht werden können“ (Hanft, 1992, S. 505). Über potentielle Vorteile und Effekte solcher Aktivitäten äußert sich u.a. Rastetter (1998): „Commitment kann also auch dadurch gefördert werden, dass soziale Aktivitäten im Betrieb unterstützt werden, die über die obligatorischen Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge hinausgehen“ (Rastetter, 1998, S. 630). Als Begründung führt sie an, dass Personen mit Freundschaften in der Arbeitsgruppe eine geringere Fluktuation aufweisen, da „erst soziale Netzwerke [...] stabile Belegschaften entstehen [lassen]“ (Rastetter, 1998, S. 630). Zudem können Newcomer bei sozialen und freizeithlichen Aktivitäten Kollegen und Vorgesetzte von der privaten Seite kennen lernen, was die Kommunikation verbessert und ein „Wir-Gefühl“ entstehen lässt (vgl. Brenner & Brenner, 2001, S. 18). Darüber hinaus geben informelle Veranstaltungen Newcomern untereinander nicht nur die Möglichkeit sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, sondern fördern den Kontakt der Newcomer untereinander und dadurch auch deren soziale Integration (vgl. Brenner & Brenner, 2001, S. 17).

Schlussendlich sind Organisationen durch das Initiieren von Interaktionen zwischen neuen und alten Mitarbeitern in der Lage, Einfluss auf die Schnelligkeit der Sozia-

lisation zu nehmen. Folgt man Reichers (1987) können auch informelle soziale Aktivitäten das Bedürfnis für Interaktionen fördern und somit Sozialisation beschleunigen (vgl. Reichers, 1987, p. 286). Im nächsten Abschnitt geht es nun darum herauszufinden, welche weiteren Einflussfaktoren auf den Sozialisationsprozess einwirken und wie sich diese kategorisieren lassen.

4.1.4 Einfluss biographischer, persönlicher und organisationaler Variablen

Nicht zuletzt wirken auch biographische oder persönliche Einflussfaktoren auf den Sozialisationsprozess und somit auch auf dessen Outcome. Solche Variablen werden deshalb in zahlreichen Studien ebenfalls erfasst, um Sozialisationseffekte besser interpretieren und Unterschiede erklären zu können. Zu den biographischen Einflussfaktoren (Kapitel 4.1.4.1) zählen in der Literatur gegenwärtig *bisherige Arbeitserfahrungen* (Adkins, 1995; Ashford & Taylor, 1990; Bauer et al., 1998; Saks & Ashforth, 1997; Zahrlly & Tosi, 1989), *frühere Erfahrungen in Organisationen*, *Fertigkeitsniveau bei Eintritt (entry skill levels)*, *interpersonale Fähigkeiten* (Ashford & Taylor, 1990) und *Erfahrungen mit Wechseln* (Ashford & Taylor, 1990). Persönliche Einflussfaktoren (Kapitel 4.1.4.2) sind beispielsweise *Selbstwirksamkeit* (Ashford & Taylor, 1990; Saks & Ashforth, 1997), *Kontrollüberzeugung* (Zahrly & Tosi, 1989), *Wunsch nach Kontrolle* (Saks & Ashforth, 1997), *Selbstüberwachung* (Ashford & Taylor, 1990; Saks & Ashforth, 1997; Zahrlly & Tosi, 1989), *Selbstachtung* (Saks & Ashforth, 1997), *kognitive Fähigkeiten* (Colarelli, Dean & Konstans, 1987), *Ambiguitätstoleranz* (Ashford & Taylor, 1990; Saks & Ashforth, 1997) und *Werte* (Chatman, 1991; Bauer et al., 1998). Neben persönlichen und biographischen Einflussfaktoren spielen auch weitere organisatorische Faktoren (Kapitel 4.1.4.3) wie *Autonomie*, *Interaktionsmöglichkeiten*, *Feedback*, *Art der Sozialisationstaktik oder -praktik* eine bedeutende Rolle im Sozialisationsprozess.

4.1.4.1 Biographische Einflussfaktoren

Unter biographischen Einflussfaktoren sind Eigenschaften von Individuen zu verstehen, die unabhängig von der Persönlichkeit sind, wie beispielsweise frühere Arbeitserfahrungen oder individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese Faktoren sind, um

Missverständnissen vorzubeugen, auch persönlich, beziehen sich also auf die Person und sind eng mit ihr verbunden, aber sie beschreiben nicht die Persönlichkeit und Charaktereigenschaften (Werte, Normen, Verhalten, Einstellungen, Denkmuster etc.) eines Individuums. In der Literatur werden beide Begriffe teilweise synonym gesetzt oder *persönliche Einflussfaktoren* als Oberbegriff verwendet, was oftmals zu Missverständnissen führt. Die strikte Trennung in der vorliegenden Arbeit soll diese Interpretationsspielräume verringern.

Zahrly und Tosi (1989) nahmen in ihrer Studie an, dass eine frühe Anpassung an die Arbeitsrolle abhängig sein wird von bisherigen Arbeitserfahrungen, frühen Organisationserfahrungen sowie der Persönlichkeit. In diesem Kontext untersuchten sie u.a., inwieweit das Fertigniveaus bei Eintritt und bisherige Arbeitserfahrung zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit, höheren Graden an Einwirkungsmöglichkeit und Teamkohäsion, Rollenkonflikt, Rollenambiguität und Arbeits- / Familienkonflikt beitragen. Die Ergebnisse zeigen, dass weder Arbeits- noch Organisationserfahrungen diese Variablen vorhersagen. Colarelli et al. (1987) untersuchten jeweils die einzelnen und kombinierten Effekte von individuellen⁴³ (kognitive Fähigkeit, sozioökonomischer Status und Karriereziele) und situationalen Variablen (Arbeitsfeedback, Autonomie und Arbeitskontext) auf Job Outcomes von Berufsanfängern. Sowohl persönliche als auch situationale Variablen sagten Job Outcomes voraus, aber ihr jeweiliger Einfluss hängt von den Outcomes ab. Die Ergebnisse zeigen, dass individuelle Variablen die meiste Varianz in Beförderungswürdigkeit, internaler Arbeitsmotivation und Fluktuation erklären. Ashford und Taylor (1990) sind der Meinung, dass bisherige (Arbeits-)Erfahrungen, Wechselerfahrungen und interpersonalen Fähigkeiten auf den Sozialisationsprozess einwirken. Zu berücksichtigen ist, dass diese Arbeit keine empirische Studie ist, sondern eine theoretische Abhandlung mit dem Ziel, das Modell der beiden Autoren zu erklären. Chao et al. (1994a) untersuchten den Sozialisationsprozess durch einen Vergleich von drei unterschiedlichen Personengruppen: Personen, die (1) den Job nicht wechselten, (2) den Job innerhalb der Organisation wechselten und (3) den Job und die Organisation wechselten. Die Ergebnisse belegten signifikante Unterschiede der Gruppen im Antwortverhalten, und zwar in allen Dimensionen. Bei der ersten Personengruppe konnten die geringsten Veränderun-

⁴³ Im Original steht „personal outcomes“ (Colarelli et al., 1987, p. 558). Da es sich aber nach der Klassifizierung dieser Arbeit um individuelle Faktoren handelt, werden diese auch so bezeichnet.

gen innerhalb der sechs Dimensionen nachgewiesen werden, wohingegen Gruppe zwei und insbesondere Gruppe drei signifikant höhere Veränderungen zeigten (vgl. Chao et al., 1994a, p. 736). Damit konnte belegt werden, dass Newcomer, die von außerhalb in ein Unternehmen eintreten, ein größeres Bedürfnis haben, in den verschiedenen Inhaltsdimensionen dazuzulernen, als Personen, die nur die Abteilung innerhalb der Organisation wechseln. Die Art des Wechsels (innerhalb oder von außerhalb neu hinzukommend) scheint demnach ein relevanter Einflussfaktor organisationaler Sozialisation zu sein.

In der bereits an anderer Stelle (vgl. Kapitel 3.3.2) vorgestellten Längsschnittstudie von Adkins (1995) hatten frühere Arbeitserfahrungen der Newcomer nur einen geringen Effekt auf die Anpassung an die neue Organisation. Da die Studie aber von schwacher methodischer Qualität ist, warnt Adkins (1995) vor zu schnellen Fehlschlüssen, positive Effekte sind durchaus denkbar. Saks und Ashforth (1997) befassten sich in ihrem Review im Bereich der biographischen Einflussfaktoren mit früheren Arbeitserfahrungen, demographischen Variablen und der Beschäftigungsdauer. Die Autoren führen eine ambivalente Forschungslage zum Einfluss früherer Arbeitserfahrungen auf, da sie sowohl Studien erwähnen, die von geringen Effekten (Adkins, 1995) berichten, als auch Studien mit positiven (Bauer & Green, 1994; Ashforth & Saks, 1995). Eindeutiger ist die Forschungslage bei den demographischen Variablen: Die klassischen Variablen (Alter, Geschlecht etc.) spielen keine große Bedeutung. Eine Ausnahme stellt die Wahrnehmung, sich von den anderen ethnisch zu unterscheiden dar (z.B. der einzige Asiat in der Arbeitsgruppe zu sein). Auch der Einfluss der Beschäftigungsdauer brachte klare Ergebnisse: Black (1992) fand heraus, dass die Beziehung zwischen Sozialisationstaktiken und Rollenorientierung von der Beschäftigungsdauer moderiert wurde (Saks & Ashforth, 1997, p. 254).

Arbeitserfahrung und demographische Merkmale rechnen auch Bauer et al. (1998) zu den biographischen Faktoren mit Einflusspotential auf den Sozialisationsprozess. Sie kommen zu dem Schluss, dass frühere Arbeitserfahrung ein wichtiger Faktor in dem Kontext ist. Die Beziehung von Arbeitserfahrung und Sozialisation kann teilweise durch die Tatsache erklärt werden, dass vergangene Erfahrungen einen starken Einfluss auf die Erwartungen von Newcomern haben können (Jones, 1983) und diese zudem auf frühere, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zurückgreifen können.

Demographische Merkmale hingegen haben keinen relevanten Einfluss, lediglich die Ergebnisse zum Geschlecht deuten auf geringe Unterschiede hin. Auch Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) bzw. Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) befassten sich in ihren Studien mit biographischen Faktoren. In der ersten Arbeit konnten sie zeigen, dass die Zahl der Einstellungstage positiv mit Freundschaftsaufbau assoziiert war. Die Ergebnisse der Studie von 2003 belegen, dass das (Fach-)Wissen der Newcomer vor Unternehmens Eintritt (*preentry knowledge*) positiv mit Rollenklarheit, Aufgabenbewältigung, Gruppenintegration und politischem Wissen zusammenhängt (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 789).

Aufgrund der widersprüchlichen Forschungslage erscheint es schwierig, ein klares Fazit zu den Einflussmöglichkeiten biographischer Faktoren zu ziehen. In fast allen Studien wurde die Arbeitserfahrung untersucht, deren Einfluss, sofern man der Mehrheit der Studien folgt, relevant ist im Sozialisationsprozess: Neue Mitarbeiter mit mehr Erfahrung verfügen in der kritischen Phase des Unternehmens Eintritts über bessere Bewältigungsstrategien, sollten weniger von den Anforderungen überrascht sein und sich dadurch leichter in ihrer neuen Rolle niederlassen (Bauer et al., 1998, p. 170). Daneben sind Einstellungsdauer und Wechselart weitere bedeutende Faktoren. Newcomer, die von außerhalb in eine Organisation kommen, sind lernbereiter als Personen, die aus einer anderen Abteilung desselben Unternehmens wechselten (Chao et al., 1994a). Zudem hängt die Dauer der Anstellung positiv mit dem Freundschaftsaufbau zusammen, d.h. je länger eine Person im Unternehmen arbeitet, desto mehr Freundschaften mit Kollegen und Vorgesetzten dürften entstanden sein. Weniger Relevanz haben demographische Variablen im Sozialisationsprozess.

4.1.4.2 *Persönliche Einflussfaktoren*

Im Unterschied zu anderen Einflussfaktoren organisationaler Sozialisation wurden persönliche Einflussfaktoren bislang weniger untersucht (Ashford & Black, 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Sie konzentrieren sich, wie der Name schon sagt, auf Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften. Dazu zählen in der Literatur vor allem *Selbstwirksamkeit*, *Kontrollüberzeugung*, *Ambiguitätstoleranz*, *Selbstachtung*, *Werte*, *Normen*, *Verhalten*, *Einstellungen*, *Motivation* und *Denkmuster* der

Newcomer. In diesem Kontext findet man noch weitere persönliche Faktoren, da sie aber seltener untersucht wurden und für diese Arbeit auch nicht so bedeutsam sind, sollen sie nicht weiter berücksichtigt werden.

Reichers stellte 1987 ein Modell vor, welches mehrere Variablen - Newcomer, Insider und situationale Charakteristika - enthält, die Einfluss auf die Geschwindigkeit der Sozialisation nehmen. Zu den Newcomer Charakteristika die *Proaction*⁴⁴ fördern, zählt Reichers (1987) u.a. Toleranz/Ambiguität, Vertrauen in den Arbeitsbereich, und Bedürfnis nach Anschluss/Mitgliedschaft. Alle drei Faktoren „may facilitate the occurrence of proaction, and therefore interactions in the workplace“ (Reichers, 1987, p. 283). Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) ergänzen Reichers Liste an Einflussfaktoren um Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit und identifizieren diese Persönlichkeitszüge als die fünf starken Hauptdimensionen von Persönlichkeit (*big five*), die mit individueller Proaktivität⁴⁵ im Sozialisationsprozess zusammenhängen. In der durchgeführten Studie konnten die beiden Autoren zeigen, dass der Einfluss dieser Persönlichkeitseigenschaften auf das proaktive Verhalten teilweise signifikante Resultate brachte: Extraversion hing zusammen mit *feedback seeking* und *relationship building*; Offenheit mit *feedback seeking* und *positive framing* (vgl. Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 379). Im zweiten Teil der Studie wurde die Beziehung zwischen dem proaktiven Sozialisationsverhalten und Outcomes wie soziale Integration, Rollenklarheit, Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsneigung und Fluktuation (Follow-Up) untersucht. Die Ergebnisse zeigen wiederum zum Teil signifikante Ergebnisse: Feedbackstreben war positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit tatsächlicher Fluktuation assoziiert; der Aufbau von Freundschaften war ein positiver Vorhersagefaktor für soziale Integration, Rollenklarheit, Arbeitszufriedenheit und der Absicht, den Job zu behalten. Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und dem Aufbau von Freundschaften am neuen Arbeitsplatz konnten bereits Ashford und Black (1996) zeigen. Die Studie von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) bestätigt also deren Ergebnisse und erhöht die Bedeutung des Freundschaftsaufbaus durch die Demonstration, dass er mit drei weiteren Arbeits-Outcomes zusammenhängt. Mediatoreffekte konnten

⁴⁴ „Proaction is defined as any behavior that involves actively seeking out interaction opportunities“ (Mitchell, 1980, zitiert nach Reichers, 1987, p. 281).

⁴⁵ Dazu zählen die Autoren information seeking und feedback seeking, relationship building und positive framing (vgl. Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 274).

nicht nachgewiesen werden, obwohl noch folgende Ergebnisse gefunden wurden: Neurotizismus assoziierte mit geringerer sozialer Integration und höherer Fluktuation, Gewissenhaftigkeit mit höherer Arbeitszufriedenheit. Nur drei Jahre später konnten wiederum Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) nachweisen, dass *proactive personality* signifikant zusammenhängt mit *antecedents of adjustment* wie Aufgabenbewältigung, Arbeitsgruppenintegration und politischem Wissen, aber nicht mit Rollenklarheit (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 788).

In einer früheren Studie prognostizierten Zahrly und Tosi (1989), dass eine frühe Anpassung an die Arbeitsrolle auch abhängig sein wird von Persönlichkeitsmerkmalen wie Kontrollüberzeugung, Selbstüberwachung (*self-monitoring*) und deshalb zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit, Einfluss, Teamkohäsion, Rollenkonflikt, Rollenambiguität und Arbeits-/Familienkonflikt beitragen wird. Die Ergebnisse zeigen aber, dass lediglich Selbstüberwachung zur Vorhersage von Arbeits-/Familienkonflikten beiträgt. Von einer vergleichbaren Annahme gehen auch Saks und Ashforth (1997) aus, da sie der Meinung sind, dass viele Persönlichkeitsunterschiede möglicherweise relevant sind, insbesondere Selbstwirksamkeit, Selbstachtung, Ambiguitätstoleranz, Selbstüberwachung (*self-monitoring*), Wunsch nach Kontrolle, Bedürfnis nach Ausführung (*achievement*) und Angliederung, negativer Einfluss (*affectivity*) und frühere Arbeitserfahrung (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 240). „One of the most prominent individual difference variables to appear in socialization research in the past 5 years has been self-efficacy” (Saks & Ashforth, 1997, p. 252), weshalb Selbstwirksamkeit als direkte, Moderator- und Mediatorvariable untersucht wurde. Als direkter Prädiktor von Sozialisations-Outcomes konnte gezeigt werden, dass Selbstwirksamkeit positiv zusammenhängt mit Bewältigungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit, Leistung, organisationalem und karrierebezogenem Commitment und negativ mit Angst, Fluktuationsneigung sowie Fluktuation (Saks & Ashforth, 1997, p. 252). Zur Moderatorwirkung sollte man vor allem die Arbeiten von Saks (1994, 1995) betrachten. Saks (1994) fand heraus, dass Selbstwirksamkeit die Beziehung zwischen Trainingsmethode und Angst moderierte: formale Orientierung und Training hing zusammen mit niedrigerer Angst bei Newcomern mit geringerer fachlichen (technical) Selbstwirksamkeit, und Training hing zusammen mit größerer Angst bei Newcomern mit geringerer theoretischen (academic) Selbstwirksamkeit. In einer weiteren Arbeit untersuchte Saks (1995) mittels einer longitudinalen Feldstudie

die Moderator- und Mediatoreffekte von Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen Sozialisationstraining und Arbeitsannäherung von Newcomern während des ersten Jahres ihrer Anstellung. Die Interaktionen zeigten, dass eine Vergrößerung des Trainings für alle Newcomer zusammenhing mit einer Zunahme an Selbstwirksamkeit, Bewältigungsfähigkeit und Arbeitsleistung sowie einer Abnahme der Fluktuationsabsicht (gemessen nach dem Training). Diese Ergebnisse stützen die Moderatoreffekte, allerdings sind die Beziehungen für Newcomer mit anfänglich niedriger Selbstwirksamkeit bedeutsamer. Etwas Unterstützung wurde auch für die Hypothese gefunden, wonach Selbstwirksamkeit nach dem Training die Beziehung zwischen Training und Annäherung mediatierte. Evidenz für eine signifikante Mediatorwirkung wurde aber nur für Bewältigungsfähigkeit gefunden. Selbstwirksamkeit (nach dem Training) mediatierte teilweise die Beziehung zwischen Training und Arbeitszufriedenheit, Commitment (zu Job und Organisation) und Fluktuationsabsicht (Organisation und Job). Laker und Steffy (1995) und Waung (1995) fanden dagegen keine Moderatorwirkung für Selbstwirksamkeit.

Black und Ashford (1995) untersuchten die Wirkung von persönlichem Kontroll- und Feedbackbedürfnis auf zwei Anpassungsarten von Neueingestellten. Sowohl Kontroll- als auch Feedbackbedürfnis hatten eine signifikante Wirkung auf *self change* (eigene Veränderung) als eine Anpassungsart, aber nicht auf *job change* als zweite Anpassungsart. Dabei hing das Bedürfnis nach Kontrolle signifikant und negativ mit eigener Veränderung zusammen, Feedback dagegen signifikant positiv. Personen mit Kontrollbedürfnis veränderten sich also weniger während des ersten Jahres der Anstellung, wohingegen Personen mit hohem Feedbackbedürfnis berichteten, sich während des ersten Jahres mehr verändert (*self change*) zu haben (vgl. Black & Ashford, 1995, p. 433). Als letztes sei in diesem Kontext noch die Arbeit von Bauer et al. (1998) mit ihrer Analyse zu den beiden Persönlichkeitsfaktoren Werte und Selbstwirksamkeit erwähnt. Die Autoren verweisen auf die Erkenntnisse von Chatman (1991), wonach Sozialisation erleichtert wird, wenn die Werte von Newcomern und jene innerhalb der Organisation große Ähnlichkeit aufweisen. Des Weiteren schlussfolgern Bauer et al. (1998), dass Selbstwirksamkeit mit *self-managing* Verhalten und organisationalem Commitment zusammenhängt, aber nicht, wie von Jones (1983) erwartet, die Verbindung zwischen Sozialisationstaktiken und Outcomes mittelt.

Zuletzt sei noch die Studie von Ashford und Black (1996) aufgeführt, die sich sehr ausgiebig mit dem proaktiven Verhalten neuer Mitarbeiter auseinandersetzte. Die beiden Autoren bemängeln zunächst, dass, obwohl sich Individuen in ihren Sozialisationsbemühungen nach dem Unternehmens Eintritt unterscheiden, man bislang sehr wenig darüber weiß, welche individuellen Unterschiede mit Proaktivität im Sozialisationsprozess zusammenhängen. Deshalb verweisen die beiden Autoren auf Forschungsarbeiten, welche sich der Entwicklung einer Taxonomie von Persönlichkeitszügen widmen und dabei fünf starke Hauptdimensionen von Persönlichkeit identifizieren: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Diese Persönlichkeitszüge beeinflussen nach Meinung von Ashford und Black (1996) die proaktive Verhaltensweise von Individuen, im Falle neuer Mitarbeiter sind das *information seeking* und *feedback seeking*, *relationship building* sowie *positive framing*. Im empirischen Teil ihrer Arbeit untersuchten die Autoren den Einfluss dieser Persönlichkeitszüge sowie den proaktiven Verhaltensweisen auf potentielle Sozialisations-Outcomes wie soziale Integration, Rollenklarheit, Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsneigung und Fluktuation (Follow-Up). Die teilweise signifikanten Ergebnisse zeigen, dass Extraversion mit *feedback seeking* und *relationship building* zusammenhing, aber nicht mit den anderen beiden Verhaltensweisen. Offenheit hing zusammen mit *feedback seeking* und *positive framing*, aber nicht mit *information seeking*. Darüber hinaus brachten auch die Beziehungen zwischen dem proaktiven Sozialisationsverhalten und den Outcomes zum Teil signifikante Ergebnisse: Feedbackstreben war positiv mit Arbeitszufriedenheit assoziiert und negativ mit tatsächlicher Fluktuation; Neurotizismus hing zusammen mit geringerer sozialer Integration und höherer Fluktuation und Gewissenhaftigkeit mit höherer Arbeitszufriedenheit.

Aus dem Forschungsstand zu persönlichen Einflussfaktoren kristallisieren sich relativ deutlich zwei wichtige Faktoren heraus: Selbstwirksamkeit und der aktive Aufbau von Freundschaften (*proactive relationship building*). Beide haben großen, aber unterschiedlichen Einfluss auf den Sozialisationsprozess. Der proaktive Freundschaftsaufbau war bei extrovertierten Personen höher als bei introvertierten und sagte soziale Integration, Rollenklarheit, Arbeitszufriedenheit und die Fluktuationsneigung voraus. Das heißt, je mehr sich eine Person aktiv bemüht, im neuen Kollegenkreis Freundschaften aufzubauen, desto besser sollte sie sich integriert fühlen, zufriedener

mit ihrer Arbeit sein, klarere Rollenvorstellungen haben und weniger geneigt sein, das Unternehmen wieder zu verlassen. Selbstwirksamkeit als zweiter wichtiger Einflussfaktor hatte auch eine direkte Wirkung auf Outcomes wie Bewältigungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit, Leistung, Commitment, Angst und Fluktuation(-sneigung). Des Weiteren konnten aber auch wichtige Moderatoreffekte nachgewiesen werden: einerseits zwischen Trainingsmethode und Angst, andererseits zwischen Sozialisationsstraining und Arbeitsannäherung bzw. Anpassung. Aus diesem Grund sollten sowohl proaktiver Freundschaftsaufbau als auch Selbstwirksamkeit bei der Untersuchung von Sozialisationsprozessen berücksichtigt werden.

4.1.4.3 Organisationale Einflussfaktoren

Unter organisationalen Faktoren sind solche zu verstehen, die Newcomer bei Eintritt in ihre neue Organisation vorfinden, bzw. mit welchen sie zunächst konfrontiert werden. Teilweise wird hierfür in der Literatur auch der Terminus *situationale Faktoren* verwendet. Da solche vorherrschenden Bedingungen aber größtenteils die neue Organisation (teilweise auch deren Mitglieder) beeinflusst, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Terminus *organisationale Einflussfaktoren* verwendet werden. Insbesondere von Unternehmen eingesetzte Sozialisationstaktiken und -praktiken, aber auch die Bereitstellung von Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern zählen zu dieser dritten Einflussgruppe. Eine potentielle, aber unter dieser spezifischen Fragestellung nicht relevante Unterscheidung wäre zwischen arbeitsplatzbezogenen und unternehmensbezogenen Faktoren denkbar. Unternehmen setzen organisationale Faktoren auch mit dem Ziel ein, neue Mitarbeiter in eine bewusste Richtung zu sozialisieren und ihnen erstrebenswerte Inhalte zu vermitteln.

Wie im letzten Abschnitt erwähnt, befasste sich Reichers (1987) unter dem Aspekt der Förderung von *proaction* auch mit organisationalen Merkmalen wie Orientierungs- und Trainingsprogramme. Er ist der Meinung, dass aus der Newcomer-Perspektive, andere Personen der Arbeitsumgebung Bestandteil der Situation sind, und insbesondere Kollegen, Vorgesetzte, Untergebene und/oder Kunden den Lern- und Sinnstiftungsprozess (*sense making*) beeinflussen. In den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt Reichers (1987) die Frequenz an Interaktionsmöglichkeiten,

welche Newcomern mit anderen Personengruppen zur Verfügung steht, da diese wesentlichen Einfluss auf die Sozialisationsgeschwindigkeit nehmen kann. Im Unterschied zu früheren Ansätzen ist also die Frequenz an Interaktionen „the primary mechanism through which newcomers are transformed into insiders“ (Reichers, 1987, p. 285). Zahrlly und Tosi (1989) glaubten, dass sowohl Arbeitsabwechslung (*job variety*) als auch Einführungsart eine frühe Anpassung an die Arbeitsrolle beeinflussen können und deshalb zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit, Teamkohäsion, Rollenkonflikt und -ambiguität sowie Arbeits-/ Familienkonflikt beitragen werden. Die Ergebnisse konnten diese Annahme jedoch nicht bestätigen. Mit dem Einfluss spezifischer Tätigkeitsfaktoren (Autonomie, Arbeitsfeedback und -kontext) auf die Job Outcomes von Newcomern befassten sich auch Colarelli et al. (1987). Ihre Resultate zeigen, dass organisationale Variablen am meisten Varianz in Arbeitszufriedenheit, beruflicher Leistung und organisationalem Commitment erklären. Ashford und Taylor (1990) stellten in einer rein theoretischen Abhandlung die Vermutung an, dass situationsbezogene Variablen wie Sozialisationspraktiken oder die Verfügbarkeit von internen Informationsquellen und sozialer Unterstützung den Sozialisationsprozess beeinflussen könnten. Zumindest eine dieser Vermutungen, dass nämlich organisationale Taktiken bzw. Praktiken den Sozialisationsprozess beeinflussen, wurde bereits in Kapitel 4.3 in aller Ausführlichkeit besprochen.

Zuletzt werden noch die Erkenntnisse von zwei neueren Arbeiten vorgestellt. In Übereinstimmung mit Reichers (1987) Überlegungen untersuchten Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) den Einfluss von Interaktionen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass die Möglichkeit zu Interaktionen (als Kontrollvariable) zusammenhängt mit höherem Informationsstreben, Feedbackstreben, sozialer Integration und Arbeitszufriedenheit sowie niedrigerer Fluktuationsneigung. Diese Befunde verdeutlichen die Relevanz (insbesondere bei Newcomern) von Interaktionen mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld: Ohne Interaktionsmöglichkeiten können Newcomer weder Gebrauch von proaktiven Sozialisationsverhalten noch von einem positiven Sozialisationsklima machen. Louis et al. (1983) berichteten bereits über die Bedeutung von täglichen Interaktionsmöglichkeiten mit Peers und fanden heraus, dass diese Hilfe von Peers zusammenhing mit höherer Arbeitszufriedenheit, Commitment und niedrigerer Fluktuationsneigung. Auf der Basis dieser Erkenntnisse behaupten Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) schließlich, dass Interaktionsmöglichkeiten von

Arbeitgebern durch Orientierungs- und Mentorenprogramme sowie durch soziale Ereignisse angeregt werden können. Genauso wie durch andere Programme, welche die Interaktionen zwischen Arbeitnehmern fördern (vgl. Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 383). Nur drei Jahre später untersuchten Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) den Einfluss diverser Sozialisationsagenten (Organisation, Vorgesetzte, Kollegen) auf die Outcomes Aufgabenbewältigung, Rollenklarheit, Arbeitsgruppenintegration und politisches Wissen: (1) organisationaler Sozialisationseinfluss hing zusammen mit Rollenklarheit, (2) Einfluss von Vorgesetzten mit politischem Wissen und (3) Einfluss von Kollegen mit Gruppenintegration.

Parallel zu den persönlichen Einflussfaktoren kristallisieren sich auch in dieser Gruppe zwei prägende Faktoren heraus: Zum einen die bereits ausführlich besprochenen Sozialisationstaktiken und -praktiken, zum anderen Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Personen aus dem betrieblichen Umfeld. Insbesondere letzteres scheint mehr Bedeutung im Sozialisationsprozess zu haben als bislang angenommen. Folgt man den Ansichten von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) bzw. Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003), können Interaktionsmöglichkeiten zahlreiche Sozialisations-Outcomes wie Rollenklarheit, soziale Integration, Arbeitszufriedenheit oder Fluktuationsneigung positiv beeinflussen. Aus diesem Grunde sollte der Faktor in zukünftigen empirischen Studien unbedingt mit erfasst werden.

4.1.5 Fazit

Dieses Kapitel (4.1) zeigte, dass sich die A&O-Psychologie zwar sehr ausführlich mit dem Sozialisationsprozess beschäftigte und neben zahlreichen Erklärungsansätzen auch diverse organisationale Maßnahmen hinsichtlich ihres Sozialisations- bzw. Integrationspotentials untersuchte. Dennoch wurden sozialisationsfördernde Interventionen wie soziale Aktivitäten oder Interaktionen, hierbei insbesondere sportbezogene Interventionen, nicht weitergehend berücksichtigt, so dass Erkenntnisse diesbezüglich fehlen. Dabei deuten diverse wissenschaftliche Arbeiten der A&O-Psychologie eine potentielle Relevanz von pAP im Sozialisationsgeschehen an (vgl. auch Kapitel 4.1.3.3 und 4.1.3.4) wie die folgenden zusammenfassenden Bemerkungen aufzeigen.

Institutionalisierte Taktiken berücksichtigen die Interaktionen von Newcomern mit Peers und Kollegen und resultieren dadurch in schnellerer Sozialisation als individualisierte Taktiken (vgl. Flanagin & Waldeck, 2004, p. 148). Organisationen können also Einfluss auf die Geschwindigkeit der Sozialisation nehmen, indem sie Interventionen mit solchen Interaktionen zwischen Newcomern und Insidern initiieren (vgl. Reichers, 1987, p. 286) oder der Newcomer untereinander (Brenner & Brenner, 2001). Unabhängig von dieser Differenzierung haben physische Aktivitätsprogramme, sofern sie in Gruppen stattfinden und mit entsprechenden Inhalten gefüllt werden, einen hohen kommunikativen Anteil. Dadurch sind sie in der Lage, Interaktionen zwischen Newcomern und Erfahreneren oder zwischen den Newcomern untereinander zu fördern, und können, folgt man dieser Kausalitätskette, auch Sozialisation und Integration beeinflussen. Bezieht man sich auf Reichers (1987) oder Flanagin und Waldeck (2004), kann der Prozess sogar beschleunigt werden. Des Weiteren fordern Ostroff und Kozlowski (1992) den Einsatz alternativer Methoden, um die Sozialisation von neuen Organisationsmitgliedern zu erleichtern. Dazu zählen auch Methoden, mittels derer die Verfügbarkeit von interpersonalen Quellen vergrößert werden und die soziale Unterstützungsnetzwerke liefern (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 871). Physische Aktivitätsprogramme stellen nicht nur eine alternative Sozialisationsmethode dar, sondern könnten aufgrund ihrer Struktur und Beschaffenheit auch diese Forderungen erfüllen.

Aufgrund dieses Defizits wird im folgenden Abschnitt der sportwissenschaftliche Forschungsstand zum Einfluss physischer Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz analysiert und diskutiert. Dabei wird zunächst ein kurzer Überblick zur Struktur von pAP am Arbeitsplatz und deren Wirkungsfelder vorgestellt. Hier anknüpfend soll in einem zweiten Schritt die Bedeutung pAP in Bezug auf Sozialisations- bzw. Integrationsleistungen dargelegt und damit die Frage geklärt werden, ob solche Maßnahmen in der Lage sind, die soziale Integration (als Teil der sozialen Lerndimension) des Sozialisationsprozesses zu beeinflussen.

4.2 Stand der sportwissenschaftlichen Forschung zum Einfluss physischer Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz

Das Kapitel zum sportwissenschaftlichen Forschungsstand ist nicht nur komplex, sondern auch sehr umfassend und wird deshalb in mehrere Abschnitte unterteilt. Die Ursache für diese Komplexität liegt zum einen in der vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Namensgebung von Aktivitätsangeboten in der betrieblichen Umgebung. Darüber hinaus gibt es auch keine einheitliche Strukturierung zu den Handlungsfeldern dieser Angebote. Und zuletzt weisen Studien, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, oftmals methodische Mängel auf. Aus diesen Gründen ist das Ziel des ersten Abschnitts, eine einheitliche Namensgebung festzulegen sowie eine klare und präzise Unterteilung der Handlungsfelder zu erarbeiten (Kapitel 4.2.1). Im Anschluss daran werden unter Berücksichtigung methodischer Vorgehensweisen Ziele, Funktionen und potentielle Effekte dieser Handlungsfelder auf arbeitsbezogene Outcomes (Kapitel 4.2.2), insbesondere auf die soziale Integration diskutiert (Kapitel 4.2.3).

Die Literaturanalyse zu den Einflussmöglichkeiten physischer Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz zeigt zunächst, dass die Zahl der Publikationen in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Dennoch wird der gegenwärtige Forschungsstand als defizitär bezeichnet (z.B. Brand, Schlicht, Grossmann & Duhnsen, 2006; Proper, Staal, Hildebrandt, Beek & Mechelen, 2002; Shephard, 1996). Grund für diesen vermeintlichen Widerspruch ist, dass eine Vielzahl der vorliegenden Studien nur beschreibenden und keinen erklärenden Charakter besitzt (Brand et al., 2006), Schwächen in Design und Methodik von experimenteller als auch praxisorientierter Forschung vorweist (Falkenberg, 1997; Proper et al., 2002) oder unter kleinen, verzerrten Stichproben, fehlender Randomisierung (Proper et al., 2002), schwachen Messinstrumenten zur Programmwirksamkeit oder angemessenen Kontrollbeobachtungen (Shephard, 1996) leidet. Aufgrund dieser methodischen Defizite schlussfolgern Brand et al. (2006) schließlich, es sei wichtig zu erkennen „that a lot of research done in this area is difficult to interpret“ (Brand et al., 2006, p. 14). Ein weiteres Problem, das klare Aussagen zur Wirksamkeit von Sportprogrammen im betrieblichen Umfeld erschwert, ist die oftmals willkürliche Namensgebung, die in einer Vermischung diverser Konstrukte resultiert: *physical activity programs*, *physical fitness programs* oder *exercise*

programs werden abwechselnd benutzt, was aber aufgrund der unterschiedlichen Bedeutungen der Konstrukte nicht wünschenswert ist (Proper et al., 2002). Ein vergleichbares Problem taucht auch in der deutschsprachigen Literatur auf. Hier werden verschiedene Handlungsfelder von Sport und Bewegungsangeboten im Betrieb wie beispielsweise Betriebssport mit Programmen während der Arbeitszeit vermischt. Aus diesem Grund werden in Anlehnung an Proper et al. (2002) sowie Huber und Hahn (1996) die zahlreichen in der Fachliteratur verwendeten Termini zunächst in einen allumfassenden Begriff integriert: *physische Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz* (*physical activity programs at worksite*), wobei der Terminus auch Aktivitäten nach Arbeitsende und außerhalb der Arbeitsstätte einschließt.

4.2.1 Struktur von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz

In der deutschsprachigen Literatur gibt es gegenwärtig zwei⁴⁶ umfassende, hinsichtlich ihrer Struktur aber sehr unterschiedliche Kategorisierungen von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz. Die etwas ältere, auf industrialisierte Länder eingeschränkte und am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland dargestellte Struktur wurde 1996 von Huber und Hahn erstellt und unterteilt die zahlreichen Angebote in (1) Betriebssport, (2) Programme am Arbeitsplatz und (3) Programme nach Arbeitsende (vgl. Abb. 6). Diese drei Teilbereiche werden nochmals in zwei bzw. drei konkretere Angebote unterteilt.

Diese Aufteilung erscheint sinnvoll, da sie auf der ersten Kategorisierungsstufe nicht nur zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorganisierten Angeboten (Betriebssport) unterscheidet, sondern auch zwischen solchen, die während der Arbeitszeit und damit auch in der Organisation stattfinden, und Angeboten nach Arbeitsende, also in der Freizeit. Leider erwähnen Huber und Hahn (1996) bei den Programmen nach Arbeitsende nicht, ob diese in der Organisation oder in anderen Institutionen durchgeführt werden. Bei der zweiten Kategorisierungsstufe sind drei Dinge kritisch anzumerken. Erstens wäre es sinnvoller gewesen Ernährungskurse nicht isoliert, sondern höchstens ganzheitlich im Zusammenhang mit physischen Aktivitätsprogrammen aufzuführen. Zweitens haben Programme zur Verbesserung der Arbeitstechnik sehr

⁴⁶ Man könnte an dieser Stelle noch die Kategorisierung von Tofahrn (1992, S. 55) aufführen. Da sich aber Luh (1998) an Tofahrn orientierte und damit große Schnittmengen zwischen beiden Strukturen vorherrschen, soll darauf verzichtet werden.

wenig mit physischen Aktivitätsprogrammen gemeinsam und sollten aus diesem Grund eher zu den ganz allgemeinen gesundheitsfördernden Maßnahmen gezählt werden. Und drittens verpassen es die Autoren mit Ausnahme des Betriebssports zu erklären, was unter den einzelnen Kategorien zu verstehen ist.

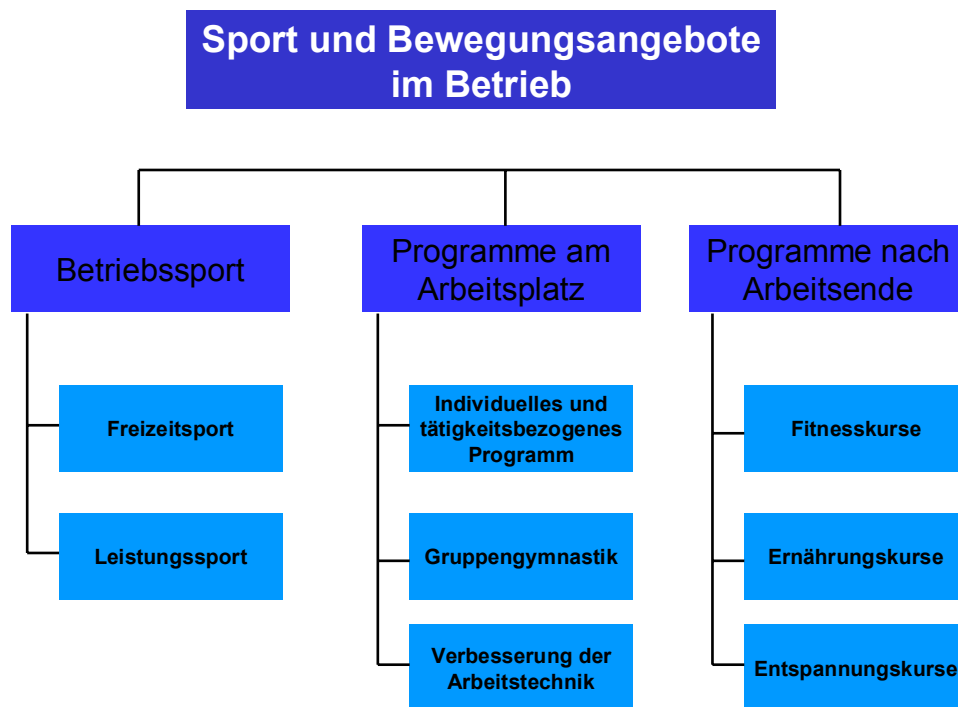


Abbildung 6: Struktur von Sport- und Bewegungsangeboten im Betrieb nach Huber und Hahn (1996)

Eine zweite Kategorisierungsmöglichkeit wurde von Luh (1998) in Anlehnung an Tofahrn (1992) nur zwei Jahre später in seiner Habilitationsschrift vorgestellt und unterscheidet sich gleich in mehreren Punkten von der ersten. Zunächst wählt Luh (1998) für alle mit Betriebsangehörigen durchgeführten Programme den Terminus Betriebssport. Diesen fasst er allerdings sehr weit, was die Entwicklung eines eigenen Definitionsversuchs zeigt. Für Luh (1996) ist Betriebssport „eine besondere Erscheinungsform des Sports [...] die, durch charakteristische Beziehungen personeller, materieller und organisatorischer Art zu Unternehmungen oder anderen Arbeitsstätten (Dürnwächter 1966, 11) gekennzeichnet ist“ (Luh, 1998, S. 13). Interesse für die Durchführung von Betriebssport liegen sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite, dementsprechend kann Betriebssport „(stärker) arbeitgeberseitig oder arbeitnehmerseitig organisiert sein und findet während der Arbeitszeit

oder in der Freizeit der Belegschaftsangehörigen statt“ (Luh, 1998, S. 13). Diese Einteilung, und darin besteht der zweite Unterschied zur Kategorisierung von Huber und Hahn (1996), verwendet Luh (1998), um die vielfältigen Erscheinungs- und Organisationsformen des Betriebssports schematisch zu ordnen (vgl. Abb. 7).

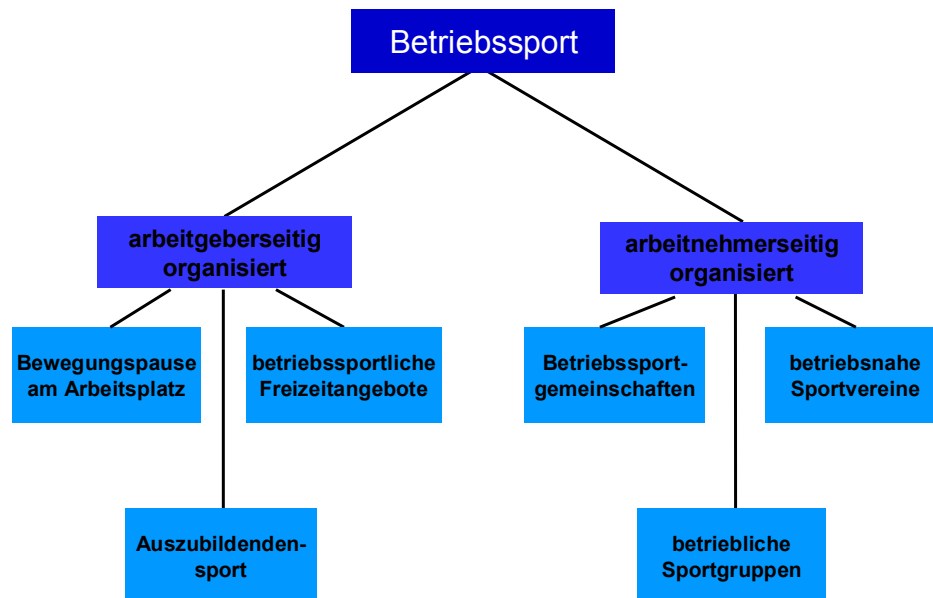


Abbildung 7: Betriebssportliche Organisationsformen nach Luh (1998)

Dem arbeitgeber- oder unternehmensseitig organisierten Betriebssport ordnen andere soziologische Untersuchungen (z.B. Tofahrn, 1992) die Bewegungspause am Arbeitsplatz, den Auszubildendensport und betriebssportliche Freizeitangebote im Unternehmen zu (vgl. Tofahrn, 1992, S. 54). Zum arbeitnehmerseitig organisierten Betriebssport zählen betriebsnahe Sportvereine, organisierte Betriebssportgemeinschaften und informelle betriebliche Sportgruppen (vgl. Luh, 1998, S. 344). Im Unterschied zu Huber und Hahn (1996) umfasst diese Einteilung alle denkbaren physischen Aktivitätsprogramme, die von Betriebsangehörigen durchgeführt werden können, unabhängig von Zeit (während oder nach der Arbeit), Ort (am Arbeitsplatz oder außerhalb) und Organisator (Arbeitgeber oder -nehmer). Etwas störend ist lediglich der Oberbegriff Betriebssport, da dieser, sofern man keine ausführliche Definition angibt, irreführend sein kann. Trotz dieser kleinen Schwächen wird das Kategorisierungsschema von Luh (1998) für diese Arbeit fast komplett übernommen, lediglich der Oberbegriff Betriebssport wird, in Anlehnung an die Begriffsfindung durch *physi-*

sche Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz ersetzt (vgl. Abb. 8). Im Folgenden werden die physischen Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz mit pAP abgekürzt.

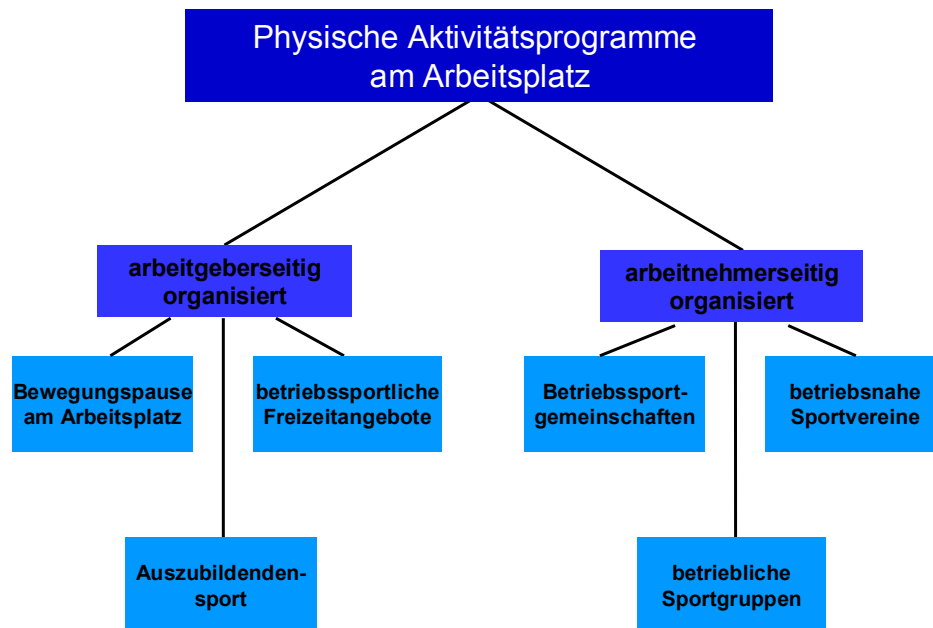


Abbildung 8: Struktur von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz

Im Rahmen der Work-Life-Balance bzw. Work-Leisure-Balance wurde insbesondere in den letzten Jahren von zahlreichen Arbeitnehmervertretern (z.B. Becker & Schulz, 1998; WestLB, 2005) verstärkt gefordert, auch Familienangehörige an sozialen, gesundheitsfördernden Maßnahmen des Unternehmens und somit auch an pAP teilnehmen zu lassen. Um dieser Forderung gerecht zu werden, soll die in Abbildung 8 dargestellte Struktur auch sämtliche Angebote einschließen, bei denen Familienmitglieder von Betriebsangehörigen partizipieren können. Eine explizite Erwähnung in der Struktur erscheint aber überflüssig, da solche Angebote rar sind und Familienmitglieder zudem nur zusammen mit dem Betriebsangehörigen teilnehmen dürfen.

Nach der Festlegung der verschiedenen Handlungsfelder von pAP geht es im Folgenden nun darum, die einzelnen Angebote näher zu beschreiben. Hierbei werden nicht alle sechs Dimensionen besprochen, sondern nur jene, die gegenwärtig in der Forschungsliteratur überwiegen und vor allem für diese Arbeit von starkem Interesse sind. Dazu zählen Betriebssportgemeinschaften, Bewegungspausen am Arbeitsplatz und betriebssportliche Freizeitangebote.

4.2.1.1 *Betriebssportgemeinschaften*

Folgt man den sehr ausführlichen Beschreibungen von Luh (1998), entstanden erste betriebssportliche Vereinigungen der Bundesrepublik Deutschland⁴⁷ im Sommer 1948 und setzten sich aufgrund eines spezifisch betriebssportlichen Selbstverständnisses bewusst von dem „freien“ Sportvereinswesen ab. Belegschaftsangehörige schlossen sich zu Betriebssportgemeinschaften (BSG) zusammen. Es folgten regionale Vereinigungen zur Gestaltung von Wettkampfligen und 1949 wurde der erste betriebssportliche Landesverband in Hamburg gegründet. Im Jahre 1960 fusionierten gleich mehrere Landesverbände und gründeten den *Bund Deutscher Betriebssportverbände* (BDBV) (vgl. Luh, 1998, S. 359). Nach Meinung von Dürrwächter (1980) bilden organisierte Betriebssportgemeinschaften (BSG) den eigentlichen Kern des institutionalisierten Betriebssportes (vgl. Dürrwächter, 1980, S. 30) und werden normalerweise von den Unternehmen organisatorisch und/oder materiell unterstützt (vgl. Tofahrn, 1992, S. 54). Zusammenfassend kann in Anlehnung an Huber und Hahn (1996) festgehalten werden, dass alle Aktivitäten von betrieblichen Gruppen, die sich zum gemeinsamen Sporttreiben zusammengeschlossen haben, ihren Sport selbst organisieren und dabei vom Unternehmen in irgendeiner Form unterstützt werden, als Betriebssport bezeichnet werden können. Solche Aktivitäten können auch in Form von Wettkämpfen zwischen mehreren Unternehmen oder Werken eines Unternehmens stattfinden und werden meistens nach Arbeitsende auf werkseigenen oder angemieteten Sportanlagen durchgeführt.

Informelle betriebliche Sportgruppen lassen sich von BSG auf einer organisatorischen Ebene unterscheiden, da sie relativ ungebunden oder wild sind, aber dadurch auch einer hoher Fluktuation ausgesetzt sind. Trotzdem haben betriebliche Sportgruppen große Bedeutung, da sie als organisatorische Vorstufe von BSG gelten (vgl. Luh, 1998, S. 362). Betriebsnahe Sportvereine als dritte Dimension von arbeitnehmerseitig organisierten Sport und Bewegungsangeboten lassen sich ebenfalls relativ klar von BSG trennen. Tofahrn (1992) beschreibt diese als „reguläre Vereine, deren Mitgliederstamm – zumindest ein hoher Anteil – sich aus einem Unternehmen rekrutiert. Oft tragen die Vereine auch den Namen des Unternehmens oder weisen in

⁴⁷ Die folgenden Beschreibungen beziehen sich in Anlehnung an die historische Abhandlung und Klassifikation des Betriebssports von Luh (1998) auf die Bundesrepublik Deutschland nach 1945. Auf den Betriebssport im Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im nationalsozialistischen Deutschland wird hierbei nicht näher eingegangen.

einem Zusatz darauf hin“ (Tofahrn, 1992, S. 55). Das wahrscheinlich bekannteste Beispiel in Deutschland hierfür ist Bayer Leverkusen.

4.2.1.2 *Bewegungspause am Arbeitsplatz*

Die Bewegungspause am Arbeitsplatz lebte in Deutschland⁴⁸ erst in der zweiten Hälfte der 60er Jahre auf, als der Deutsche Sportbund und der Bund Deutscher Betriebssportverbände den Nutzen dieser Aktivitätsform erkannten. „Charakteristisches Merkmal der Bewegungspause ist das organisierte kurzfristige Unterbrechen des Arbeitsprozesses zum Zwecke ausgleichender Bewegungsaktivitäten“ (Mitterbauer, 1994, S. 136) und „kann sowohl in der bezahlten und der unbezahlten Pause in Praxis vertreten sein“ (Tofahrn, 1992, S. 54). Eine Vielzahl an Varianten hinsichtlich Organisationsform und Ausrichtungsart (Dauer, Zeitpunkt, Ort und Zielsetzung) sind möglich. Wichtiges Kriterium ist aber laut Tofahrn (1992), dass die Bewegungspause ohne Zwang, also auf freiwilliger Basis erfolgt (vgl. Tofahrn, 1992, S. 54). Vor dem Hintergrund zunehmender Belastungen und Erkrankungen des Bewegungsapparats (vor allem im Bereich der Wirbelsäule) ist das primäre Ziel die Haltungsprävention (vgl. Mitterbauer, 1994, S. 136). Aus diesem Grunde ist es relevant, die Inhalte von Bewegungspausen durch eine gezielte Planung von Art, Umfang und Zeitpunkt auf die spezifischen Arbeitsbelastungen und den typischen täglichen Ermüdungsverlauf der Berufstätigen abzustimmen (Mitterbauer, 1994; Luh, 1998). Nur so können sich die in der Literatur (z.B. Dürrwächter 1968; Eichler, 1976) beschriebenen positiven Wirkungen wie die Beseitigung von arbeitsbedingten Beschwerden einstellen (vgl. Tofahrn, 1992, S. 54).

„Trotz konzentrierter Bemühungen findet die betriebssportliche Organisationsform der Bewegungspause am Arbeitsplatz in den bundesdeutschen Unternehmen bis heute eine bemerkenswert geringe Verbreitung“ (Luh 1998, S. 369), konnte sich also in der Praxis nicht durchsetzen (Tofahrn, 1992, S. 54). Die Entscheidung diese Dimension dennoch aufzuführen liegt darin begründet, dass es einige Studien zur Wirksamkeit von Bewegungspausen gibt, deren Erkenntnisse für diese Arbeit relevant sind.

⁴⁸ Auch diese Ausführungen beschränken sich auf den Sport der Bundesrepublik Deutschland nach 1945. Frühere Epochen (z.B. Weimarer Republik) werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Für detaillierte Ausführungen siehe Luh (1998).

4.2.1.3 *Betriebssportliche Freizeitangebote*

Zu den betriebssportlichen Freizeitangeboten⁴⁹ zählen sämtliche Sport- und Bewegungsangebote, die nach Arbeitsende von Betriebsangehörigen und vereinzelt auch von deren Familienmitgliedern besucht werden können. Diese Angebote können sowohl in eigenen Sportstätten des Unternehmens stattfinden, als auch in angemieteten externen Sportstätten, sind verbandsungebunden und werden in der Regel direkt vom Unternehmen als Sozialleistung finanziell unterstützt (Tofahrn, 1992, S. 54). In den fünfziger Jahren Deutschlands noch eine Ausnahmerecheinung finden „betriebssportliche Freizeitangebote der Unternehmen seit den siebziger Jahren zunehmend Verbreitung“ (Luh, 1998, S. 380), was sich auch an der Vielzahl an Erscheinungsformen wie beispielsweise Fitness, Gesundheitsvorsorge, Entspannung, Körpererfahrung, Spaß an der Bewegung, Erlebnisgewinn und Geselligkeit zeigt. Zu den weiteren Merkmalen solcher Angebote zählt, dass sie meistens informell, offen und nicht wettkampforientiert sind oder nach vereinfachten und selbstbestimmten Regeln mit oder ohne Anleitung stattfinden (vgl. Luh, 1998, S. 426). Größere Unternehmen, teilweise auch mit eigenen Sportstätten, stellen für die Organisation und Durchführung von betriebssportlichen Freizeitangeboten hauptamtliche Sportreferenten, Sportlehrer und Übungsleiter ein, deren Aufgabe es ist, Mitarbeiter zu einem sportlich aktiven Lebensstil zu animieren. Mittlere und kleine Unternehmen dagegen versuchen solche Angebote mit Kooperationspartner wie Volkshochschulen, Stadtsportämter, Sportvereinen, Universitäten oder über eventuell bestehende Betriebssportgemeinschaften durchzuführen. Diese stellen dann meistens Sportstätte und Betreuer, Übungsleiter etc. zur Verfügung oder helfen bei der Organisation (vgl. Luh, 1998, S. 381).

In der Zwischenzeit dürften betriebssportliche Freizeitangebote als eigenständige Dimension von pAP hinsichtlich Angebotsbreite und Teilnahmezahlen in den meisten Unternehmen überwiegen. Verdeutlicht wird die zunehmende Popularität vor allem durch eine Vielzahl an Studien, die sich genau mit solchen Programmen befassen. Dabei liegt das Interesse nicht nur auf Seiten der Theoretiker oder Wissenschaftler, sondern auch auf Seiten der Praktiker, insbesondere der Human Resources Manager.

⁴⁹ In Anlehnung an die historischen Abhandlungen von Luh (1998) beziehen sich folgende Beschreibungen auf den Sport in der Bundesrepublik Deutschland nach 1945.

Das Kapitel zur Struktur von pAP sowie die Beschreibung von drei der sechs⁵⁰ Dimensionen hatte das Ziel, die verschiedenen Dimensionen bzw. Handlungsfelder zu erklären und klar voneinander abzugrenzen. Des Weiteren sollte dafür sensibilisiert werden, welche Dimensionen in der heutigen Zeit besonders relevant sind, was gleichzeitig eine Legitimation für das weitere Vorgehen darstellt. Denn im Folgenden werden nur Studien zur Wirkungsweise von pAP aufgeführt, die den drei besprochenen Dimensionen zuzuordnen sind.

4.2.2. Wirkungsfelder von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz

Versucht man einen Überblick über die gegenwärtige Forschungslage zur Wirksamkeit von pAP darzulegen, stellt man fest, dass bis Anfang der 90er Jahre überraschend wenig publizierte Literatur existierte. Die Sportsoziologie in Deutschland entwickelte nach Meinung von Bachleitner (1988) „zwar zahlreiche Einzelhypothesen [...], die empirischen Befunde dazu sind jedoch weit gestreut und zeigen keinerlei Geschlossenheit in ihren Aussagen. Zudem handelt es sich nur um eine geringe Zahl empirischer Studien“ (Bachleitner, 1988, S. 157). Und Tofahrn bezeichnete sogar noch 1992 den Betriebssport in der Bundesrepublik Deutschland als ein weitgehend unerforschtes Phänomen (vgl. Tofahrn, 1992, S. 63). In der Folgezeit versuchten gleich mehrere Wissenschaftler potentielle Wirkungen und Effekte des Betriebssports auf Belegschaft und Unternehmung in empirischen Studien zu untersuchen. Die Mehrzahl dieser Publikation kommt allerdings über den Status einer rein hypothetischen Abhandlung nicht hinaus oder ist von unzureichender methodischer Qualität (vgl. Kapitel 4.2). Ein ganz ähnlicher Verlauf des Forschungsstands lässt sich auch im US-amerikanischen Raum feststellen: Verhältnismäßig wenig Literatur und nur eine geringe Anzahl an empirischen Studien von hoher Qualität bis Anfang der 90er Jahre, dann ein steiler Anstieg der Publikationszahlen. Wobei die Studienqualität dem Quantitätssprung nicht folgen konnte und somit die beschriebenen Wirkungen der meisten Studien leider nicht überzeugen (vgl. Kapitel 4.2).

⁵⁰ Der Auszubildendensport spricht, wie der Name schon sagt lediglich Auszubildende an und wird aufgrund seiner Irrelevanz für diese Arbeit nicht explizit beschrieben. Zudem muss er auch nicht wegen Verständnisschwierigkeiten von den anderen Dimensionen des arbeitgeberseitig organisierten Sports abgegrenzt werden.

Die Erwartungshaltungen, die an pAP gestellt werden, lassen sich nach Bachleitner (1988) im Wesentlichen auf die beiden Wirkungsfelder⁵¹ Gesundheitsförderung und soziale Integration / Kommunikation eingrenzen. Gesundheitsfördernde Wirkungen sieht Bachleitner (1988) eher auf der psychosozialen als physiologisch-orthopädischen Ebene, da bei letzterer Angaben über Frequenz und Intensität des Sport oder Bewegungsangebots benötigt werden (vgl. Bachleitner, 1988, S. 159). Den sozial-integrativen / kommunikativen Wirkungen wird eine „wesentlich höhere Effektivität in Hinblick auf das psychosoziale Wohlbefinden der Arbeitnehmer“ (Bachleitner, 1988, S. 159) zugesprochen. Hierzu zählen vor allem Aussagen zur Verbesserung des Betriebsklimas. Eine genauere Beschreibung der beiden Wirkungsfelder wird von Bachleitner (1988) leider nicht aufgeführt, was dazu führt, dass sich eine potentielle Wirkung wie beispielsweise die Erhöhung von *organisationalem Commitment* keinem der beiden Felder eindeutig zuordnen lässt. Aus diesem Grund ist Bachleitners Vorschlag nicht zufrieden stellend und sollte lediglich als Orientierungshilfe bei einem eigenen Kategorisierungsversuch zu den Wirkungsfeldern von pAP dienen.

Ein anderes Einteilungskriterium findet man bei Proper et al. (2002) und ansatzweise auch bei Tofahrn (1992). Sie unterteilen potentielle Wirkungen aus Sicht der Arbeitnehmer und sprechen in diesem Zusammenhang auch vom personenbezogenen Nutzen (vgl. Proper et al., 2002, p. 75) und aus Sicht der Arbeitgeber. Bei letzterem geht es nach Proper et al. (2002) darum, Wirkungen von pAP auf so genannte arbeitsbezogene (*work-related*) Outcomes zu untersuchen. Aber auch hier taucht das Problem einer unmissverständlichen Zuordnung einzelner Effekte auf die Wirkungsfelder auf, wie sich anhand des Beispiels *Arbeitszufriedenheit* zeigen lässt. Denn von einer höheren Arbeitszufriedenheit profitieren sowohl die Newcomer als auch der Arbeitgeber. Die Autorengruppe geht leider auf diese Problematik nicht ein, sondern zählt, ohne das explizit zu begründen, Arbeitszufriedenheit, Absentismus oder Stress zu den arbeitsbezogenen Outcomes.

In dieser Arbeit wird ein eigenes Einteilungskriterium zu den Wirkungsfeldern von pAP vorgeschlagen, welches das von Proper et al. (2002) erweitert. Auf der ersten

⁵¹ Bachleitner (1988) und auch Tofahrn (1992) benutzen den Ausdruck *Funktionsbereiche* und instrumentalisieren dadurch alle Sport und Bewegungsaktivitäten. Deshalb wird in dieser Arbeit der Terminus *Wirkungsfelder* bevorzugt.

Stufe wird zwischen einem gesundheitsfördernden und arbeitbezogenem Wirkungsfeld unterschieden. Ersteres lässt sich nochmals unterscheiden in physische (Rückgang von Beschwerden und Erkrankungen, Steigerung von Fitness etc.) und psychosoziale (Steigerung des Wohlbefindens, Stressreduktion etc.) Wirkungen. Das arbeitsbezogene Wirkungsfeld wird unterteilt in ökonomische (Verringerung von Fluktuation, Absentismus etc.) und verhaltens- bzw. einstellungsbezogene (Steigerung von organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit etc.) Wirkungen (vgl. Abb. 9). Zu den ökonomischen Wirkungen zählen im Gegensatz zu den verhaltens- und einstellungsbezogenen insbesondere solche, die direkt und objektiv messbar sind. Commitment oder Arbeitszufriedenheit dagegen kann man lediglich durch Selbstaussagen messen, sie bilden somit das subjektive arbeitsbezogene Wirkungsfeld. Analog dazu wurde auch das gesundheitsfördernde Wirkungsfeld unterteilt. Während man physische Gesundheit relativ objektiv beispielsweise durch Fitnessstests oder Arztuntersuchungen einschätzen kann, ist die psychosoziale Gesundheit wiederum nur subjektiv über Selbstaussagen zu erfassen.

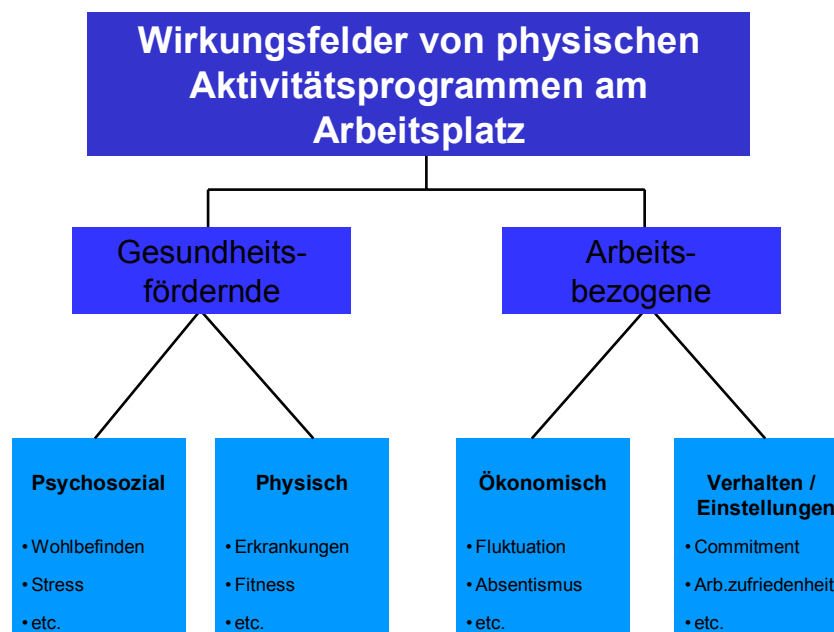


Abbildung 9: Wirkungsfelder von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz

Den theoretischen Ausführungen folgend, interessieren in dieser Arbeit arbeitsbezogene, insbesondere verhaltens- und einstellungsbezogene Wirkungen von pAP und

werden im Folgenden ausführlich vorgestellt. Empirische und Theoretische Ergebnisse der anderen Wirkungsfelder dagegen sollen nur zusammenfassend wiedergegeben werden, um ein komplettes Bild potentieller Wirkungen zu erhalten.

4.2.2.1 *Gesundheitsfördernde Wirkung - Physisch*

Ganz allgemein ausgedrückt, versprechen bzw. erhoffen sich Theoretiker wie Praktiker von einer regelmäßig sporttreibenden Belegschaft einen verbesserten physischen Gesundheitszustand. Diese physischen Wirkungen lassen sich unterteilen in eine Steigerung der verschiedenen Fitnessdimensionen, einer Reduktion von Risikofaktoren sowie einem Rückgang von Erkrankungen und Beschwerden. Physische Aktivitätsprogramme scheinen also einerseits Ressourcen der Gesundheit zu stärken, gleichzeitig aber auch auf sie einwirkende Anforderungen zu reduzieren.

Steigerung der Fitness: Sportbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen können physische Parameter wie Ausdauer, Kraft, Beweglichkeit, Koordination oder die Sauerstoffaufnahme der Arbeitnehmer verbessern und optimieren (Bös, Opper & Polenz, 1993; Bös & Pluto, 1992; Brand et al., 2006; Hahl & Sehling, 1998; Proper, Hildebrandt, van der Beek, Twisk & van Mechelen, 2003a; Proper, de Bruyne, Hildebrandt, van der Beek, Meerding & van Mechelen, 2004; Shephard, 1996; Titze, Martin, Seiler, Stronegger & Marti, 2001).

Reduktion von Risikofaktoren: Sport in Unternehmen kann zur Reduzierung von Risikofaktoren (Bewegungsmangel, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Gewicht, Cholesterinspiegel, Blutdruck und Zigarettenkonsum) beitragen und unterstützt auf diesem Wege die Gesundheitsförderung (Bös et al., 1993; Fielding, 1994; Gundlach, 1991; Janßen, 1991; Low, Gramlich, Ingram, 2007; Maes, Verhoeven, Kittel & Scholten, 1998; Pritchard, Nowson & Wark, 1997; Proper, Koning, Beek, Hildebrandt, Bosscher & Mechelen, 2003; Shephard, 1996; Voit, 2001).

Rückgang von Erkrankungen und Beschwerden: In Betrieben, die Sport und Bewegungsangebote durchführen, wurde bei den Mitarbeitern durch die Aktivierung ein Rückgang von Erkrankungen des Bewegungsapparates (Allmer, 1996; Gürtler, 1976;

Hübner, 1973; Lümekemann, 2001; Müller, 2004; Proper et al., 2003) sowie ein subjektives Nachlassen von Beschwerden (Kopfschmerzen und Schmerzen im Hals-Nackenbereich) (Gürtler, 1976; Huber, 1998; Müller, 2004) festgestellt.

Allerdings muss man diese Wirkungen mit Vorsicht betrachten, da es sich hierbei größtenteils um Hypothesen handelt, die in der Empirie entweder nicht bestätigt wurden oder mit Studien von mangelhafter methodischer Qualität untersucht wurden. In der englischsprachigen Literatur findet man aber auch einige neuere Reviews und Meta-Analysen (z.B. DeGroot & Kiker, 2003; Voit, 2001; Proper et al., 2003), die sehr glaubhafte Ergebnisse zur physischen Wirkung aufzeigen. So konnte beispielsweise Voit (2001) in einer Analyse von fünfzehn qualitativ zufriedenstellenden Studien⁵² (randomisiert, kontrolliert, homogene Stichprobe) zeigen, dass Fitnessprogramme den Körperfettanteil und das Gewicht (5 Studien) von Arbeitnehmern reduzieren können sowie deren Herzfrequenz und Blutdruck (3 Studien). Daley und Parfitt (1996) stellte bei einer Interventionsgruppe im Unterschied zur Wartekontrollgruppe eine signifikant höhere Fitness und physische Aktivität fest. Ähnliche Ergebnisse fanden auch Eddy, Eynon, Nagy und Paradossi (1990) in ihrer Längsschnittstudie (Pre-Posttest-Design). Teilnehmer erzielten nach Abschluss eines Gesundheit- und Fitnessprogramms signifikant bessere Fitnesswerte. Obwohl sich die Teilnehmer in einigen der von Voit (2001) analysierten Studien hinsichtlich Alter und Geschlecht unterscheiden, kommt sie zu dem Schluss, dass „many of these positive outcomes were consistently replicated across different studies“ (Voit, 2001, p. 274).

In einem weiteren Review zur Effektivität von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz analysierten Proper et al. (2003) 772, im Zeitraum von 1980 bis 2000 publizierte Studien, von denen sie nach einer Qualitätsüberprüfung schließlich 26 detailliert besprechen. Zu den untersuchten Effekten, die auf einer fünfstufigen⁵³ Evidenzskala eingestuft wurden, zählen physische Aktivität, kardiorespiratorische Fitness, Beweglichkeit, Muskelkraft, Körpergewicht und Körperkomposition (Körperfettanteil und/oder BMI), allgemeine Gesundheit, Müdigkeit, Skelettmuskelbeschwerden, Blutfettgehalt (Cholesterin) und Blutdruck. Starke Evidenz für positive Effekte von pAP konnte sowohl bei physischer Aktivität (in acht Studien hatten Teilnehmer

⁵² Die Studien wurden in den 90er Jahren veröffentlicht.

⁵³ Das fünfstufige Skalenspektrum erstreckt sich von *strong evidence* bis *no evidence*.

am Ende einer Intervention signifikant höhere Werte im Bewegungsverhalten und Kalorienverbrauch) als auch bei Beschwerden der Skelettmuskeln nachgewiesen werden. Hinsichtlich der Beschwerden von Skelettmuskeln konnte in mehreren Studien ein positiver Effekt auf Hals- und Rückenschmerzen gezeigt werden (vgl. Proper et al., 2003, p. 115). Nicht beweiskräftige (inconclusive) Evidenz wurde für kardiorespiratorische Fitness, Beweglichkeit, Muskelkraft, Gewicht, Körperkomposition und allgemeine Gesundheit gefunden. Keine Evidenz für positive Effekte fand die Autorengruppe bei Blutfettgehalt und Blutdruck, beschränkte (*limited*) Evidenz zeigte sich lediglich bei der Müdigkeit, da in zwei Studien ein signifikanter Anstieg der mentalen und physischen Müdigkeit bei einer Kontrollgruppe im Gegensatz zur Interventionsgruppe nachgewiesen werden konnte.

4.2.2.2 Gesundheitsfördernde Wirkung - Psychosozial

Analog zu den physischen Wirkungen verspricht man sich von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz auch positive Effekte auf die psycho-soziale Gesundheit der Beschäftigten. Dazu können eine Steigerung des Wohlbefindens oder die Reduktion von subjektiv wahrgenommenem Stress gezählt werden, genauso wie auch Veränderungen kognitiver Prozesse, beispielsweise eine Verhaltensänderung im Sinne einer gesünderen, sportlicheren Lebensweise.

Steigerung von Wohlbefinden und Zufriedenheit: Initiatoren von pAP erhoffen sich bei den teilnehmenden Arbeitnehmern eine Steigerung des Wohlbefindens sowie der allgemeinen Lebenszufriedenheit und Entspannungsfähigkeit (Allmer, 1996; Altenberger, 1993; Boni, 2004; Brand et al., 2006; Cox & Miles, 1994; Gürtler, 1976; Gundlach, 1991; Hübner, 1973; Janßen, 1991; Kemter, 1970; Proper et al., 2002).

Reduktion von Stress: Sport und Bewegung im Betrieb kann die Beziehung zwischen beruflichen Anforderungen (Stress) und Gesundheit in positiver Weise moderieren und übt damit eine Kompensations- und Ausgleichsfunktion aus (Bös et al., 1993; Boni, 2004; Brown & Siegel, 1988; Hahl & Sehling, 1998; Howard, Cunningham & Rechnitzer, 1984; Kaluza, Keller & Basler, 2001; Polenz & Becker, 1997; Proper et al., 2002; Voit, 2001).

Verhaltensänderung: Die Organisation von Sport und Bewegungsangeboten bietet gute Möglichkeiten, sportlich inaktive Menschen dem Sport zuzuführen. Schließlich kann die Teilnahme an der sportlichen Aktivität dazu führen, die Mitarbeiter schrittweise zu selbstständiger, sportbezogener Freizeitgestaltung und einem aktiven Lebensstil zu motivieren (Allmer, 1996; Altenberger, 1993; Gürtler, 1976; Lümekemann, 2001; Marshall, 2004; Nichols, Wellman, Caparosa, Sallis, Calfas & Rowe, 2000; Talvi, Jarvisalo & Knuts, 1999; Tofahrn, 1995).

Diese Aufzählung beschreibt in erster Linie psychische bzw. kognitive Wirkungen von pAP. Soziale Wirkungen wie soziale Unterstützung, Integration oder Betriebsklima bestehen durchaus auch, zählen aber bei der vorgeschlagenen Einteilung von Wirkungsfeldern (vgl. Kapitel 4.2.2) zu den arbeitsbezogenen, insbesondere zu den verhaltens- bzw. einstellungsbezogenen Wirkungen. Die eben erwähnten positiven Wirkungen sind wiederum größtenteils rein hypothetischer Natur und konnten bislang in der Empirie entweder nur mit geringen Effekten oder gar nicht bestätigt werden. Voit (2001) führt in ihrem Review lediglich drei Studien auf, die sich mit der Wirkung von Gesundheits- und Fitnessprogrammen auf emotionales Wohlbefinden und Stimmung (mood state) befassen haben. Die erste von Daley und Parfitt (1996) berichtet von signifikanten Stimmungsunterschieden sowohl zwischen Teilnehmern eines Fitnessprogramms und Nichteilnehmern als auch zwischen Teilnehmern und einer Wartekontrollgruppe ($p < .01$). Aus diesen Ergebnissen schließen die Autoren, dass die Förderung solcher Programme psychologischen Nutzen haben dürfte. Auch in der zweiten Studie, von Sutherland und Cooper (1990) durchgeführt, wurde empirische Evidenz für die Hypothese gefunden, dass regelmäßige Bewegung (*exercise*) emotionales Wohlbefinden, Stimmung (Reduktion von Depressionen und Angst) und Stressbewältigungsfähigkeit verbessern kann (vgl. Voit, 2001, p. 278). Zu ganz anderen Ergebnissen kommen in der dritten Studie Kerr et al. (1993). Sie konnten keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich Wohlbefinden und Stimmung zwischen Experimental- und Kontrollgruppen⁵⁴ nachweisen. Von vergleichbaren Ergebnissen berichtete bereits Shephard (1996) in einem weiteren Review⁵⁵ zu *Worksite Fitness and Exercise Programs*. Hauptkritikpunkt für die schwer nachzuweisende Wirkung auf Lebenszu-

⁵⁴ Signifikanz wurde lediglich bei dem *up-tight*-Faktor (Verspannung, Verklemmung) des *General Well-Being Questionnaire* gefunden. Hier unterschieden sich die drei aktiven Gruppen signifikant von der Inaktiven (vgl. Voit, 2001, p. 278).

⁵⁵ Hierbei sichtet er 52 englischsprachige, in den Jahren 1972 bis 1994 veröffentlichte Studien.

friedenheit und Wohlbefinden war seiner Meinung nach die Betrachtung von Studien ohne Kontrollgruppen, was generelle Aussagen erschwert (vgl. Shephard, 1996, p. 436).

Da dieser zuletzt genannte Kritikpunkt bei den erwähnten neueren Studien nicht mehr zutrifft, kann man davon ausgehen, dass pAP positive Wirkung auf die psychische Gesundheit haben können. Allerdings sind diese Effekte noch nicht in vielen Studien von hoher methodischer Qualität nachgewiesen worden und sollten trotz der Ergebnisse von Daley und Parfitt (1996) und Sutherland und Cooper (1990) mit Vorsicht betrachtet werden. Zuletzt seien noch die Erkenntnisse von Proper et al. (2002) zu Arbeitsstress erwähnt. Die Autorengruppe konnte vier Studien identifizieren, welche die Wirkung von physical activity programs auf Jobstress untersuchten. Drei der vier Studien konnte keine signifikanten Effekte nachweisen, weshalb Proper et al. (2002) schlussfolgern „that there was inconclusive evidence for an effect on job stress“ (Proper et al., 2002, p. 80).

4.2.2.3 *Arbeitsbezogene Wirkung - Ökonomisch*

Insbesondere für Arbeitgeber ist der Nachweis ökonomischer Evidenz von pAP bedeutsam, schließlich sollte sich die finanzielle Unterstützung der arbeitgeberseitig organisierten Angebote lohnen. Vor diesem Hintergrund und dem stetig ansteigenden Einsparungsdrucks in den Unternehmen versuchen Arbeitnehmer oder externe Fachleute den finanziellen Nutzen zu erfassen, indem sie beispielsweise Leistungs- und Produktivitätsanstiege oder eine Senkung von Krankenstand und Fluktuation bei den teilnehmenden Mitarbeitern untersuchen. Von Bewegungspausen am Arbeitsplatz versprechen sich Arbeitgeber vor allem Qualitätssteigerungen und eine Verhinderung von Leistungseinbußen, wenn diese zeitlich richtig gesetzt werden.

Leistungs- / Produktivitätssteigerung: Die Teilnahme an pAP kann die Arbeitsleistungen, -produktivität und -qualität durch vermehrte Einsatzfreude, gesteigerte Arbeitsmoral (Gundlach, 1991; Janßen, 1991) und eine bessere körperliche sowie seelische Verfassung erhöhen (Boni, 2004; DeGroot & Kiker, 2003; Dürrwächter, 1966; Eichler, 1976; Gibbons, 1989; Huber, 1998; Kemter, 1970; Kirsch, 1986;

Lovato, Green & Stainbrook, 1994; Lümekemann, 2001; Luh, 1998; Mitterbauer, 1992; Pelletier, 2001; Shephard, 1986, 1989, 1990; Vinnai, 1970; Voit, 2001).

Senkung des Krankenstandes: Eine aktive Beteiligung an pAP führt möglicherweise zu einer Verringerung der Fehlzeiten durch Senkung des Krankenstandes und der Unfallquoten (Baun, Bernacki & Tsai, 1986; Bjurstrom & Alexiou, 1978; Boni, 2004; Dürrwächter, 1966; Gibbons, 1989; Gürtler, 1976; Huber, 1998; Hübner, 1973; IDIS, 1990; Janßen, 1991; Kemter, 1970; Kirsch, 1986; Leatt, Hattin, West & Shephard, 1988; Lechner, Vries, Adriaansen & Drabbels, 1997; Luh, 1998; Pelletier, 2001; Proper et al., 2002; Proper, de Bruyne, Hildebrandt, van der Beek, Meerding & van Mechelen, 2004; Shephard, 1986, 1988, 1989, 1996; Voit, 2001), und dient als Vorbeugung gegen Frühinvalidität und Arbeitsunfälle (Gibbons, 1989; Kirsch, 1986; Lovato et al., 1994; Shephard, 1988, 1989).

Verbesserung der Arbeitsqualität und Verhinderung von Leistungseinbußen: Die Verbesserung der Arbeitsleistung durch die Bewegungspause spiegelt sich weniger in der Steigerung der Arbeitsmenge als vielmehr in der Abnahme von Fehlern, d.h. der Zunahme der Arbeitsqualität wieder (Geissler, 1960). Im Vergleich zu einer passiven Pause lässt sich durch eine kurzzeitige Aktivität ein Absinken der Arbeitsleistung durch Müdigkeit verhindern, eine schnelle Erholung bewirken sowie die intellektuelle Leistungsfähigkeit wiederherstellen, wenn die Bewegungspause zum Zeitpunkt der ermüdungsbedingten Leistungsminderung durchgeführt wird (Allmer, 1996; Lümekemann, 2001).

Abnahme der Fluktuation: Physische Aktivitätsprogramme sind für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht von Interesse, da sie beispielsweise auch zu einer Abnahme der Personalfuktuation führen können (Cox, Shephard & Corey, 1981, 1987; Cox, 1987; Dürrwächter, 1966; Gibbons, 1989; Huber, 1998; IDIS, 1990; Janßen, 1991; Kirsch, 1986; Leatt et al., 1988; Lovato et al., 1994; Luh, 1998; Proper et al., 2002; Shephard, 1986, 1988, 1989, 1990; Tsai, Baun & Bernacki, 1987). Des Weiteren sind die Werbeeffekte (Image) gegenüber der Öffentlichkeit nicht zu unterschätzen (Dürrwächter, 1966; Huber, 1998; Janßen, 1991; Lovato et al., 1994; Luh, 1998; Shephard, 1988; Tofahrn 1992, 1995; Voit, 2001). Shephard (1989) sieht einen weiteren positiven Effekt in der Rekrutierung erstklassiger Arbeitnehmer.

Analog zu den physischen gesundheitsfördernden Wirkungen sind arbeitsbezogene ökonomische Effekte von pAP in mehreren, methodisch hochwertigen Studien nachgewiesen worden. Man kann also insgesamt von guter Evidenz sprechen, wobei man zwischen den einzelnen Variablen differenzieren muss, wie die Ergebnisse der Reviews von Aldana (2001), DeGroot und Kiker (2003), Kreis und Bödeker (2003), Proper et al. (2002), Shephard (1996) und Voit (2001) zeigen. Aldana⁵⁶ (2001) untersuchte einerseits die Wirkung gesundheitsfördernder Programme auf Gesundheitskosten und Fehlzeiten, berücksichtigte hierbei aber auch Fitnessprogramme, und andererseits den Zusammenhang von physischer Fitness/Aktivität und Absentismus. Bei letzterem gelangt er zu der Erkenntnis: „The Association between fitness and absenteeism is ambiguous at best“ (Aldana, 2001, p. 313), unabhängig davon wie Fitness oder physische Aktivität gemessen wurde. Hinsichtlich der Wirkungsweise von Fitnessprogrammen fand Aldana (2001) heraus, dass die Teilnahme an Fitnessprogrammen in fünf von sieben berücksichtigten Studien scheinbar mit niedrigeren Absentismusgraden zusammenhing. Trotz methodischer Mängel der Studien und dem Fehlen von experimentellen Studiendesigns, demonstrierten die Studien bei den regelmäßig Teilnehmenden gleiche Ergebnisse. Allerdings bleibt unklar, ob diese Veränderung auf eine verbesserte kardiorespiratorische Fitness oder bessere Moral und Loyalität zurückzuführen ist. Beide Aspekte können Outcomes von solchen Programmen sein (Aldana, 2001, p. 316). Drei Studien (Baun et al., 1986; Bowne, Russell & Morgan, 1984; Shephard, Corey & Cox, 1982) untersuchten auch die Wirkung von Fitnessprogrammen auf Gesundheitskosten, indem sie Teilnahme als unabhängige Variable verwendeten. Zwar konnte in allen eine geringe Reduktion der Gesundheitskosten nachgewiesen werden, jedoch waren die Reduktionen nicht konsistent zwischen den Studien. Zudem leiden alle unter schwachem Studiendesign (vgl. Aldana, 2001, p. 316).

Auch DeGroot und Kiker (2003) untersuchten die Wirkung von neun Fitnessprogrammen auf Absentismus und konnten hierbei einen negativen Effekt ($N=4191$, $r = -.37$, $\chi^2 = 491.1$, $p < .05$) nachweisen. Dieser Fund ist konsistent mit der Argumentation, wonach Arbeitnehmer, die an solchen Programmen teilnehmen, scheinbar gesünder bleiben und dadurch die Anzahl an Krankheitstagen reduzieren (DeGroot &

⁵⁶ Von den ursprünglich 196 identifizierten Studien wurden letztlich nur 72 in dem Review berücksichtigt.

Kiker, 2003, p. 63). Die Effektivität von pAP auf Produktivität, Fluktuation und Absentismus untersuchten auch Proper et al. in ihrem 2002 veröffentlichten Review. Aus ihrer Analyse schlussfolgern sie: „There is limited evidence for the effectiveness of worksite physical activity programs on absenteeism from work“ (Proper et al. 2002, p. 79), „no evidence [...] to indicate an effect of physical activity programs at worksites on productivity“⁵⁷ (Proper et al., 2002, p. 80) und „inconclusive evidence [...] on employee turnover“⁵⁸ (Proper et al., 2002, p. 80). Diese Ergebnisse sind aufgrund der Tatsache, dass in dem Review ausschließlich Studien von hoher methodischer Qualität berücksichtigt wurden, besonders aussagekräftig und bestätigen weitestgehend die Erkenntnisse der anderen Reviews. Wie auch die Ergebnisse von Shephard (1996), der zu dem Schluss kommt: „Quasi-experimental studies suggest reduced rates of illness and injury among participants, but seasonal and year-to-year differences in health weaken possible conclusions“ (Shephard, 1996, p. 436). Mehrere ökonomische Outcomes (Produktivität, Absentismus und Gesundheitskosten) wurden auch von Voit (2001) betrachtet. Die Aussagen zur Produktivitätssteigerung bei Teilnehmern von Fitnessprogrammen basieren aber lediglich auf Selbstaussagen von Arbeitnehmern und -gebern und scheinen deshalb überbewertet. Bezüglich der Wirkung auf Absentismus wurde nichts gefunden, was nicht bereits erwähnt worden wäre. Interessant ist lediglich die Erkenntnis aus der Studie von Griffiths (1996), wonach die Hauptgründe von Absentismus am Arbeitsplatz in Funktionsstörungen des Bewegungsapparates, gefolgt von Stress und Depression liegen. Einsparungen bei den Gesundheitskosten zählen zu den positiven Wirkungen von Fitnessprogrammen auf den Arbeitgeber und brachten folgende Ergebnisse: In einer Studie von Smith und Katzman (1990) gaben 67 Prozent der befragten Arbeitgeber an, Fitnessprogramme u.a. deshalb zu implementieren, weil sie sich hiervon Kostenreduktionen im Gesundheitsbereich versprachen. Unter Berücksichtigung der Studienergebnisse von Erfurt, Foote und Heirich (1992) stellt Voit (2001) in diesem Zusammenhang fest: „It is cost effective to implement an employee fitness program“ (Voit, 2001, p. 283). Voit (2001) interessierte sich auch für das Image eines Unternehmens, was eventuell

⁵⁷ Bei der Produktivität wurden unterschiedliche Ergebnisse gefunden, je nachdem ob subjektive oder objektive Maße erfasst wurden. Die Beschäftigten schätzen sich selbst produktiver ein, was objektiv aber nicht bestätigt werden konnte (vgl. Kreis & Bödeker, 2003, S. 18).

⁵⁸ Bei der Einschätzung der Fluktuation konnte nur eine kontrollierte Studie von Cox et al. (1981) gefunden werden. Diese berichtete von signifikant verringerter Fluktuation bei Teilnehmern im Gegensatz zu Nichteilnehmern eines Fitnessprogramms. Da weitere randomisierte Studien fehlen, wird die Beweislage von Proper et al. (2002) als *inconclusive* eingeschätzt (vgl. Kreis & Bödeker, 2003, S. 19).

durch die Implementierung eines Fitnessprogramms beeinflusst werden kann, fand hierzu aber nur die Studie von Leutzinger und Blanke (1993). In der Studie gaben 60 Prozent der Befragten an, dass das Vorhandensein eines *health and fitness centers* ihre Meinung, für ein besonderes Unternehmen zu arbeiten, positiv beeinflusst. Allerdings gaben auch über 60 Prozent an, dass dies ihre Entscheidung, in solch einem Unternehmen zu bleiben oder zu wechseln, nicht beeinflussen würde. Trotz dieser widersprüchlichen Ergebnisse schlussfolgern Leutzinger und Blanke (1993), dass die Einführung von Gesundheits- und Fitnessprogrammen den Arbeitgeber und die Organisation durch die Schaffung eines positiven und fürsorglichen Bildes beeinflussen kann (vgl. Voit, 2001, p. 284).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass pAP scheinbar eine positive Wirkung auf Absentismus und Gesundheitskosten haben, aber keine oder nur sehr geringe auf Produktivität, Fluktuation und das öffentliche Ansehen des Unternehmens.

4.2.2.4 *Arbeitsbezogene Wirkung – Verhalten und Einstellungen*

Dieses vierte und letzte Wirkungsfeld von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz ist für diese Arbeit das wichtigste, und wird deshalb ausführlicher als die vorangehenden behandelt. Die Relevanz des verhaltens- und einstellungsbezogenen Wirkungsfeldes resultiert aus der großen Schnittmenge der diesem Bereich zugeprochen Variablen und den Outcomes des Sozialisationsprozesses (vgl. Kapitel 4.1.2). Das bedeutet, es wird nun die Wirkung von pAP auf jene Variablen untersucht, die auch in der Sozialisationsforschung von besonderem Interesse sind. Dazu zählen insbesondere soziale Integration und Unterstützung, Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. Analog zu den bereits vorgestellten Wirkungsfeldern stellt dieser Abschnitt zunächst die Ergebnisse in einer Kurzzusammenfassung vor, um anschließend den Forschungsstand zu den einzelnen Variablen noch einmal sehr dezidiert zu diskutieren. Vorneweg sei schon einmal darauf hingewiesen, dass die in Kürze vorgestellten Ergebnisse größtenteils aus Arbeiten ohne empirische Untersuchungen stammen, also rein hypothetischer Art sind, oder aus Studien von unbefriedigender methodischer Qualität.

Verbesserung des Betriebsklimas und Steigerung der Arbeitsfreude: Betriebe, die pAP anbieten, bestätigen eine positive Beeinflussung der Arbeitsfreude, Arbeitszufriedenheit (Boni, 2004; Brand et al., 2006; Cox & Miles, 1994; Fielding, 1994; Griffiths, 1996; Huber, 1998; Pelletier, 2001; Proper et al., 2002; Voit, 2001) und des Betriebsklimas durch Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und einem verbesserten Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten (Allmer, 1996; Dürrwächter, 1966; Eichler, 1976; Gürtler, 1976; Hübner, 1973; Lümekemann, 2001; Mitterbauer, 1992, 1994; Shephard, 1986; Vinnai, 1970, 1972).

Verbesserung der Kommunikation: Mit Mitarbeitern und Vorgesetzten Sport zu treiben, verstärkt die zwanglose abteilungsinterne und abteilungsübergreifende Kommunikation (Brecht, Pluto & Hildebrandt, 1994; Eichler, 1976; Luh, 1998; Mellerowicz & Dürrwächter, 1983; Vinnai, 1970, 1972) und ermöglicht dadurch ein gegenseitiges Kennen lernen innerhalb eines Betriebes sowie über Abteilungsgrenzen hinweg (Eichler, 1976; Vinnai, 1970, 1972). Weiter verspricht bzw. erhofft man sich von einer regelmäßigen Sport treibenden Belegschaft die Förderung sozialer Kontakte über funktionale und soziale Hierarchien hinweg (Kirsch, 1986; Luh, 1998; Mitterbauer, 1992).

Soziale Integration: Die Gemeinschaft des Sports bietet vor allem neuen Mitarbeitern die Gelegenheit, andere Arbeitskollegen kennen zu lernen, neue soziale Kontakte aufzunehmen und erleichtert somit ihre körperliche und soziale Integration in das arbeitsplatzspezifische Umfeld. Die Teilnahme am Betriebssport kann zudem die Integration von Bevölkerungsgruppen wie Aus- und Übersiedler, ausländische Mitbürger und Arbeitslosen erleichtern und übernimmt dadurch wichtige soziale Aufgaben (Altenberger, 1993; Brecht et al., 1994; Dürrwächter, 1966; Kähler, 1986; Kemter, 1970; Kirsch, 1986; Mellerowicz & Dürrwächter, 1983; Pfister, 1983).

Stärkung des organisationalen Commitment: Physische Aktivitätsprogramme sind für Unternehmen auch deshalb von Interesse, weil sie die persönliche Bindung des Belegschaftsmitglieds an das Unternehmen stärken (Bös et al., 1993; Boni, 2004; Fielding, 1994; Griffiths, 1996; Huber, 1998; Lümekemann, 2001), führen also gewissermaßen zur Identifizierung des Einzelnen mit dem Unternehmen.

Zwei der bereits mehrfach erwähnten Reviews (Proper et al., 2002; Voit, 2001) untersuchten auch die Wirkungen von pAP auf verhaltens- und einstellungsbezogene Variablen. Vier Studien, die sich mit den Effekten auf die Arbeitszufriedenheit befassen, konnten von Proper et al. (2002) identifiziert werden, eine kontrollierte von hoher Qualität, zwei kontrollierte von niedrigerer Qualität und eine nicht randomisierte von niedriger Qualität (vgl. Proper et al., 2002, p. 79). Die Ergebnisse der Studien sind sehr widersprüchlich, da Teilnehmer von Fitnessprogrammen in der ersten Studie von geringerer Arbeitszufriedenheit berichteten, in der zweiten von höherer und in den beiden letzten keinerlei Unterschiede im Vergleich zur Kontrollgruppe festzustellen waren. Aus diesem Grund wurde resümiert: „There is inconclusive evidence for the effectiveness of physical activity programs at worksites on job satisfaction“ (Proper et al., 2002, p. 80). Voit (2001) führt in ihrem Review zwei weitere Studien (Daley & Parfitt, 1996; Holzbach, Piserchia, McFadden, Hartwell, Herrmann & Fielding, 1990) auf, die sich mit der Arbeitszufriedenheit und Motivation von Teilnehmern eines Fitnesskurses befassen. Daley und Parfitt (1996) stellten fest, dass Teilnehmer eines Fitnessprogramms im Großen und Ganzen zufriedener waren als Nicht-Teilnehmer ($p < 0.01$). Vergleichbare, aber noch umfassendere Ergebnisse fanden Holzbach et al. in ihrer 1990 publizierte Studie: Teilnehmer eines *health promotion programs* zeigten nach dem ersten und zweiten Jahr signifikant positive Veränderungen bei organisationalem Commitment, Supervision, Arbeitsbedingungen, Gehalt- und Sozialleistungen und Arbeitssicherheit. Da diese Veränderungen auch während des zweiten Jahres aufrechterhalten wurden, folgern die Autoren hieraus: „The implementation of a health program had a significant positive effect on organizational commitment and working conditions attitudes within all demographic variables ($p < 0.001$)“ (Voit, 2001, p. 282).

Leider konnte kein Review gefunden werden, der soziale Aspekte wie Integration oder soziale Unterstützung systematisch untersucht hätte. Somit bleiben die Ergebnisse dieses Bereichs zunächst hypothetisch. Die positiven Effekte von Sport und Bewegungsangeboten auf Arbeitszufriedenheit sind trotz einiger Widersprüche in mehreren Studien nachgewiesen worden, weshalb man von einer zufrieden stellenden Beweislage sprechen kann. Ganz anders verhält es sich mit den weiteren Variablen (Commitment, Betriebsklima etc.), die nur in einer geringen Anzahl an Studien

untersucht wurden. Hier ist die Beweislage sehr dünn, von eindeutig positiven Effekten kann nicht die Rede sein.

Diese erste Kurzzusammenfassung sowie die Vorstellung der beiden Reviews sollte ein Gefühl für den gegenwärtigen Forschungsstand zu pAP und deren potentielle Wirkung auf verhaltens- und einstellungsbezogene Variablen darlegen. Im Folgenden werden die Wirkungen auf diejenigen Variablen ausführlicher vorgestellt, die in der Sozialisationsforschung und somit auch in dieser Arbeit eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Kapitel 4.1.1 & 4.1.2). Dazu zählen insbesondere soziale Integration und Unterstützung, Arbeitszufriedenheit, Fluktuation(-sneigung) und organisationales Commitment. Letzteres wurde der ökonomischen Wirkung zugeordnet, soll aber aufgrund seiner Relevanz im Gesamtzusammenhang an dieser Stelle besprochen werden. Vor dem Hintergrund der besonderen Berücksichtigung von *sozialer Integration* in der vorliegenden Arbeit, wird diese Variable am Ende in einem eigenständigen Kapitel diskutiert.

Soziale Unterstützung

Soziale Integration und *soziale Unterstützung* sind nach Meinung diverser Autoren (z.B. Badura, 1981; Laireiter, 1993; Schröder & Schmitt, 1988; Leppin & Schwarzer, 1997) zwei unterschiedliche, aber voneinander abhängige Konstrukte. Laireiter (1993) beispielsweise ist in Anlehnung an Laireiter und Baumann (1988, 1992) der Meinung, dass soziale Integration die oberste Ebene repräsentiert und theoretisch, teilweise auch begrifflich sowohl soziale Unterstützung als auch soziale Netzwerke subsumiert (vgl. Laireiter, 1993, S. 15). Von einer ähnlichen Abhängigkeit der beiden Termini berichten auch Leppin und Schwarzer (1997), da ihrer Meinung nach konkrete Unterstützungsleistungen mit Netzwerkindikatoren wie Größe und Dichte zusammenhängen (Leppin & Schwarzer, 1997, S. 350). Schröder und Schmitt (1988) behaupten sogar, dass die Einbettung in ein soziales Netz „eine grundlegende Voraussetzung für den Austausch von sozialer Unterstützung ist“ (Schröder & Schmitt, 1988, S. 151). Es hat sich herausgestellt, dass soziale Unterstützung ein mehrdimensionales Konzept ist (Schwarzer & Leppin, 1991) und „die Qualität, also die Art der Unterstützung, wie etwa emotionale Zuwendung, Lob, Rat und Tat oder Bereitstellung materieller Güter [betrifft]“ (Schwarzer, 1990, S. 18). Hinsichtlich der Dimensionen lässt sich laut Leppin und Schwarzer (1997) zwischen verschiedenen Inhalten

(emotional, materiell, informationell, instrumentell) sowie zwischen wahrgenommener und tatsächlich erhaltener sozialer Unterstützung unterscheiden. „Beide Dimensionen lassen sich wiederum in einen quantitativen (Menge an Unterstützung) und einen qualitativen (Zufriedenheit mit der Unterstützung) Aspekt unterscheiden“ (Leppin & Schwarzer, 1997, S. 350). Diese Einteilung basiert auf eigenen, früheren Arbeiten (Leppin, 1994; Schwarzer & Leppin, 1989, 1991) und Arbeiten anderer Autoren (z.B. Kühmann, 1987). Sportwissenschaftliche Literatur, die sich mit den Wirkungen von pAP auf soziale Unterstützung befasst, lässt die Ausdifferenzierung der verschiedenen Dimensionen unberücksichtigt und konzentriert sich auf zwischenmenschliche Beziehungen und verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Belegschaft. Diese gelten aber als Voraussetzung für Unterstützungsleistungen und werden deshalb im Folgenden aufgeführt.

Dürrwächter (1966) setzte sich als einer der ersten deutschen Wissenschaftler empirisch mit dem Betriebssport auseinander. In seiner Dissertation kommt er nach einer Literaturrecherche zu dem Schluss, dass die Förderung und Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb in zahlreichen Fachaufsätzen als dritter Leitgedanke neben dem Gesundheitswert und der Freizeitfunktion hervorgehoben wird (vgl. Dürrwächter, 1966, Mellerowicz & Voigt, 1988). Er begründet diese Eigenschaft mit den engen menschlichen Kontakten, die einerseits zur Bildung informeller Gruppen führen, andererseits gegenseitiges Verständnis fördern. Das kann schlussendlich Vorurteile abbauen, Geborgenheit und Anerkennung herstellen und „zugleich die Kooperation und Kommunikation zwischen den verschiedenen betrieblichen Mitarbeitergruppierungen verbessern“ (Dürrwächter, 1966, S. 126). Diesen Standpunkt vertritt auch Vinnai (1970, 1972) nur wenige Jahre später, da er überzeugt ist, dass sich Betriebsangehörige durch den gemeinsamen Sport besser kennen lernen können, und insbesondere neue Arbeitskollegen Gelegenheit finden, Kontakte aufzunehmen. Zudem verweist Vinnai (1972) auf eine Umfrage, in welcher herausgefunden wurde, dass Sportler ein positiveres Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten haben als Nichtsportler (vgl. auch Kemter, 1970). Weitere, in der Literatur erwähnte Vorteile des Sports bestehen im gegenseitigen Kennen lernen (Eichler, 1976), der Vermehrung sozialer Kontakte (Tofahrn, 1992) sowie einer besseren (Mellerowicz & Dürrwächter, 1983), stärkeren abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Kommunikation und Gruppenbildung (Luh, 1998), die dazu beitragen kann, die aktuelle Befindlichkeit

und Stimmungslage der Mitarbeiter zu verbessern (Bös et al., 1993). Zudem zeigen sportlich aktive Mitarbeiter vermehrt Kommunikations- und Interaktionsprozesse (Tofahrn, 1992), die nach Meinung von befragten Unternehmen positiv für soziale Beziehungen sind (Trosien, 1986). Brecht et al. (1994) zählen zu den speziellen Zielen von betriebssportlichen Freizeitangeboten u.a. eine zwanglose Kommunikation der Mitarbeiter, das Knüpfen neuer sozialer Kontakte, psychischen und sozialen Rückhalt in der Sportgruppe sowie eine Sensibilisierung gegenüber den Problemen der Mitmenschen (Brecht et al., 1994). In einem Projekt der GEK bewerteten Teilnehmer von zeitlich begrenzten Sportinterventionen⁵⁹ nach Kursende den Gemeinschaftsaspekt positiver (Wegner, 2002). Diese positive Einschätzung konnte Mitterbauer (1992) in einer empirischen Studie zur Bewegungspause nicht bestätigen. Die Auswirkungen der Bewegungspause auf das Gemeinschaftsgefühl schätzen lediglich 28 Prozent der Befragten positiv oder eher positiv ein, wohingegen 69 Prozent neutrale Wirkungen annahmen.

Der Forschungsstand zur Wirkung von pAP auf die soziale Unterstützung unter Mitarbeitern basiert lediglich auf einigen Arbeiten und ist deshalb unbefriedigend. Das liegt vermutlich daran, dass soziale Aspekte weniger von Interesse sind. Zudem ist schwierig, soziale Wirkungen zu erfassen. Dennoch liegen mehrere Hypothesen vor, diese konzentrieren sich aber in erster Linie auf die Kontakt-, Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten des Sports und weniger auf die soziale Unterstützung. Wie zu Beginn des Abschnitts erwähnt, gelten diese Effekte aber in der Ressourcenforschung als Grundvoraussetzung für soziale Unterstützung und können, da gleich mehrere Wissenschaftler diese erwähnen, als bestehend angenommen werden. Trotzdem ist es auch in diesem Themenfeld angebracht, bei der Wirkungsweise zu differenzieren. So scheinen erneut Betriebssport und betriebssportliche Freizeitangebote gute Wirkungen zu erzielen, wohingegen die Effekte von Bewegungspausen eher gering einzuschätzen sind. Über die verschiedenen Dimensionen des Konstruktes *soziale Unterstützung* kann leider nichts Positives berichtet werden, da diese Unterteilung in der durchgesehenen Literatur nicht berücksichtigt wurde. Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass pAP zumindest positive Wirkung auf Kommunikation und Interaktion von Mitarbeitern haben, die zusammen mit der im

⁵⁹ Sportkurse mit den Schwerpunkten Rückenschule, Entspannungsgymnastik, Stressabbau, Bewegungspausen oder Ernährung (vgl. Wegner, 2002).

letzten Abschnitt behandelten sozialen Integration eine notwendige Voraussetzung für soziale Unterstützung darstellen.

Arbeitszufriedenheit

Im Gegensatz zu den sozialen Aspekten ist die Forschungslage zu den Wirkungen von pAP auf die Arbeitszufriedenheit zufrieden stellend (vgl. Kapitel 4.2.2.4). Vor allem in den Reviews von Proper et al. (2002) und Voit (2001) wurden mehrere Studien erwähnt, die von positiven Wirkungen berichteten. Deshalb soll an dieser Stelle lediglich ein kurzer Überblick zu deutschsprachigen Arbeiten aufgeführt werden.

Dürrwächter (1966) spricht im Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Betriebssport von Gefühlsmomenten wie Werksstolz und Betriebszugehörigkeitsgefühl. Betriebssport kann positiven Einfluss auf solche Gefühlsmomente haben, die wiederum die individuelle Arbeitszufriedenheit beeinflussen können (Dürrwächter, 1966, S. 132). Kemter (1970) und Vinnai (1972) vermuten, dass Mitarbeiter in Unternehmen mit Betriebssport ihre Arbeit gerne verrichten werden, da sie das Gefühl bekommen, ernst genommen zu werden. Diese Vermutung konnte in einer Studie von Shephard (1986) teilweise bestätigt werden. Er verweist auf Untersuchungen, die eine verbesserte Moral und Arbeitszufriedenheit nach Einführung eines Fitnessprogramms bei den Teilnehmern nachweisen konnten. Er lenkt jedoch ein, dass sich aufgrund der Komplexität kaum feststellen lässt, welche Variablen das auslösen: (1) Veränderungen der Umwelt, (2) Inspektion der Abwesenden, (3) Erholungspausen oder (4) konkrete Fitness-Programme (Shephard, 1986). Mittels Kovarianzanalysen konnten Der-Karabetian und Gebharpb (1986) zeigen, dass industrielle Arbeiter, die an Fitnessprogrammen teilnahmen, nach der Intervention einen signifikant höheren Zuwachs bei der Arbeitszufriedenheit hatten als Nichtteilnehmer. Von ähnlichen positiven Effekten auf die Arbeitszufriedenheit berichten auch Fielding (1994), Huber (1998, 2004), IDIS (1990) und Janßen (1991, 1992) und Shephard (1989). Janßen (1992) begründet diese Wirkungsweise damit, dass die Teilnahme an Gesundheitskursen eine positive Einschätzung der eigenen Arbeit und Arbeitssituation begünstigt, die wiederum Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima fördern (vgl. Janßen, 1992, S. 78). Gundlach (1991) verweist auf die Zusammenfassungen von Follik, Abrams, Pinto und Fowler (1987) und Sallis, Hill, Fortman und Flora (1986), die nach Evaluation von betrieblichen Fitnessprogrammen schlussfolgerten, dass bei

der Literaturanalyse u.a. Effekte auf die Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden konnten (Vgl. Gundlach, 1991, S. 154). In einer neueren Studie untersuchte Boni (2004) u.a. die Beziehungen zwischen *Fitness* oder *Exercise* und einer Auswahl an nicht-physischen, arbeitsnahen Outcomes wie Produktivität, Leistung, Arbeitszufriedenheit, Absentismus und organisationalem Commitment. Obwohl Teilnehmer eines Fitnessprogramms eine signifikante Verbesserung der Arbeitszufriedenheit aufweisen konnten, vertritt Boni (2004) die Meinung, dass die Ergebnisse global betrachtet nicht schlüssig sind, da auch Studien vorliegen, welche von keiner gemessenen Wirksamkeit berichten.

Richtet man den Fokus auf die Arbeitgeber, zeigt sich ein fast identisches Bild zu den Effekten von pAP auf die Arbeitszufriedenheit. Zu den häufigsten Gründen für die Einführung von pAP zählen neben einem gesundheitlichen Nutzen vor allem arbeitsbezogene Vorteile (Haskell & Blair, 1982), beispielsweise eine Steigerung von Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit (Griffiths, 1996; Shephard, 1992). Sogar bei der bislang ohne große Effekte auskommenden Bewegungspause bestätigen untersuchte Organisationen mehrheitlich eine positive Beeinflussung der Arbeitsfreude (Hübner, 1973; Mitterbauer, 1992, 1994).

Die hier aufgezählten Effekte basieren aber sicherlich auch zu einem gewissen Grad auf der Vermutung mehrerer Autoren, wonach sportlich aktive Mitarbeiter ihre Arbeitszufriedenheit (Tofahrn, 1992), Arbeitsfreude und allgemeine Lebenszufriedenheit (Kemter, 1970) höher einschätzen als sportlich inaktive. Sie beurteilen auch ihr Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten positiver (Kemter, 1970). Eine Tatsache, aus der Cox und Miles (1994) fordern, dass Arbeitnehmer und -geber Möglichkeiten und Initiativen zu einem aktiven [im Sinne von sportlichem] Leben anbieten sollten (vgl. Cox & Miles, 1994).

Wie schon in Kapitel 4.2.2.4 angedeutet, haben diese Ausführungen nochmals bestätigt, dass pAP eine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit haben können. Die Effekte scheinen unabhängig vom Kontext der Aktivität zu sein, da sowohl Studien zu Betriebssport, betriebssportlichen Freizeitangebote als auch Bewegungspausen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Teilnehmern zeigen konnten. Zurückführen kann man diese Wirkung aber auch auf die Tatsache, dass sportlich aktive Personen unabhängig von Interventionen insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit sind.

Allerdings können, wie von Shephard (1986) angedeutet, auch weitere Faktoren diese positive Einschätzung hervorrufen, weshalb die Durchführung von kontrollierten Studien zu empfehlen ist.

Organisationales Commitment

Für das Konstrukt der organisationalen Verbundenheit (*organizational Commitment*) wurde eine Vielzahl an konzeptionellen Differenzierungen vorgeschlagen, „wobei alle gemeinsam das Konstrukt so umschreiben, dass Personen mit hoher organisationaler Verbundenheit anstreben, lange in dieser Organisation zu bleiben“ (Maier & Woschée, 2002, S. 126). In der Literatur wird einerseits zwischen einstellungs- und verhaltensorientiertem Commitment unterschieden (Kieser, 1995) oder andererseits zwischen unterschiedlichen Bindungsursachen. Das prominenteste Konzept zu den Ursachen der Bindung stammt von Allen und Meyer (1990a) und unterscheidet die drei Komponenten des affektiven, normativen und fortsetzungsbezogenen Commitments⁶⁰ (Van Dick, 2004). Während in der Psychologie diese konzeptionellen Überlegungen berücksichtigt werden, findet man in der sportwissenschaftlichen Literatur leider nur wenige Arbeiten, die hierauf eingehen.

Dürnwächter (1966) sieht zwei Möglichkeiten, wie Arbeitgeber mit Hilfe des Sports die Einstellung und Verbundenheit ihrer Mitarbeiter zum Unternehmen positiv beeinflussen können. Zum einen durch eine aktive Beteiligung des Unternehmens und deren Führungskräfte an Sportangeboten, die zu einem ständigen persönlichen Kontakt aller Hierarchiestufen führt. Zum anderen, wenn sich die Unternehmensleitung für die Belange der Sportler interessiert und diese (finanziell) unterstützt. Diese Maßnahme allein wird aber kaum die Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen verbessern können, denn andere Faktoren wie Gehalt, Sozialleistung usw. spielen auch eine wichtige Rolle (vgl. Dürnwächter, 1966, S. 132). Neben dem Interesse der Unternehmensleitung ist auch das Gefühl der Mitarbeiter, ernst genommen zu werden und „zu zählen“ ein entscheidender Faktor für eine positive Einstellung zur Firma (Kemter, 1970; Vinnai, 1972). Die Verzahnung von Arbeit und sportlicher Freizeit, auch als Work-Life Balance bezeichnet, ist nach Kähler (1986) ein weiterer Faktor, der die Bindung an den Betrieb fördern kann. Trotz dieser Annahmen zur Wirksamkeit bemängelt Falkenberg (1987) die geringe Beachtung, die dem Einfluss sportli-

⁶⁰ Vgl. im Überblick: Moser (1996, 1997).

cher Aktivität auf Commitment geschenkt wurde. Dabei können Unternehmen durch die Unterstützung von Fitnessprogrammen Sorge für die Gesundheit und für die nicht mit Arbeit zusammenhängenden Bedürfnisse der Mitarbeiter zeigen, was letztlich zu einer Verstärkung des Commitment führt (vgl. Falkenberg, 1987, S. 516). Allerdings haben, mit Ausnahme der Studie von Cox et al. (1981), die Studien methodische Schwächen (Reliabilität, Validität, Einzelitems und keine Skalen, keine Kontrollgruppe etc.). Eine weitere Erklärung zu den positiven Effekten von Sportangeboten führen Bös et al. (1993) auf: „Die mit Bewegungsprogrammen verbundenen Aktivierungs- und Kommunikationsprozesse tragen dazu bei, die aktuelle Befindlichkeit und Stimmungslage zu verbessern. Dies kann als positiver Sekundäreffekt zu einer Steigerung von Commitment und Involvement gegenüber dem eigenen Unternehmen führen“ (Bös et al., 1993, S. 43). Allerdings ist dies nur eine rein hypothetische Annahme, die leider nicht empirisch überprüft wurde. Dass sich Sport und Bewegungsprogramme positiv auf organisationales Commitment auswirken können, zeigen auch Studien von Fielding (1994) und Griffiths (1996). Ersterer berichtet von hoch signifikanten Effekten zwischen Teilnehmern und Nichtteilnehmern eines Gesundheitsprogramms (mit sportlicher Aktivität) beim organisationalem Commitment. Griffiths (1996) drückt sich vorsichtiger aus und spricht von Hinweisen, dass Fitnessprogramme Unternehmen begünstigen, indem sie organisationales Commitment verbessern. Da es sich hierbei aber um eine quasi-experimentelle Studie von Holzbach et al. (1990) handelt, in der allgemeine Gesundheitsprogramme mit Fitnessaspekten durchgeführt wurden, sollte man die Ergebnisse nicht überbewerten (vgl. auch Boni, 2004). Oder, um es im Sinne von Luh (1998) auszudrücken: Man verspricht bzw. erhofft sich von einer regelmäßig Betriebssport treibenden Belegschaft eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Luh, 1998, S. 388).

Für die Arbeitgeberseite ist die Unterstützung von pAP in mehrfacher Hinsicht von Interesse, da sie die persönliche Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen stärken können, also gewissermaßen eine Identifizierung des Einzelnen mit dem Unternehmen fördern (Tofahrn, 1992; Voigt, 1992) und dadurch eine *Corporate Identity* herstellen (Huber, 1998).

Zusammengefasst scheinen sich die Organisation und Durchführung von pAP positiv auf die organisationale Verbundenheit der Mitarbeiter auszuwirken, wenn bei ihnen

das Gefühl entsteht, dass sie ernst genommen werden, sich das Unternehmen für sie einsetzt, um sie sorgt oder sie wertschätzt. Trotz methodischer Mängel in einigen Studien herrscht bei der Mehrheit Einigkeit über diese positiven Effekte, unabhängig vom Sport- und Bewegungsangebot. Allerdings darf man die Wirksamkeit solcher Interventionen nicht überschätzen, da eine Vielzahl anderer Faktoren auch Einfluss auf organisationales Commitment nimmt (Dürrwächter, 1966).

Fluktuation(-sneigung)

Fluktuationsneigung und tatsächliche Fluktuation sind auf den ersten Blick zwei eng miteinander verknüpfte Konstrukte, da auf die Absicht, sein Unternehmen in absehbarer zu verlassen, meistens die Fluktuation folgt. Aus zwei Gründen sollten sie dennoch voneinander getrennt behandelt werden. Zum einen bleiben Personen oftmals noch über Jahre hinweg trotz der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, aus Mangel an Alternativen oder geringer Entschlusskraft und verfallen in eine Art innere Kündigung. Der andere Grund bezieht sich auf die Qualität der beiden Variablen: Während Fluktuation objektiv zu erfassen ist, kann Fluktuationsneigung nur subjektiv über Selbstaussagen der Befragten gemessen werden. Der in Kapitel 4.2.2.3 beschriebene Forschungsstand zur Fluktuation basierte lediglich auf der von Cox et al. (1981) publizierten Studie, weshalb Proper et al. (2002) deren Wirksamkeit als *inconclusive* einstufen. Im Folgenden sollen weitere Publikationen zu Fluktuation und Fluktuationsneigung vorgestellt werden, um ein ganzheitlicheres Bild des gegenwärtigen Forschungsstandes zu erhalten.

Dürrwächter (1966) verweist zunächst auf ein an die Wirtschaft gerichtetes Schreiben des Württembergischen Betriebssportverbandes aus dem Jahre 1962, in welchem darauf hingewiesen wird, „dass der Betriebssport eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit bietet, der Fluktuation Einhalt zu gebieten, denn es ist eine bekannte Tatsache, dass Betriebssportler kaum ihren Arbeitsplatz wechseln“ (ohne Quellenangabe, zitiert nach Dürrwächter, 1966, S. 187). In seiner eigenen Befragung konnte Dürrwächter (1966) schließlich zeigen, dass jede dritte Unternehmensleitung die Hypothese von der fluktuationsmindernden Wirkung des Betriebssports eindeutig durch eigene Erfahrungen bestätigt sieht (vgl. Abbildung 10).

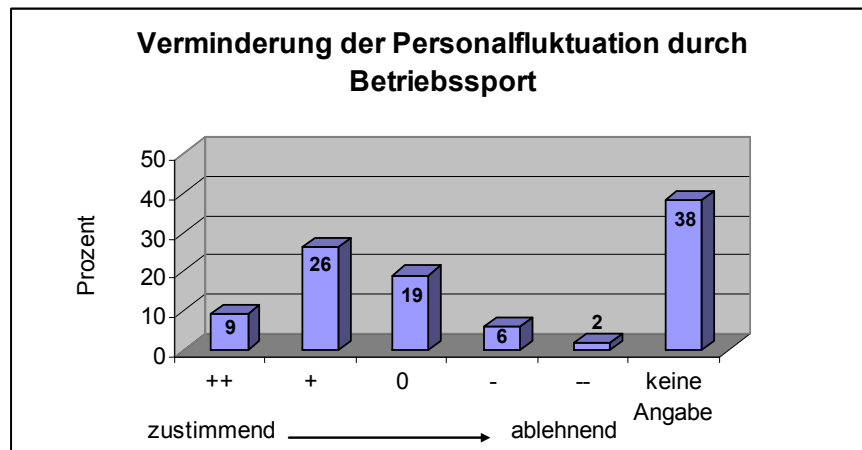


Abbildung 10: Personalfuktuation durch Betriebssport nach Dürrwächter (1976)

Begründet wird diese Zustimmung damit, dass neben rational-materiellen Faktoren (z.B. Gehalt) „emotional bedingte Faktoren wie das Betriebsklima und die sozialen Beziehungen des einzelnen Mitarbeiters im Betrieb eine immer größere Rolle bei der Fluktuation“ (Dürrwächter, 1966, S. 188) spielen. Wie in vorangehenden Kapiteln erörtert, können sich die positiven Effekte von pAP hierbei besonders günstig bemerkbar machen, indem sie den Mitarbeitern vermitteln, vollwertige und durch Freundschaft gefestigte Mitglieder zu sein. Solche Mitarbeiter werden mit großer Wahrscheinlichkeit weniger zur Fluktuation neigen, oder das Unternehmen schließlich verlassen als Mitarbeiter mit gestörten menschlichen Beziehungen. Diese potentiellen Effekte sind insbesondere bei neuen Mitarbeitern wichtig, da diese Gruppe übermäßig stark zur Fluktuation neigt (vgl. Dürrwächter, 1966, S. 189). In der schon mehrfach erwähnten Studie mit Teilnehmern eines Fitnessprogramms fanden Cox et al. (1981) heraus, dass bei den Sportlern (1.5%) unabhängig von der Teilnahmehäufigkeit die Fluktuation innerhalb einer 10-monatigen Periode signifikant geringer ($p < 0.005$) war als bei den Nicht-Teilnehmern (15%). Weitere Forschung, so schlussfolgern Cox et al. (1981) ist aber nötig, da man nicht ausschließen könne, dass an solchen Programmen eher Personen mit niedrigerer Fluktuationsrate teilnehmen. Bedenken bezüglich uneingeschränkt positiver Effekte äußern auch Shephard (1986) und Tsai et al. (1987), da neben der Sportteilnahme eine große Auswahl an Faktoren die Entscheidung, den Arbeitsplatz in einer Organisation zu verlassen, beeinflusst. Die bedeutendsten sind der Zustand der allgemeinen Wirtschaft, organisationale Faktoren wie Nutzen, Arbeitsplatzdesign und Lohn; arbeitsbezogene Parameter wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und (Leistungs-)Fähigkeit und nicht-arbeitsbezo-

gene Einflüsse wie Familienbindung, Karriere des Ehepartners und geographische Lage. Zudem wurde gezeigt, dass demographische Variablen wie Alter, Geschlecht, Arbeitsstatus und Dauer der Anstellung auch mit Fluktuation zusammenhängen. Jeder dieser bestimmenden Faktoren kann direkt, indirekt, kausal oder korrelational Fluktuation beeinflussen (vgl. Tsai et al., 1987, p.574). Hieraus schlussfolgern die Autoren, dass die Teilnahme an einem Fitnessprogramm mit reduzierter Fluktuation assoziiert zu sein scheint, es aber unklar ist, ob diese Beziehung kausal ist.

Falkenberg (1987) dagegen ist der Meinung, dass Fitnessprogramme direkten Einfluss auf die Fluktuation von Mitarbeitern haben können und verweist hierzu auf die Erklärungen von Mobley, Hand, Baker und Meglino (1979). Diese sind der Meinung, dass es nicht nur die Aussicht auf Alternativen ist, welche die Verlassensabsicht erhöht, sondern auch die Attraktion der Alternativen. Wenn in anderen Unternehmen gleiche Bedingungen vorherrschen, wird der entscheidende Differenzierungsfaktor im Entscheidungsprozess nicht die Arbeitscharakteristik sein, sondern die Arbeitsplatzattraktivität. Teilnehmer von Fitnessprogrammen werden diese identischen Möglichkeiten wahrnehmen, können aber dennoch motiviert sein, aufgrund der Attraktivität von Fitnessprogrammen / Einrichtungen bei ihrer derzeitigen Organisation zu bleiben (vgl. Falkenberg, 1987, p. 516). Auch Gibbons (1989), Janßen (1991) und Shephard (1988, 1989) zählen eine Verringerung der Fluktuation zu den möglichen Vorteilen von Fitnessprogrammen mit Arbeitern. Des Weiteren fand Leatt et al. (1988) heraus, dass die Fluktuation bei Dabeibleiben eines Fitnessprogramms niedriger war als bei den Dropouts, Shephard (1990) stellte sogar einen Rückgang von 18 Prozent auf 1.8 Prozent fest. Allerdings konnte eine andere Studie keinen Unterschied feststellen (Shephard, 1990). Das IDIS (1990) führt eine Verlaufsstudie (7 Jahre) auf, in der gezeigt werden konnte, dass Teilnehmer eines Fitnessprogramms eine um 8.1 Prozent geringere Arbeitnehmerfluktuation hatten als die Kontrollgruppe.

Tofahrn (1992) begründet diese positiven Effekte u.a. damit, dass „die Fluktuationsquote sportlich aktiver Mitarbeiter deutlich unter den Werten der übrigen Mitarbeiter liegt (Tofahrn, 1992, S. 78). Sicherlich auch ein Grund, warum Arbeitgeber Interesse an Sport und Bewegungsangeboten haben und diese (finanziell) unterstützen. Griffiths (1996) ist beispielsweise der Meinung, dass viele Manager solche Programme mittlerweile als wichtige Hilfe für die Rekrutierung und das Verbleiben von *high*

performers betrachten. Ähnlich äußern sich auch Cox et al. (1987) und Luh (1998). Während Luh (1998) der Meinung ist, dass man sich von regelmäßig Sport treibenden Mitarbeitern eine geringere Personalfuktuation erhofft, schreiben Cox et al. (1987), dass „Management was convinced there had been an improvement of morale, and high adherents to the programme showed a decrease of absenteeism (of marginal significance) with a very low turnover rate (1,8% versus the anticipated 18%)“ (Cox et al., 1987, p. 434).

Die Forschungslage zur Wirksamkeit von pAP auf die Fluktuation von Arbeitnehmern ist ambivalent und die zur Fluktuationsneigung in diesem Kontext nicht existent. Während zahlreiche Autoren von positiven Effekten berichten und diese sogar empirisch belegen, warnen andere vor schnellen Kausalitätsschlüssen. Denn die Teilnahme an pAP ist lediglich einer von vielen potentiellen Gründen für eine geringere Fluktuation. In einem Punkt sind sich aber die meisten Wissenschaftler einig: Haben Mitarbeiter die Wahl zwischen zwei vergleichbaren Unternehmen, könnte ein attraktives Sportprogramm ihren Entscheidungsprozess durchaus beeinflussen. Definitive und vor allem kausale Aussagen zu Wirkungszusammenhängen sind aber kaum möglich.

4.2.3. Physische Aktivitätsprogramme und soziale Integration

Der Forschungsstand über die Zusammenhänge von pAP und sozialer Integration neuer Mitarbeiter basiert, da er das Kernstück dieses Kapitels ist, auf einer Literaturrecherche mit diversen Schlüsselwörtern in deutsch- und englischsprachigen Datenbanken (Stand Sommer 2007). Für die Erstellung des deutschsprachigen Literaturüberblicks wurde mit Hilfe der Schlüsselwörter *soziale Integration, Arbeitsplatz, Arbeitsstätte, Unternehmen, Organisation, physische Aktivität, Sport, (neue) Mitarbeiter, Fitness, Betriebssport* und *Sozialisation* die Datenbank SPOLIT durchforstet. Darüber hinaus wurden mehrere Fachzeitschriften anderer Disziplinen (z.B. Wirtschaft) durchsucht. Die Ergebnispräsentation der Recherche wird weitestgehend chronologisch aufgeführt, um die Entwicklung und Veränderung dieses Themenfeldes besser erfassen zu können. Obwohl die hier beschriebenen Wirkungen sowohl arbeitnehmer- als auch arbeitgeberseitig organisierte pAP implizieren, liegen in der

deutschsprachigen Literatur primär Arbeiten zu Betriebssportgemeinschaften und betriebssportlichen Freizeitangeboten vor.

Deutschsprachiger Literaturüberblick

Als einer der ersten deutschen Wissenschaftler befasste sich Dürrwächter in seiner Dissertation Mitte der 60er Jahre mit dem *Sport im Betrieb als betriebswirtschaftliches und unternehmenspolitisches Problem* (1966), indem er 47 Unternehmensleitungen bat, Stellung zu seinen aufgestellten Hypothesen zu beziehen. Den hypothetischen Beitrag des Betriebssports zur sozialen Integration neuer Mitarbeiter und ausländischer Mitarbeiter beschreibt er dabei wie folgt: „In vielen westdeutschen Betrieben ist es üblich, den neueingetretenen Mitarbeitern und auch den ausländischen Arbeitskräften ein Verzeichnis der von der Betriebssportgemeinschaft gebotenen Sportmöglichkeiten vorzulegen. Man hat die Erfahrung gemacht, dass die beim gemeinsamen Sport relativ leicht entstehenden menschlichen Kontakte für die neuen Mitarbeiter eine wertvolle Hilfe darstellen, sich schneller und besser in ihre neue Arbeitsumgebung einzuleben“ (Dürrwächter, 1966, S. 130). Der damaligen Zeit entsprechend - viele Gastarbeiter wurden zu Beginn der sechziger Jahre in deutschen Betrieben eingestellt - richteten sich pAP verstärkt an ausländische Mitarbeiter, die man dadurch besser in Unternehmen und Gesellschaft zu integrieren glaubte. Dieser Vermutung folgend, bat Dürrwächter (1966) mehrere Unternehmensleitungen, Stellung zu der Hypothese zu beziehen, der Betriebssport trage zur sozialen Eingliederung neuer Mitarbeiter und ausländischer Mitarbeiter bei.

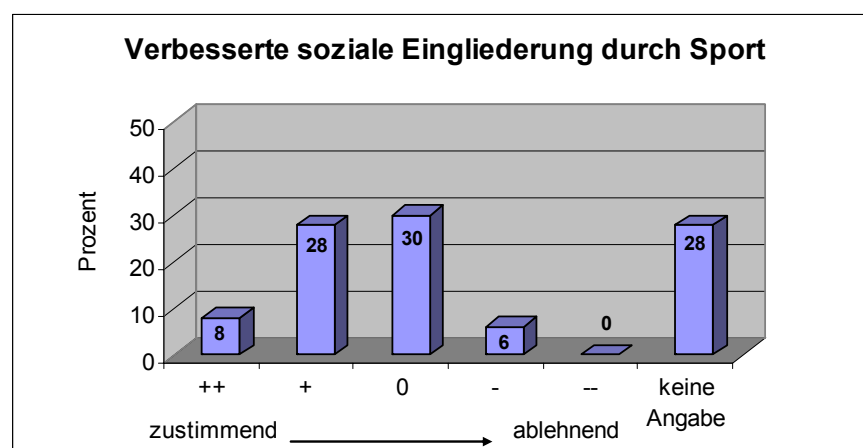


Abbildung 11: Soziale Integration durch Betriebssport nach Dürrwächter (1976)

Die in Abbildung 11 aufgeführten Ergebnisse zeigen, dass 36 Prozent der befragten Unternehmensleiter Dürrwächters Hypothese zustimmen, 30 Prozent eine neutrale Meinung vertreten und lediglich sechs Prozent die Integrations-Hypothese ablehnen. Dürrwächter (1966) sieht in den Befragungsergebnissen eine leichte Tendenz zur Bejahung seiner Hypothese, die aber nicht einheitlich positiv ausfällt: „Man sollte daher den Betriebssport als Hilfsmittel der sozialen Integration der erwähnten Mitarbeitergruppen nicht überschätzen. Zweifellos spielen viele andere Faktoren eine wichtigere Rolle“ (Dürrwächter, 1966, S. 132). Zusammenfassend ist Dürrwächter (1966) der Meinung, dass der Betriebssport in Einzelfällen zu einer besser sozialen Integration führen kann, aber aufgrund fehlender empirischer Ergebnisse endgültige Aussagen zur Wirkungsweise kaum möglich sind. In einer späteren Publikation zählt Dürrwächter (1968) neben ökonomischen Effekten wie Arbeitsleistung auch die soziale Integration einzelner Mitarbeiter in die Belegschaft zu den Phänomenen des Betriebssports.

Die soziale integrierende Wirkung des Sports begründen zahlreiche Autoren, ohne sie empirisch überprüft zu haben, damit, dass er die Aufnahme und Pflege der menschlichen Beziehungen des Mitarbeiters im Betrieb begünstigt (Dürrwächter, 1968) und vermehrt soziale Kontakte zwischen den Belegschaftsmitgliedern schafft (Tofahrn, 1992; Brecht et al., 1994). Darüber hinaus finden neue Arbeitskollegen die Möglichkeit bei der gemeinsamen sportlichen Aktivität Kontakte aufzunehmen (Kemter, 1970). Das kann letztlich betriebliche Anonymität abbauen (Tofahrn, 1992) und zur Bildung von informellen Gruppen im Betrieb führen, die wichtige soziale Funktionen erfüllen (Dürrwächter, 1968). Ergebnisse einer Befragungsaktion von Eichler, Hundt und Thomas (1973) zeigen, dass auch Arbeitnehmer vielfältige kommunikative und sozial integrierende Erwartungen mit dem Sport im Betrieb verbinden, z.B. Intensivierung der Kontakte mit Kollegen, Auflockerung der Arbeit oder einer Verbesserung des Betriebsklimas (Pfister, 1983). Mellerowicz und Dürrwächter (1983) zählen neben medizinischen Effekten u.a. Kommunikation und Integration zu den überwiegend positiven Wirkungen des Sports im Betrieb. Kirsch (1986) sieht die integrative Funktion des Betriebssports auf einer gesellschaftspolitischen Ebene, da gemeinsame Sportausübung in Unternehmen „die krassen sozialen Unterschiede der Arbeitssphäre“ (Kirsch, 1986, S. 64) verwischen kann. Dieser Meinung schließt sich auch Altenberger (1993) an: „Er [der Betriebssport] übernimmt wichtige soziale Auf-

gaben, indem er die Betriebsgemeinschaft fördert und die Integration von Bevölkerungsgruppen wie Aus- und Übersiedler, ausländische Mitbürger und Arbeitslose erleichtert“ (Altenberger, 1993, S. 236). Luh (1998) sieht die positiven Effekte einer regelmäßigen Betriebssport treibenden Belegschaft vor allem in der „Förderung sozialer Kontakte über funktionale und soziale Hierarchien hinweg“ (Luh, 1998, S. 388).

Im Sinne der Work-Life Balance propagierte Kähler bereits 1986 eine Verzahnung von Arbeit und sportlicher Freizeit, da diese nicht nur die Integration neuer Mitarbeiter und den Abbau von Isolation fördert, sondern auch die Verbindung zweier Lebensbereiche (Kähler, 1986). Zuletzt sei noch die Befragung von Mitterbauer (1992) zu sozialen Aspekten wie Kontaktmöglichkeiten während der Bewegungspause am Arbeitsplatz erwähnt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass etwas mehr als die Hälfte (56%) aller Befragten angaben, während der Bewegungspause keine neuen Kontakte knüpfen zu können (Mitterbauer, 1992). Die Bewegungspause scheint also keine oder nur eine sehr geringe Integrationswirkung zu besitzen.

Zusammenfassende Bewertung deutschsprachiger Teil

Obwohl es in der deutschsprachigen Literatur bereits vor über 40 Jahren erste Überlegungen und Untersuchungen (Dürrwächter, 1966) zur sozialintegrativen Wirkung von pAP in Unternehmen gab, muss der gegenwärtige Wissensstand als defizitär bezeichnet werden. Denn zum einen gibt es in diesem Themenfeld nur eine geringe Anzahl an wissenschaftlichen Abhandlungen, zum anderen haben sämtliche Äußerungen und Annahmen lediglich hypothetischen Charakter, wohingegen empirische Studien und Belege fehlen. Die wenigen Wissenschaftler sind sich aber immerhin einig darüber, dass physische Aktivitätsprogramme im Betrieb kommunikatives und sozialintegrierendes Potential besitzen.

Englischsprachiger Literaturüberblick

In der englischsprachigen Literatur stellt sich der Forschungsstand zu Sport und sozialer Integration neuer Mitarbeiter ähnlich dar, wobei man im Unterschied zur deutschsprachigen Literatur noch weniger Hinweise auf sozial-integrierende Funktionen findet. Um einen möglichst vollständigen Überblick der gegenwärtigen Literatur zu erhalten, wurden in Anlehnung an die Vorgehensweise in mehreren Reviews

dieser Thematik (Aldana, 2001; Dishman et al., 1998; Pelletier, 2001; Proper et al., 2003; Shephard, 1996) die Datenbanken PubMed, SPORTDiscus und PsycINFO mit den Schlüsselwörtern *worksite*, *workplace*, *fitness*, *exercise*, *physical activity*, *sport(s)*, *organizational socialization*, *social integration*, *new employee* und *newcomer* durchforstet. Neben zahlreichen Studien zur Wirksamkeit von pAP in Unternehmen konnten auch zwei Metaanalysen (DeGroot & Kiker, 2003; Dishman et al., 1998) und neun Reviews (Aldana, 2001; Gebhardt & Crump, 1990; Griffiths, 1996; Marshall, 2004; Pelletier, 2001; Proper et al. 2002, 2003; Shephard, 1996; Voit, 2001) identifiziert werden. Allerdings ist nicht eine Studie darunter, die sich explizit mit den sozial-integrierenden Wirkungen von pAP am Arbeitsplatz auseinandergesetzt hat. Was man in der englischsprachigen Literatur diesbezüglich findet, sind einige Hinweise auf soziale Aspekte von pAP wie beispielsweise eine Erhöhung der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander (Cox et al., 1988; Griffiths, 1996; Voit, 2001). So sind Cox et al. (1988) und auch Voit (2001) der Meinung, dass Unternehmen sowie deren Mitarbeiter in erheblichem Maße von den zusätzlichen Interaktionen bei pAP profitieren können, und sich dadurch beispielsweise der Gruppenzusammenhalt (Griffiths, 1996) vergrößern lässt. Des Weiteren sind Unternehmen scheinbar in der Lage mit pAP neue, hochqualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und dauerhaft zu binden (z.B. Aldana & Pronk, 2001; DeGroot & Kiker, 2003; Falkenberg, 1987; Howard & Mikalachki, 1979; Warner et al., 1988). Allerdings wurde dieser Effekt bislang nicht empirisch belegt. Dabei wird das Angebot von pAP als *employee goodwill* bezeichnet, welches „to an organizational image that makes the company more competitive when trying to recruit or retain the most qualified personnel“ (DeGroot & Kiker, 2003, p. 54) beitragen kann. Wolfe, Weick, Usher, Terborg, Poppo, Murell, Dukerich, Crown Core, Dickson und Simmons Jourdan (2005) vergleichen in Anlehnung an Adler und Adler (1988) Sportteams mit Arbeitsgruppen und stellen fest, dass Determinanten (u.a. soziale Integration) starker Loyalität eines College Basketball-Teams auch in bestimmten anderen Organisationen gegenwärtig sind (z.B. Kampfeinheiten, Ärzteteams, Astronautengruppen). Wie man solche Determinanten im Setting Betrieb aber möglicherweise fördert, erläutern die Autoren nicht näher. Zuletzt gibt es auch diverse Literatur zur Integration von Personen mit Behinderungen am Arbeitsplatz (z.B. Banks, Charleston, Grossi & Mank, 2001; Chadsey, Sheldon, Horn, Bardeleben & Cimera, 1999; Storey, 2003), jedoch werden physische Aktivitätsprogramme in diesem Kontext als potentielle Maßnahme nicht explizit erwähnt.

Zusammenfassende Bewertung englischsprachiger Teil

Die Literaturrecherche zur sozial-integrativen Funktion von pAP fällt im englischsprachigen Raum noch spärlicher aus, obwohl sich insbesondere die US-amerikanischen Wissenschaftler sehr intensiv mit Sport in Unternehmen auseinandersetzen. Ein Großteil dieser Literatur befasst sich jedoch mit den gesundheitsbezogenen (physischen und psychosozialen) Effekten. Aber auch zu den arbeitsbezogenen Effekten von pAP gibt es in der Zwischenzeit mehrere qualitativ hochwertige Arbeiten. Sie haben aber alle eines gemeinsam: Die sozialintegrative Komponente wurde bislang vernachlässigt bzw. wird, wie in der deutschsprachigen Literatur auch, auf einer rein hypothetischen Ebene abgehandelt. Deshalb lässt sich aufgrund der Literaturrecherche auch an dieser Stelle lediglich resümieren, dass pAP Interaktionen und Kommunikationen zwischen den Beschäftigten erhöhen und sich dadurch auch auf die soziale Integration neuer Mitarbeiter positiv auswirken könnten.

4.3 Zusammenfassung und Fazit zum Forschungsstand

Ziel dieses vierten Kapitels war es, den gegenwärtigen Forschungsstand zur spezifischen Fragestellung dieser Arbeit sowohl aus der A&O-Psychologie als auch aus der Sportwissenschaft herauszuarbeiten und dabei die wichtigsten Erkenntnisse isoliert, aber dennoch unter Berücksichtigung des theoretischen Gesamtzusammenhangs darzustellen. Diesem Anspruch gerecht zu werden, war vor allem bei der Berücksichtigung der beiden Wissenschaften herausfordernd, da es beispielsweise schwierig ist, potentielle Effekte von physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz auf die soziale Integration neuer Mitarbeiter aus Sicht der A&O-Psychologie und den Sportwissenschaften verständlich, dabei klar voneinander abgrenzend und widerspruchsfrei zu beschreiben.

Im ersten Abschnitt (4.1.1) ging es darum, die in den zahlreichen Forschungsarbeiten aufgeführten Lerninhalte organisationaler Sozialisation zu identifizieren und in voneinander abgrenzbaren Kategorien zusammenzufassen. Fünf unterschiedliche Dimensionen - *work task, organization, role, people* und *individual* - sind das Resultat dieses ersten Kapitels, wobei sie jeweils mehrere Variablen umfassen, die sich im Laufe des Sozialisationsprozesses positiv verändern sollten. Hierbei wird zwischen theorienahen *primary* und theoriefernen *secondary Outcomes* unterschieden. Der

Grad der Ausprägung dieser Outcomes oder die Schnelligkeit, in der ein bestimmter Wert erreicht wird, gelten als Indikatoren für die Effizienz organisationaler Sozialisation (Kapitel 4.1.2).

Organisationale Sozialisation ist ein komplexer und von zahlreichen Faktoren beeinflusster Prozess. Zu den wirkungsvollsten Faktoren gehören insbesondere organisationale Interventionen (Taktiken bzw. Praktiken), welche mit dem Ziel eingesetzt werden, den Sozialisationsprozess neuer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. In Kapitel 4.1.3 wurden zunächst gängige organisationale Taktiken herausgearbeitet. Es zeigte sich, dass man zwischen der Art oder dem Schwerpunkt der eingesetzten Taktik differenzieren muss: Denn jede Praktik fördert das Lernen in anderen Dimensionen. Welche Praktiken welches Lernen fördern können, war in Kapitel 4.1.3.1 & 4.1.3.2 die zentrale Fragestellung. Die sozialen Aspekte organisationaler Sozialisation berücksichtigend, wurde hierfür die Literatur nach Effekten von *Interaktionen mit Peers, Vorgesetzten und dienstälteren Kollegen* und *sozialen Aktivitäten mit Kollegen* ausführlich durchsucht. Die Resultate dieser Analyse unterstreichen die Annahme, dass Unternehmen mittels Förderung sozialer Aktivitäten und Interaktionen den Sozialisationsprozess positiv beeinflussen können. Hierbei scheinen vor allem Programme mit einem hohen kommunikativen Anteil, wie beispielsweise sportliche Freizeitangebote, effektiv zu sein. Im letzten Abschnitt des A&O-psychologischen Forschungsstandes wurde schließlich der Einfluss biographischer, persönlicher und organisationaler Faktoren auf den Sozialisationsprozess analysiert. Auch hier zeigte sich, dass eine Differenzierung unumgänglich ist. In der Klasse biographischer Faktoren konnten insbesondere *Arbeitserfahrung, Anstellungsdauer* und die *Wechselart* wesentlich auf den Sozialisationsprozess einwirken (vgl. Kapitel 4.1.4.1). *Selbstwirksamkeit* und der *proaktive Freundschaftsaufbau* waren die bestimmenden Determinanten in der Klasse der persönlichen Faktoren (vgl. Kapitel 4.1.4.2). Neben den bereits besprochenen *organisationalen Taktiken & Praktiken* waren in der Klasse organisationaler Faktoren vor allem *weitere Interaktionsmöglichkeiten* der Newcomer mit Personen aus dem betrieblichen Umfeld in der Lage, den Sozialisationsprozess signifikant zu beeinflussen (vgl. Kapitel 4.1.4.3).

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse und der spezifischen Fragestellung der vorliegenden Arbeit wurden in Kapitel 4.2 physische Aktivitätsprogramme am

Arbeitsplatz betrachtet sowie ihre Wirkung auf die Outcomes des Sozialisationsprozesses. Es stellte sich heraus, dass eine Differenzierung sowohl zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern sportlicher Aktivität als auch den zahlreichen Outcomes notwendig ist, um ein detailliertes Bild dieses Forschungsfeldes zu erhalten (Kapitel 4.2.1). Bezogen auf die Handlungsfelder lässt sich resümieren, dass Betriebssportgemeinschaften und betriebssportliche Freizeitangebote im Unterschied zu Bewegungspausen einen wesentlich größeren Einfluss auf die untersuchten Outcomes besitzen. Wobei man hier wiederum unterscheiden muss: Beispielsweise ist der Einfluss pAP auf Arbeitszufriedenheit schon mehrmals untersucht und nachgewiesen worden, wohingegen der Forschungsstand zur sozialen Integration als rudimentär bezeichnet werden kann. Insgesamt betrachtet, sind *gesundheitsfördernde physische* und *arbeitsbezogene ökonomische* Wirkungsfelder besser erfasst worden als *gesundheitsfördernde psychosoziale* und *arbeitsbezogene mit Schwerpunkt Verhalten und Einstellungen*. Konzentriert man sich lediglich auf die soziale Dimension organisationaler Sozialisation, ist folgendes festzuhalten: Im Unterschied zur A&O-Psychologie hat sich die Sportwissenschaft mit dem Sozialisationsprozess neuer Beschäftigter bislang kaum befasst, verfügt aber über allgemeine Kenntnisse zum sozialen Lernen im und durch Sport (z.B. Funke-Wieneke, 1997; Hägele, 1997; Pühse, 1990) sowie dem Integrationspotential von sportlicher Aktivität (z.B. Beckmann & Ohlert, 2002; Kothy, 1999; Rittner & Breuer, 2004). So weiß man bspw. aus der Behinderten- und Migrantenforschung, dass Sport sozialintegrierend wirken kann. Doch leider fehlen bei diesen Arbeiten präzisere Angaben zu den integrierenden physischen Aktivitätsprogrammen. Wenn man in der Literatur fündig wird, dann nur vereinzelt Informationen zu Sportarten, Organisationsformen, Dauer, Art der Vermittlung, Zusammensetzung der Interaktionspartner oder Durchführungsart der Interventionen. Dabei weisen Adolph und Beck (1985) in Anlehnung an Heinemann (1974) und Grieswelle (1978) in diesem Kontext aber darauf hin, „dass es den Sport als einheitliches Phänomen nicht gibt und von daher auch keine einheitlichen Sozialisationswirkungen erwartet werden können“ (Adolph & Beck, 1985, S. 61). Darüber hinaus wirkt der Sport „nicht per se integrativ oder desintegrativ, die Rahmenbedingungen und Ausrichtungen der sportlichen Aktivität bestimmen maßgeblich, zu welchem Fazit man hier gelangt“ (Hoffmann, 2002, S. 22). Die thematische Weite des Begriffes pAP sowie die verschiedenen Handlungsfelder erfordern also eine Differenzierung und Konkretisierung, um potentielle Wirkungen glaubhaft erfassen und

interpretieren zu können. Der Einfluss von pAP auf die anderen Sozialisations-Outcomes wie soziale Unterstützung sowie auf Fluktuation und Fluktuationsneigung ist beschränkt und gilt trotz zahlreicher Hypothesen als nicht gesichert. Dagegen sind die Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment in mehreren Studien, auch von hoher methodischer Qualität, nachgewiesen worden.

Fazit: Organisationale Sozialisation unter besonderer Berücksichtigung der Einflussmöglichkeiten sportlicher Aktivität stellt ein komplexes Bedingungsgefüge zahlreicher Faktoren dar. Ein objektives und vollständiges Bild des Forschungsstands lässt sich deshalb nur erfassen, wenn man die Literatur beider Wissenschaften (A&O-Psychologie, Sportwissenschaft) analysiert, hierbei jeweils einer ganz spezifischen Fragestellung nachgeht und die gewonnenen Erkenntnisse schließlich zu einem schlüssigen Ganzen zusammensetzt. Aus diesem Grund sind die hier präsentierten Resultate immer vor dem Hintergrund der gewählten Fragestellung dieser Arbeit zu verstehen und werden bei anderen Fragen vermutlich ganz anders ausfallen. Nicht zu vergessen sind auch potentielle Beziehungen einzelner Variablen untereinander, deren Darstellung aber in reiner Textform unübersichtlich und schwer nachzuvollziehen ist. Deshalb werden im nächsten Kapitel die gewonnenen Ergebnisse des Forschungsstands in einem eigenen Erklärungsansatz zusammengefasst dargestellt. Des Weiteren lassen sich aus solch einer erklärenden Darstellung direkte Fragestellungen bzw. Untersuchungshypothesen ableiten, die das weitere Vorgehen erleichtern.

II. Empirische Untersuchung

5 Eigener Erklärungsansatz

Nach der ausführlichen Besprechung des Forschungsstands organisationaler Sozialisation und der Rolle sportlicher Aktivität in diesem Kontext ist das primäre Ziel dieses Kapitels, einen adäquaten, also für die Fragestellung dieser Arbeit stimmigen und leicht nachzuvollziehenden Erklärungsansatz zu entwickeln, um in einem letzten Schritt aus diesem die Untersuchungshypothesen ableiten und überprüfen zu können. Der Erklärungsansatz dieser Arbeit ergibt sich weitestgehend aus dem Forschungsstand, ist also eine logische Folgerung der letzten Kapitel, mit dem Ziel das identifizierte Forschungsdefizit zu schließen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit, insbesondere bei den Erklärungsansätzen zur organisationalen Sozialisation (vgl. Kapitel 3) wurde deutlich, dass eine Kombination aus zwei Ansätzen sinnvoll erscheint, wenn nicht sogar dringend erforderlich ist, um das komplexe und vielschichtige Bedingungsgefüge in einem zufriedenstellenden Maße erfassen und erklären zu können. In Anlehnung an jüngste Forschungsarbeiten (z.B. Anakwe & Greenhaus, 1999; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Klein & Weaver, 2000) werden deshalb die beiden Ansätze *Sozialisations-taktiken und -praktiken* und *Sozialisationslernen und -inhalten* zu einem eigenen Erklärungsansatz kombiniert und zusammenfassend begründet. Die Legitimation dieser Vorgehensweise wurde bereits in Kapitel 3.5 ausführlichst besprochen und wird nur in notwendigen Abschnitten nochmals erläutert und belegt.

Den theoretischen Überlegungen von Cooper-Thomas und Anderson (2005) folgend, wird Lernen als zentrale Komponente organisationaler Sozialisation betrachtet. Begründet wird dieser Schritt von den beiden Autoren folgendermaßen: „There is sound empirical evidence that newcomer learning is associated with better outcomes (Chao et al., 1994a; Bauer et al., 1998), and therefore it makes sense to put learning at the heart of any organisational socialization model” (Cooper-Thomas & Anderson, 2005, p. 117). Lernen ist also der zentrale Prozess, welcher üblicherweise in einer

Verhaltensänderung und häufig auch in einer Einstellungsänderung resultiert (vgl. Fisher, 1986, p. 109). Setzt man diese Gedanken fort und erwägt gleichzeitig, dass Newcomer einige der beschriebenen Inhalte aufnehmen (absorbieren), muss man sich erstens fragen, welche Faktoren dieses Lernen beeinflussen können, und zweitens, was potentielle Outcomes solchen Lernens sind.

5.1 Das organisationale Lernen beeinflussende Faktoren

Das Kapitel zum Forschungsstand zeigte, dass verschiedene Faktoren den Prozess organisationaler Sozialisation und somit die fünf Lerndimensionen beeinflussen können. Versucht man diese zu kategorisieren, erhält man drei wichtige, größtenteils voneinander unabhängige Bereiche: biographische, persönliche und organisationale Einflussfaktoren (vgl. Abb. 12).

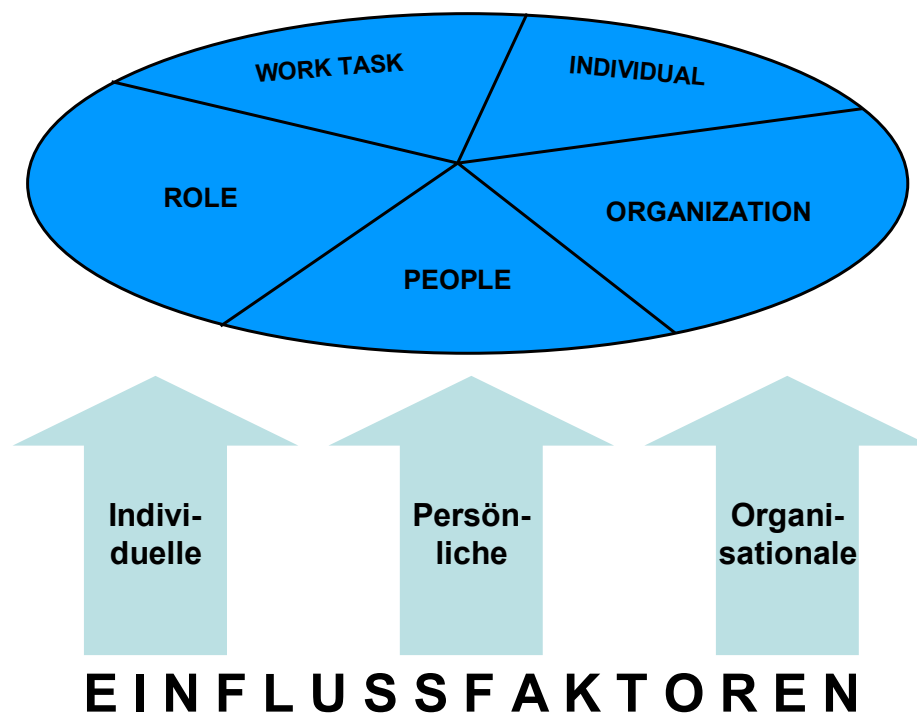


Abbildung 12: Einflussfaktoren organisationaler Sozialisation

Des Weiteren deutet die gegenwärtige Forschungslage darauf hin, dass in diesen drei Bereichen nur wenige der in früheren Arbeiten berücksichtigten Faktoren relevant für den Sozialisationsprozess sind und die Auswahl dieser Faktoren wiederum von der spezifischen Fragestellung einer Arbeit abhängig ist.

In der Kategorie *biographischer Einflussfaktoren* kristallisierten sich hauptsächlich die bisherige Arbeitserfahrung von Newcomern sowie ihre Anstellungsdauer im Unternehmen als besonders relevant heraus (vgl. Kapitel 4.1.4.1). Daneben könnten auch soziodemographische Variablen wie Alter, Geschlecht oder Status eine bedeutsame Rolle spielen und werden, obwohl der Forschungsstand keinen großen Einfluss suggeriert, erfasst. Denn letztlich dienen soziodemographische Variablen auch der Überprüfung von Unterschieden in diversen Stichproben wie bspw. Kontroll- und Experimentalgruppen. Berufliche Selbstwirksamkeit und der aktive Aufbau von Freundschaften zählen in der Kategorie *persönliche Einflussfaktoren* zu den bedeutendsten dieser Gruppe (vgl. Kapitel 4.1.4.2) und können maßgeblich auf die Lerndimensionen des Sozialisationsprozesses einwirken. In der Gruppe der *organisatorischen Einflussfaktoren* sind, insbesondere die sozialen Aspekte organisationaler Sozialisation berücksichtigend, weitere Interaktionsmöglichkeiten der Newcomer im betrieblichen Umfeld sowie vom Unternehmen eingesetzte Taktiken bzw. Praktiken von besonderer Relevanz (vgl. Kapitel 4.1.4.3). Die Größe des Einflusses sowie die Wirkungsweise der eingesetzten Sozialisationspraktik auf die jeweiligen Inhalts- oder Lerndimensionen hängen, wie in Kapitel 3.2 erläutert, von der Art oder dem Schwerpunkt dieser Praktik ab. Dieser Auffassung widerspricht zwar Holton (1996), da er der Meinung ist, dass alle Arten des Lernens in allen Interventionen stattfinden können (vgl. Holton, 1996, p. 246). Da er seine Meinung aber weder theoretisch noch praktisch belegt, sollte man in diesem Falle eher von einer hypothetischen Annahme ausgehen (vgl. auch Kapitel 4.1.3.3).

Für die zentrale Fragestellung dieser Arbeit wurde eine spezifische Praktik - physische Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz - als organisationaler Einflussfaktor gewählt und entwickelt. Legt man das im Jahre 1979 von Van Maanen und Schein (vgl. auch Kapitel 3.2) entwickelte Klassifikationsschema (Art bzw. Schwerpunkt) zu Sozialisationstaktiken zugrunde, kann diese Taktik angesichts ihrer Struktur und Beschaffenheit zu jenen gezählt werden, die schwerpunktmäßig die sozialen Aspekte des Sozialisationsprozesses ansprechen. Somit wird diese Praktik aber auch nur Lernen in ganz bestimmten Inhaltsdimensionen beeinflussen. Den Erkenntnissen der Literaturübersicht folgend (vgl. Kapitel 4.1.3), werden insbesondere Lernleistungen in den Inhaltsbereichen *People* und *Role* erwartet und damit, wie Saks und Ashforth (1997a) vermuten, in einer Veränderung der proximalen Outcomes (z.B. Rollenambi-

guität, soziale Integration) dieser beiden Dimensionen resultieren (vgl. Saks & Ashforth, 1997). Hebt man die zwei Dimensionen *People* und *Role* auf eine operationale Ebene, betrachtet also ihre proximalen Outcomes und berücksichtigt gleichzeitig die Erkenntnisse des Forschungsstandes (vgl. Kapitel 4.1), erhält man bei der Dimension *People* die beiden proximalen Outcomes *soziale Integration* und *Freundschaftsnetzwerke*. Zu *Role* gehören in erster Linie die proximalen Outcomes *Rollenambiguität* und *-konflikt*. Die Selektion dieser vier Variablen soll im Folgenden begründet werden:

Die Dimension People

Die Dimension *People* enthält Variablen bzw. proximale Outcomes die primär Veränderungen in sozialen Aspekten und zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe oder Organisation erfassen, wie beispielsweise *functioning in the workgroup*, *adjustment to group norms and values*, *coworker support*, *social integration*, *relationships* (vgl. Kapitel 4.1). Einige der aufgeführten Variablen - das Funktionieren in der Arbeitsgruppe oder die Anpassung an deren Werte und Normen - können aber sogleich ausgeschlossen werden, da die Intervention nicht mit Arbeitsgruppen durchgeführt wird und somit auch nur geringe Wirkung auf solche Outcomes haben dürfte. Wohingegen Beziehungsvariablen wie Bekannt- oder Freundschaften im betrieblichen Umfeld sowie allgemeine, also nicht nur auf die Arbeitsgruppe bezogene, soziale Variablen wie Integration oder Unterstützung stark beeinflusst werden können.

In der Literatur werden (z.B. Udris, 1987; Morrison, 2002) gleich mehrere Arten von Arbeitsbeziehungen oder Netzwerken unterschieden, meistens nach deren Qualität und Funktionalität. Udris (1987) beispielsweise führt vier verschiedene Typen von Arbeitsbeziehungen auf, unterteilt also nach der Qualität:

1. *Soziale Freunde*: Arbeitskollegen, die man sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Freizeit als Freunde bezeichnet und zu denen man häufigen bzw. regelmäßigen Kontakt hat
2. *Freunde in der Arbeit*: freundschaftliche Beziehungen zu Kollegen ohne Kontakte außerhalb der Arbeit
3. *Arbeitskollegen*: tätigkeitsbedingte formale Kooperationsbeziehungen ohne besondere emotionale Anteile

4. *Konfliktbeziehungen*: Kollegen, die man explizit nicht mag (vgl. Udris, 1987, S. 133).

Morrison (2002) dagegen nimmt eine Einteilung hinsichtlich der Beziehungsfunktionalität vor und merkt hierzu an, dass Organisationen erkennen sollten, dass zwei Arten von sozialen Netzwerken existieren, welche bedeutend für die Sozialisation von Newcomern sind. Ein Newcomer braucht ihrer Meinung nach sowohl ein Informationsnetzwerk, um verschiedene Arten von Informationen zu akquirieren, als auch ein Freundschaftsnetzwerk, um sich in die Organisation integriert zu fühlen.

Da in dieser Arbeit die soziale Integration neuer Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, und die Intervention auf deren Veränderung abzielt, wird in Anlehnung an Udris (1987) und Morrison (2002) neben sozialer Integration auch das Freundschaftsnetzwerk von Newcomern betrachtet. Schließlich ist ein solches Netzwerk eng verbunden mit der subjektiv wahrgenommenen sozialen Integration, wie die folgende Beschreibung von Schwarzer (1990) verdeutlicht: „Soziale Integration meint die Einbettung in ein soziales Netz und wird durch die Existenz von Freunden und Verwandten bzw. durch die Quantität von Sozialbeziehungen beschrieben“ (Schwarzer, 1990, S. 18). Schwarzer und Leppin (1991) sprechen auch von einem strukturellen Aspekt der sozialen Integration, wenn sie primär danach fragen, wie viele und welche Arten von Beziehungen eine Person unterhält und wie diese Beziehungen untereinander gestaltet sind (vgl. Schwarzer & Leppin, 1991, S. 175). Man kann soziale Integration also mit den „drei wohl am häufigsten verwendeten Indikatoren für Soziale Integration und Netzwerkstruktur“ (Schwarzer & Leppin, 1991, S. 177) - (1) Größe des Netzwerks, (2) Dichte des Netzwerk und (3) der Frequenz sozialer Interaktionen erfassen, und „die Zahl der aktiven Bindungen, die jemand aufrechterhält, dient als ein Indikator für den Grad der sozialen Integration bzw. der sozialen Isolation“ (Schwarzer & Leppin, 1991, S. 177). Eine weitere, aber für diese Arbeit nicht relevante Möglichkeit, die soziale Integration einer Person zu erfassen, besteht darin, die Anzahl ihrer sozialen Rollen als Indikator zu verwenden. Der Dimension *People* gehören also zwei voneinander abhängige Variablen an. Lernerfolge müssten sich demnach mit einer Veränderung des Freundschaftsnetzwerks und somit auch der sozialen Integration erfassen lassen.

Die Dimension Role

Der Dimension *Role* werden in der Literatur vorwiegend Variablen oder primary Outcomes zugesprochen, die sich auf die eigene Rolle in der neuen Arbeitsgruppe oder der gesamten Organisation beziehen. Das sind in erster Linie Rollenambiguität, -klarheit und -konflikt. Nach der Rollentheorie von Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek und Rodenthal (1964) stellt sich Rollenambiguität durch das Fehlen von „necessary information available to a given organizational position“ (Rizzo et al., 1970) ein und kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass eine Person mit ihrer Rolle unzufrieden ist, Angst erfährt oder die Realität verzerrt (Rizzo et al., 1970). Rollenkonflikte dagegen entstehen, wenn „behaviors expected of an individual are inconsistent“ (Rizzo et al., 1907, p. 151), und können ebenfalls in Stress oder Unzufriedenheit resultieren. In der Literatur werden die beiden Outcomes Rollenkonflikt und -klarheit meistens als Gegenspieler betrachtet, d.h. entweder ist die Rollenklarheit von Newcomern im Mittelpunkt des Forschungsinteresses, und die oft mit dieser neuen Rolle verbundenen Konflikte interessieren nicht (positive Betrachtungsweise), oder die Wissenschaftler bevorzugen eine negative Betrachtungsweise, fokussieren also die bei Eintritt auftauchenden Rollenkonflikte von Newcomern und lassen die Klarheit außer Acht. In dieser Arbeit liegt das Interesse wie bei einem Großteil der durchgesehenen Literatur auch auf Rollenkonflikten, da es mehr dem eigenen Verständnis entspricht, wonach der Eintritt eher mit Konflikten als mit Klarheit behaftet ist und zudem eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Forschungsergebnissen bringt. Von Rollenkonflikten ganz klar abgrenzen muss man das Konstrukt der Rollenambiguität, wie Jackson und Schuler (1985) anmerken: „We suggest that the role conflict and role ambiguity constructs be regarded as separate constructs. Separate hypothesis should be stated for role ambiguity and separate hypothesis should be stated for role conflict“ (Jackson & Schuler, 1985, p. 45). Lernen in der Dimension *Role* kann also durch eine Veränderung der beiden eigenständigen Konstrukte *Rollenkonflikte* und *-ambiguität* erfasst werden.

In Abbildung 13 sind sowohl alle Einflussfaktoren als auch proximalen Outcomes der beiden Lerndimensionen *People* und *Role* dargestellt, welche in dieser Arbeit unter der spezifischen Fragestellung eine wichtige Rolle spielen. Die Frage ist nun, wie sich das Lernen in diesen beiden Dimensionen, also die Veränderung der proximalen

Outcomes, auf weitere verhaltens- und einstellungsbezogene Variablen organisationaler Sozialisation auswirkt.

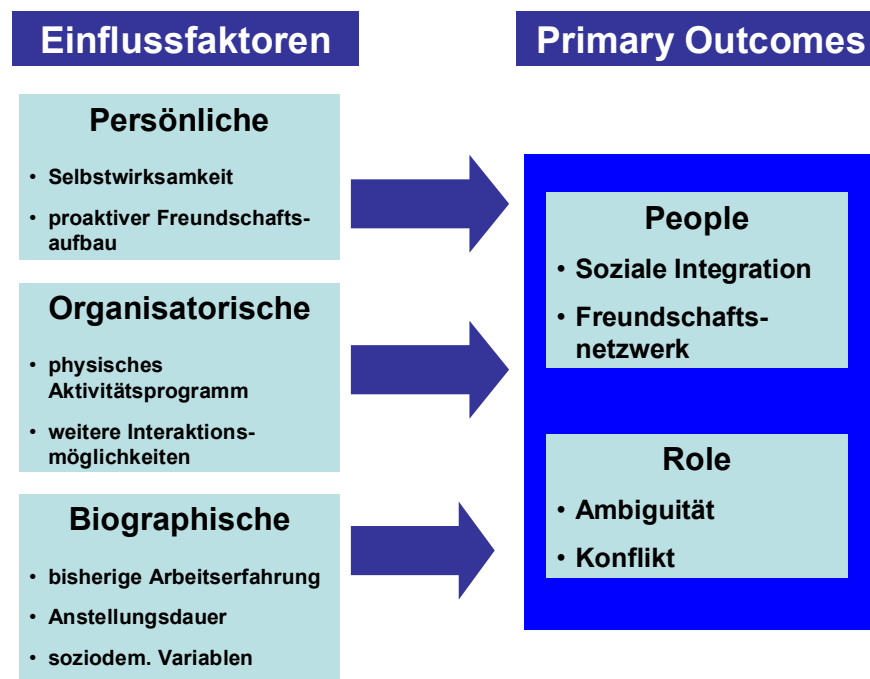


Abbildung 13: Einfluss biographischer, persönlicher und organisationaler Faktoren auf die proximalen Outcomes der beiden Lerndimensionen *People* und *Role*

5.2 Outcomes organisationalen Lernens

Zu Beginn des vierten Kapitels (4.1.2) wurde ausführlich darüber berichtet, dass sich Sozialisation in zwei Schritten vollzieht, mit theorienahen und -fernen Variablen bzw. Outcomes. Deshalb wird an dieser Stelle auf eine nochmalige Erklärung und Legitimation dieses zweistufigen Vorgehens verzichtet. Es gilt heute als gesichert, dass primary Outcomes als direkte Outcomes von Sozialisation gelten (Haueter et al., 2003, p. 21) und deshalb als nahe Anpassungsergebnisse des Sozialisationsprozesses betrachtet werden (Chan & Schmitt, 2000). Saks und Ashforth (1997) nehmen nun an, dass primary⁶¹ Outcomes eine große Vielfalt von den secondary Outcomes der Organisation, der Gruppe und des Individuums beeinflussen wird (vgl. Saks & Ashforth, 1997, p. 240). Den Ergebnissen des gegenwärtigen Forschungsstandes

⁶¹ Saks & Ashforth (1997a) verwenden statt primary bzw. secondary die beiden Termini proximal bzw. distal (vgl. auch Kapitel 4.1.2).

folgend (vgl. Kapitel 4.1.3) und unter besonderer Berücksichtigung der gewählten Sozialisationspraktik (pAP) und des damit verbundenen Schwerpunktes sozialer Aspekte wird angenommen, dass zu diesen distalen Outcomes die Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und Fluktuationsneigung gehören (vgl. auch Kapitel 4.2.2). Allerdings ist die Forschungslage von A&O-Psychologie und Sportwissenschaft zu dieser spezifischen Fragestellung nicht eindeutig genug, um direkte Einflüsse biographischer, persönlicher und organisationaler Einflussfaktoren auf die secondary Outcomes ausschließen zu können. Bauer und Green (1994) verweisen hierzu auf mehrere Studien, in denen herausgefunden wurde, dass Variablen früherer Stufen auch spätere Outcomes beeinflussen können. Die Konsequenz dieser Erkenntnis sollte deshalb sein, Sozialisation als einen kumulativen Prozess zu betrachten, bei welchem verschiedene Sozialisationserfahrungen Prozesse und Ergebnisse direkt über die Zeit beeinflussen können (vgl. Bauer & Green, 1994, p. 212). Aus diesem Grund werden in dem vorgeschlagenen Erklärungsansatz zur organisationalen Sozialisation solche potentiellen Einflüsse ebenfalls mit aufgenommen. Schlussendlich wird aber erst eine dezidierte Analyse Aufschluss darüber geben können, welche Wirkungszusammenhänge zwischen all den Variablen bestehen.

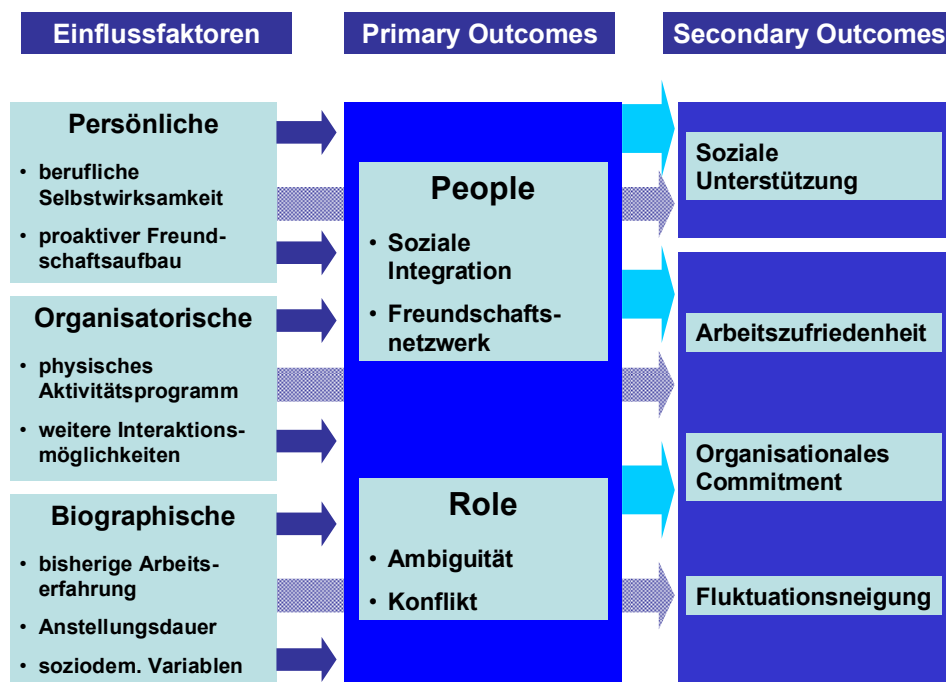


Abbildung 14: Erklärungsansatz zu organisationaler Sozialisation

Der in Abbildung 14 dargestellte Erklärungsansatz organisationaler Sozialisation vereint nun die Erkenntnisse der letzten beiden Abschnitte: Faktoren, welche auf die primary Outcomes der beiden Lerndimensionen *People* und *Role* einwirken, und die von diesen primary Outcomes beeinflussten secondary Outcomes. In einem nächsten Schritt werden aus diesem Erklärungsansatz nun mögliche Zusammenhänge (Arbeitshypothesen) abgeleitet, die im empirischen Teil der Arbeit dann verifiziert oder falsifiziert werden sollen. Im weiteren Lauf der Arbeit dient der Erklärungsansatz dann als theoretisches Fundament für die Diskussion und Interpretation der gewonnenen Untersuchungsergebnisse.

5.3 Untersuchungshypothesen

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung potentieller Einflüsse von *physischen Aktivitätsprogrammen am Arbeitsplatz* auf den Sozialisationsprozess neuer Mitarbeiter, weshalb diese auch im Mittelpunkt des Erklärungsansatzes stehen (vgl. Abb. 14). Die zusätzlich erhobenen biographischen, persönlichen und organisationalen Merkmale dienen primär als Kontrollvariablen, um einerseits ihren Einfluss im Sozialisationsprozess zu berücksichtigen, aber gleichzeitig auch Unterschiede innerhalb der Stichproben identifizieren zu können. Transferiert man diese theoretischen Vorüberlegungen nun auf eine operationale Ebene, kommt man zu folgenden Zusammenhängen und Annahmen:

In Anlehnung an Kapitel 4.1.3.5 bekommen die Newcomer durch die Teilnahme an sozialen Events wie bspw. einem physischen Aktivitätsprogramm zusätzlich zum Arbeitsalltag die Möglichkeit, andere Beschäftigte ihres Unternehmens kennen zu lernen. Eine Folge dieser zusätzlichen Kontakte und Interaktionen kann die Wahrscheinlichkeit von Newcomern erhöhen, Freundschaften zu schließen (vgl. Anakwe & Greenhaus, 1999, p. 319), und damit auch das persönliche Freundschaftsnetzwerk der Teilnehmer positiv beeinflussen. Auf die bereits erwähnten Netzwerkparameter übertragen, bedeutet dies, dass sich in erster Linie Größe, Stärke, Umfang und Dichte des Netzwerks erhöhen sollten, bzw. im Unterschied zu den Nichtteilnehmern die Veränderung dieser Netzwerkparameter zwischen den beiden Messzeitpunkten deutlich höher ausfällt. Nach Meinung von Morrison (2002) kann man erwarten, dass

„formal and collective socialization tactics will lead to stringer friendship ties, since with these tactics newcomers are socialized as part of a cohort” (Morrison, 2002, p. 1159). Da man physische Aktivitätsprogramme zu diesen formalen, kollektiven Taktiken zählen kann (vgl. Kapitel 4.1.3.3), müssten sich diese Effekte auf die Netzwerkparameter also auch hier einstellen.

Hypothese 1: Die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm hat einen Einfluss auf die Parameter des persönlichen Freundschaftsnetzwerks der neuen Mitarbeiter: Bei der Experimentalgruppe verändern sich Größe, Status, Umfang, Stärke und Dichte vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jene der Kontrollgruppe.

In Kapitel 5.1 wurde bereits ausführlich darüber berichtet, dass die Quantität und/oder Qualität von Kontakten und Freundschaften in einem spezifischen Setting oder System zu einer größeren subjektiv wahrgenommenen sozialen Integration führen können. Vor dem Hintergrund dieses Zusammenhangs sollte sich eine Teilnahme am pAP also ebenfalls positiv auf die soziale Integration der Newcomer auswirken. So konnte Chatman (1991) in einer empirischen Untersuchung hierzu zeigen, dass eine Teilnahme an firmengesponserten sozialen Aktivitäten zu größerer sozialer Integration führen kann. Morrison (2002) wiederum konnte in ihrer Studie belegen, dass große und starke Freundschaftsnetzwerke die Entwicklung von sozialer Integration und organisationalem Commitment erleichtern (Morrison, 2002, p. 1151). Einen ähnlichen Zusammenhang dieser Variablen beschreibt auch Udris (1982): „Der Grad der physischen und psychischen Nähe zwischen den Personen in den Netzen ist zugleich ein potentieller Gradmesser für soziale Integration“ (Udris, 1982, S. 81). Auf der Grundlage dieser ganzen Erkenntnisse ist folgende Hypothese anzunehmen:

Hypothese 2: Die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm hat einen Einfluss auf die soziale Integration der neuen Mitarbeiter: Bei der Experimentalgruppe verändert sich der Grad an wahrgenommener sozialer Integration vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jener der Kontrollgruppe.

Bezüglich dem Lernen in der Dimension Role, inklusive der beiden Variablen Rollenambiguität und -konflikt wird angenommen, dass die Teilnahme am pAP zu einer Reduktion von Rollenambiguität und Rollenkonflikten führen kann. Bauer und Green (1994) verweisen hierzu auf diverse Sozialisationstheorien, die besagen, dass je mehr Möglichkeiten Newcomern zur Verfügung stehen, über ihre neuen Rollen zu experimentieren und zu lernen, desto besser werden sie sich anpassen können (vgl. Bauer & Green, 1994, p. 211). Die Teilnahme an einem pAP kann als eine solche Möglichkeit betrachtet werden, bei der die neuen Mitarbeiter mehr über ihre neue Rolle, organisationale Erwartungen, die Organisation, die Arbeit oder die neuen Kollegen lernen können. Rollenprobleme von Newcomern können sich also durch zusätzliche Interaktionsmöglichkeiten und informelle Kontakte mit anderen Personen aus dem betrieblichen Umfeld schneller auflösen und gleichzeitig zu einem größeren Rollenverständnis im neuen Unternehmen führen. Darüber hinaus ist es denkbar, dass sich durch das Kennen lernen von Kolleginnen und Kollegen abteilungsübergreifende Kontakte entwickeln, die bei auftauchende Tätigkeitsproblemen oder -konflikten dafür genutzt werden können, diese zu lösen. Eine weitere potentielle Wirkung könnte aus der Erkenntnis resultieren, wonach neue Mitarbeiter untereinander eher Verständnis für die gegenseitige kritische Lage haben (den Eintritt in ein neues Unternehmen) und sich deshalb verstärkt helfen, ein klares, widerspruchsfreies und konfliktarmes Rollenverständnis zu entwickeln.

Hypothese 3a: Die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm hat einen Einfluss auf die Rollenambiguität der neuen Mitarbeiter: Bei der Experimentalgruppe verändert sich der Grad an wahrgenommener Rollenambiguität vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jener der Kontrollgruppe.

Hypothese 3b: Die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm hat einen Einfluss auf die Rollenkonflikte der neuen Mitarbeiter: Bei der Experimentalgruppe verändert sich der Grad an wahrgenommenen Rollenkonflikten vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jener der Kontrollgruppe.

Im letzten Kapitel wurde bereits angedeutet, dass auch direkte Effekte der Sportinterventionsteilnahme auf secondary Outcomes wie soziale Unterstützung, Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Fluktuationsneigung denkbar sind. Denn zum einen ist der gegenwärtige Forschungsstand zu organisationaler Sozialisation (vgl. Kapitel 4.1.3) nicht homogen genug, um diese Zusammenhänge auszuschließen. Zum anderen findet man auch einige Studien, die von einer Relation zwischen organisationalen Sozialisationspraktiken und eben solchen secondary Outcomes berichten (vgl. Kapitel 4.1.3.1). Des Weiteren schlussfolgern Bauer und Green (1994) in ihrer Studie, dass Sozialisation als kumulativer Prozess betrachtet werden sollte, bei welchem Variablen früherer Stufen auch spätere Outcomes beeinflussen können. Vor diesem Hintergrund und der Erwartung, dass eine Überprüfung dieser Zusammenhänge weitere Erkenntnisse bezüglich des in der vorliegenden Arbeit aufgestellten Erklärungsansatzes liefert, wird folgende Arbeitshypothese aufgestellt:

Hypothese 4: Die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm hat einen Einfluss auf die secondary Outcomes der neuen Mitarbeiter: Bei der Experimentalgruppe verändern sich soziale Unterstützung, organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung positiver als bei der Kontrollgruppe.

In den Kapiteln 4.1.2 und 5.2 ist bereits über die beiden potentiellen Stufen im Sozialisationsprozess berichtet worden (vgl. auch Saks & Ashforth, 1997; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Demnach ist anzunehmen, dass primary Outcomes der unterschiedlichen Lerndimensionen auf secondary Outcomes einwirken können. Überträgt man diese theoretische Annahme auf die relevanten Merkmale der vorliegenden Arbeit, sollten die Variablen Freundschaftsnetzwerke, soziale Integration, Rollenambiguität und -konflikte die secondary Outcomes soziale Unterstützung, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und Fluktuationsneigung beeinflussen. Und obwohl beispielsweise Ostroff und Kozlowski (1992) in diesem Kontext erwarten, dass "information acquisition from sources and knowledge about domains will be strongly related to newcomer's adjustment, and somewhat related to satisfaction, commitment, stress, and turnover intentions" (Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 854), ist diese formulierte Kausalität nicht ganz so eindeutig bzw. trivial. Vielmehr ist hier eine differenziertere Betrachtung notwendig und es erscheint sinnvoll, die

Komplexität zu reduzieren, indem man die primary Outcomes und deren Einfluss auf die secondary Outcomes einzeln betrachtet und untersucht.

Einfluss von primary auf secondary Outcomes

Bei den bereits in Kapitel 4.2.2.4 diskutierten Zusammenhängen der Variablen soziale Netzwerke, Integration und Unterstützung konnte gezeigt werden, dass letztere mit den beiden erstgenannten zusammenhängt. Eine Person erhält also eher soziale Unterstützung, wenn sie in ein soziales Netz eingebettet ist bzw. sozial integriert ist (vgl. auch Kolip & Hurrelmann, 1994; Lin & Westcott, 1991; Schröder & Schmitt, 1988;). Oder wie Schwarzer und Leppin (1991) anmerken, ist die Netzwerkgröße für Unterstützungsleistungen unerlässlich, denn „je größer ein soziales Netz ist, desto mehr Personen stehen potentiell zur Unterstützung zur Verfügung“ (Schwarzer & Leppin, 1991, S.177). Übertragen auf die Situation im Betrieb, kann man demzufolge annehmen, dass sich sowohl der Grad an subjektiv wahrgenommener Integration als auch die Netzwerkparameter Größe, Stärke und Dichte auf die soziale Unterstützung auswirken werden. Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) beispielsweise merken hierzu an, dass die Integration in die Arbeitsgruppe zusammenhängt mit wahrgenommener Anerkennung der Kollegen und Inklusion in ihre Aktivitäten, was eine Quelle von sozialer Unterstützung und Hilfe sein kann (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Dabei sind nach Meinung von Leppin und Schwarzer (1997) insbesondere die beiden Netzwerkindikatoren Größe und Dichte entscheidend für das Empfangen von Unterstützungsleistungen. Morrison (2002) ergänzt diese beiden Parameter noch um die Stärke sozialer Beziehungen, also den qualitativen Aspekt von Freundschaftsnetzwerken.

Hypothese 5a: Es besteht ein positiver Einfluss von sozialen Ressourcen (Freundschaftsnetzwerk und soziale Integration) auf die soziale Unterstützung der neuen Mitarbeiter: Personen mit einem hohen Grad an sozialen Ressourcen, d.h. mit großen, starken und dichten Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden, werden mehr soziale Unterstützung erhalten als Personen mit geringen sozialen Ressourcen, also kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden.

Dass sich soziale Netzwerke und das Gefühl, in einer Gruppe soziale integriert zu sein, positiv auf die Bindung zum Unternehmen, also das organisationale Commitment von Newcomern auswirken können, belegen gleich mehrere wissenschaftliche Arbeiten. Ostroff und Kozlowski thematisieren in ihrer 1992 veröffentlichten Studie soziale Integration und Netzwerke von Newcomern indirekt, indem sie deren Informationsbeschaffung von Vorgesetzten und Kollegen untersuchen, welche nur möglich ist, wenn die Newcomer in ein informelles soziales Unterstützungsnetzwerk integriert sind. Die Integration in einem sozialen Netzwerk und damit auch die Möglichkeit, sich vermehrt Informationen von Kollegen und Vorgesetzten zu beschaffen, hing zum ersten Messzeitpunkt u.a. positiv mit höherem Commitment zusammen. Zum zweiten Messzeitpunkt hingegen konnten keine signifikanten Korrelationen zwischen der Informationsbeschaffung von Kollegen und Outcomes festgestellt werden (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1992, p. 864). Drescher (1993) führt in seiner Dissertation einige Längsschnittstudien an, die sich exakt mit diesen Zusammenhängen befasst haben. So konnte in einer Studie gezeigt werden, dass als gestört erlebte Vorgesetztenbeziehungen eine schwache Bindung an die Organisation bewirken. In einer anderen dagegen wird berichtet, dass Vorgesetzte, die an die Bedürfnisse der Mitarbeiter aufmerksam und sensibel eingestuft sind, bei diesen Mitarbeitern u.a. eine erhöhte Bindungsneigung bewirken (vgl. Drescher, 1993, S. 79). Cooper-Thomas und Anderson (2002) untersuchten die Beziehung der Informationsakquisition in den vier Bereichen *social*, *role*, *interpersonal resources* und *organization* mit Einstellungsvariablen wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und Fluktuationsneigung. Ihre Ergebnisse bestätigen: „Newcomer learning significantly and positively predicts variance in these three traditional socialization outcomes“ (Cooper-Thomas & Anderson, 2002, p. 431). Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) wiesen empirisch nach, dass die Integration von Newcomern in die Arbeitsgruppe positiv mit organisationalem Commitment zusammenhängt (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 787). Allerdings schätzen sie trotz dieser Beziehung den theoretischen Zusammenhang zwischen Integration und Arbeitsrückzug⁶² als Gegenpol organisationaler Verbundenheit nicht besonders stark ein (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 782). Adkins (1995) hingegen schlussfolgert in ihrer Arbeit, dass interpersonale Beziehungen in der Arbeit keine Sozialisations-Outcomes, darunter auch organisati-

⁶² Im Original heißt es *work withdrawal* und wird als Vorstufe der Fluktuation betrachtet (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 781).

onales Commitment vorhersagen können. Aufgrund der schon mehrfach erwähnten methodischen Mängel der Studie, sollte man die Ergebnisse dieser Arbeit nicht überbewerten. Bezüglich des Zusammenhangs von Netzwerkparametern und organisationalem Commitment konnte Morrison (2002) nachweisen, dass die organisationale Verbundenheit negativ mit der Größe ($\beta = -.05$; n.s.) zusammenhängt, positiv mit der Dichte ($\beta = .07$; n.s.) und hochsignifikant positiv mit der Stärke ($\beta = .40$; $p < .001$), dem Umfang ($\beta = .30$; $p < .01$) sowie dem Status ($\beta = .25$; $p < .01$). Trotz Morrisons (2002) Ergebnisse wird unter Berücksichtigung der zentralen Fragestellung in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass der Parameter Status als ein sehr künstliches Konstrukt keine bedeutende Rolle spielt.

Hypothese 5b: Es besteht ein positiver Einfluss von sozialen Ressourcen (Freundschaftsnetzwerk und soziale Integration) auf das organisationale Commitment der neuen Mitarbeiter: Personen mit einem hohen Grad an sozialen Ressourcen, d.h. mit großen, starken, dichten und umfangreichen Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden, werden größeres organisationales Commitment haben als Personen mit geringen sozialen Ressourcen, also kleinen, schwachen, wenig dichten und umfangreichen Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden.

Im Zusammenhang mit organisationaler Sozialisation zählt neben einer allgemeinen (Lebens-)Zufriedenheit vor allem die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern zu den sehr häufig untersuchten Variablen. Beide Arten von Zufriedenheit sind stark vom sozialen Umfeld geprägt und werden deshalb in enger Beziehung stehen mit sozialen Netzwerken und gefühlter Integriertheit. Gleich mehrere Wissenschaftler untersuchten in den letzten Jahren solche Wirkungszusammenhänge im beruflichen Kontext. In einer der älteren Arbeiten fanden Steers und Rhodes (1978) beispielsweise heraus, dass Beziehungen zu Kollegen stark mit allgemeiner Zufriedenheit zusammenhängen, und diese wiederum mit Anwesenheit⁶³ (Steers & Rhodes, 1978, p. 395). Rehn (1990) befasste sich in ihrer Dissertation mit den Auswirkungen sozialer Beziehungen auf verschiedene Outcomes und konnte im empirischen Teil zeigen, dass befriedigende soziale Kontakte von neuen Mitarbeitern nach vier Wochen in

⁶³ Der im Original stehende Terminus *attendance* wurde hier mit Anwesenheit übersetzt.

engem Zusammenhang mit dem erlebten Umgangston in der Arbeitsgruppe und der generellen Zufriedenheit stehen (vgl. Rehn, 1990, S. 209). Die Bedeutung sozialer Kontakte verdeutlichen auch andere Ergebnisse von Rehn (1990): Neue Mitarbeiter, die nach vier Wochen im Unternehmen von Einarbeitungsmängeln berichteten, aber befriedigende soziale Beziehungen zu ihren Arbeitskollegen aufgebaut hatten, unterschieden sich von neuen Mitarbeitern ohne befriedigende Sozialkontakte u.a. dadurch, dass sie generell zufriedener waren. Der gleiche Unterschied konnte auch zwischen Mitarbeitern mit befriedigenden sozialen Beziehungen zu Arbeitskollegen, deren Erwartungen in die ersten Wochen im Unternehmen aber stark enttäuscht wurden, und Mitarbeitern ohne befriedigende Sozialkontakte zu Kollegen festgestellt werden (vgl. Rehn, 1990, S. 222). Weitere, in diesem Kontext durchgeführte Studien brachten vergleichbare Ergebnisse: Ostroff und Kozlowski (1992) wiesen empirisch nach, dass eine vermehrte Informationsbeschaffung von Kollegen und Vorgesetzten⁶⁴ mit höherer Zufriedenheit zusammenhängt. Eine ähnliche Fragestellung versuchte auch Morrison (1993a) zu beantworten, indem sie die Beziehung zwischen der Frequenz der Informationssuche von Newcomern und deren Zufriedenheit untersuchte. Da die Informationssuche zwölf Prozent der Varianz bei der Zufriedenheit erklärte ($F=4.17$, $p<.001$), kommt Morrison (1993a) zu dem Schluss, dass die Beziehungshypothese der beiden Variablen bestätigt werden konnte (vgl. Morrison, 1993a, p. 579). Im vorherigen Abschnitt wurde die Studie von Cooper-Thomas und Anderson (2002) zur Beziehung der Informationsakquisition mit Einstellungsvariablen wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit erwähnt sowie deren Ergebnisse, die eine signifikant positive Beziehung dieser beiden Variablen bestätigten (Cooper-Thomas & Anderson, 2002, p. 431). In einer jüngst publizierten Studie formulierten Cooper-Thomas und Anderson (2005) zu dieser Thematik u.a. folgende Untersuchungshypothesen: (1) Newcomer werden im Laufe der Zeit auch von einer Vergrößerung der Arbeitszufriedenheit berichten, und (2) bei Eintritt wird soziales und Rollenlernen nicht mit der Arbeitszufriedenheit von Newcomern positiv assoziiert sein, in der unmittelbaren *post-entry* Periode hingegen schon. Die Ergebnisse können diese Hypothesen nur teilweise belegen: In einem involvierten Unternehmen (Armee) erhöhte sich die Arbeitszufriedenheit tatsächlich mit der Zeit, in einem anderen (XYZ) dagegen nicht, fiel sogar von einem relativ hohen Ausgangsniveau ab. Und auch die

⁶⁴ Wie bereits erwähnt, setzt diese Informationsbeschaffung voraus, dass die Newcomer in einem Unterstützungsnetzwerk integriert sind.

zweite Hypothese konnte nur teilweise bestätigt werden: Sowohl in der Armee als auch bei XYZ standen zum ersten Messzeitpunkt Lernen und die Arbeitszufriedenheit nicht in Beziehung zueinander. Zu den späteren Messzeitpunkten (t2 & t3) dagegen hingen anders als angenommen nur soziales und interpersonales Ressourcenlernen mit der Arbeitszufriedenheit zusammen. Diese Hypothese konnte als nicht vollständig verifiziert werden (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2005, p. 124).

Hypothese 5c: Es besteht ein positiver Einfluss von sozialen Ressourcen (Freundschaftsnetzwerk und soziale Integration) auf die Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeiter: Personen mit einem hohen Grad an sozialen Ressourcen, d.h. mit großen, starken und dichten Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden, werden von einer höheren Arbeitszufriedenheit berichten als Personen mit geringen sozialen Ressourcen, also kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden.

Nicht zuletzt können soziale Variablen wie Freundschaftsnetzwerke und gefühlte Integration am Arbeitsplatz auch die Bleibeabsicht aller, insbesondere aber neuer Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. In der Fachliteratur spricht man auch von Fluktuationsneigung, die in letzter Konsequenz sogar zum unwiderruflichen Austritt des neu eingestellten Mitarbeiters führen kann. Auch hierzu wurden in der Literatur bereits einige Untersuchungen durchgeführt und folgende Erkenntnisse gewonnen. Wiederum konnte Rehn (1990) nachweisen, dass neue Mitarbeiter mit befriedigenden sozialen Kontakten nach einem und nach drei Monaten im Unternehmen weniger an eine Kündigung dachten als neue Mitarbeiter mit unbefriedigenden Kontakten. Unabhängig davon, ob beide Gruppen über Einarbeitungsmängel berichteten, oder in den ersten Wochen im Unternehmen stark enttäuscht wurden. Drescher (1993) fokussierte die Beziehung von Newcomern zu ihren Vorgesetzten und konnte anhand eines Literaturüberblicks belegen, dass neue Mitarbeiter mit aufmerksamen und sensiblen Vorgesetzten eine geringe Tendenz zeigten, die Organisation zu verlassen (vgl. Drescher, 1993, S. 79). Empirische Ergebnisse zur Beziehung von sozialen Unterstützungsnetzwerken und der Fluktuationsneigung findet man u.a. bei Ostroff und Kozlowski (1992). Die beiden Autoren fanden heraus, dass vermehrte Informationsbeschaffung durch Vorgesetzte und Kollegen (als Unterstützungsnetz-

werk) mit geringerer Fluktuationsneigung zusammenhing. Zur Bedeutung der Informationssuche von Newcomern äußerte sich auch Morrison (1993a): Sie wies nach, dass die Frequenz der Informationssuche und damit die Möglichkeit, auf soziale Ressourcen (z.B. soziales Netzwerk) zurückgreifen zu können, negativ mit Fluktuationsneigung zusammenhing (vgl. Morrison, 1993a, p. 583). In einer Untersuchung von Cooper-Thomas und Anderson (2002) wurden etwa zehn Jahre später ganz ähnliche Resultate erzielt: Ausgehend von der Annahme, dass Informationsakquisition der Newcomer u.a. positiv mit Fluktuationsneigung zusammenhängen sollte, wiesen die beiden Autoren genau diese Beziehung empirisch nach: Informationsakquisition sagte Fluktuationsneigung voraus (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2002, p. 431). Diese Ergebnisse konnten drei Jahre später nochmals von den beiden Autoren bestätigt werden: Die Fluktuationsneigung von Newcomern verringerte sich mit der Zeit ihrer Anstellung, wobei die Ergebnisse nicht ganz konsistent sind. In einem Unternehmen (Army) verringerte sich die Fluktuationsneigung nur von t1 zu t2 signifikant, aber nicht von t2 zu t3, bei einem zweiten Unternehmen (XYZ) hingegen waren die Unterschiede zu beiden Erhebungen signifikant. Weitere Erkenntnisse dieser Studie beziehen sich auf den Zusammenhang von Informationsakquisition bzw. Lernen in den Bereichen *social*, *role*, *interpersonal resources* und *organizational* mit der Fluktuationsneigung. Während zu t1 diese Variablen nicht miteinander korrelierten und zu t2 nur schwach, war Rollenlernen zu t3 ein signifikanter Prädiktor der Fluktuationsneigung (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2005, p. 124).

Die Beziehung zwischen den beiden sozialen Variablen und der Fluktuationsneigung wird von weiteren, vor allem persönlichen und organisationalen Variablen beeinflusst. Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) verweisen ohne eigene empirische Überprüfung auf die Arbeit von Fisher (1985), in der Gelegenheiten für soziale Interaktionen bei der Arbeit negativ mit der Fluktuationsneigung von Newcomern zusammenhängen (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, p. 782). In einer früheren Arbeit konnten die beiden Autoren zudem zeigen, dass aktiver Freundschaftsaufbau als individuelle Variable u.a. ein positiver Vorhersagefaktor für die Absicht, den Job zu behalten, war und: „Relationship building was related to intention to turnover, and higher feedback seeking was associated with lower actual turnover” (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 379).

Hypothese 5d: Es besteht ein positiver Einfluss von sozialen Ressourcen (Freundschaftsnetzwerk und soziale Integration) auf die Fluktuationsneigung der neuen Mitarbeiter: Personen mit einem hohen Grad an sozialen Ressourcen, d.h. mit großen, starken und dichten Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden, werden eine niedrigere Fluktuationsneigung haben als Personen mit geringen sozialen Ressourcen, also kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden.

Analog zu den Zusammenhängen zwischen sozialen Ressourcen und den erfassten secondary Outcomes gibt es auch mehrere Hinweise darauf, dass sich geringere Rollenanforderungen (Rollenambiguität & Rollenkonflikte) positiv auf Outcomes wie Commitment, Arbeitszufriedenheit oder die Fluktuationsneigung auswirken können. In diesem Kontext konnte Jones bereits 1986 zeigen, dass Rollenambiguität negativ mit Commitment ($r=-.37$; $p<.01$) und Arbeitszufriedenheit ($r=-.43$; $p<.01$) korreliert und positiv mit Fluktuationsneigung ($r=.29$; $p<.01$). Noch etwas bessere Korrelationskoeffizienten erzielte Jones (1986) zwischen Rollenkonflikten und Commitment ($r=-.61$; $p<.01$), Arbeitszufriedenheit ($r=-.59$; $p<.01$) und Fluktuationsneigung ($r=.34$; $p<.01$). Diese Beziehungen konnten später auch in weiteren Studien bestätigt werden. Hierbei sind insbesondere die Zusammenhänge zwischen Rollenanforderungen (Ambiguität und Konflikten) und Arbeitszufriedenheit gut untersucht (z.B. Bauer & Green, 1998; Gibson, 1984; Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995; Meyer & Allen, 1988; Nelson & Quick, 1988; Settoon & Adkins, 1997; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Zahrlly & Tosi, 1989). Auch die Korrelation zwischen Rollenanforderungen und organisationalem Commitment ist schon mehrmals bestätigt worden (z.B. Bauer & Green, 1994, 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Major et al., 1995; Meyer & Allen, 1990; Settoon & Adkins, 1997). Deutlich weniger Untersuchungen konnten bislang den Zusammenhang zwischen Rollenambiguität bzw. -konflikten und Fluktuationsneigung bestätigen (z.B. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Major et al., 1995; Settoon & Adkins, 1997; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Gleichzeitig gibt es aber auch einige, wenn auch wenige Untersuchungen, die keine statistisch bedeutsamen Beziehungen zwischen Rollenanforderungen und den er-

fassten secondary Outcomes nachweisen konnten. Beispielsweise fanden Nelson et al. (1988) keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Rollenanforderungen (Ambiguität und Konflikte) und allgemeiner Zufriedenheit bzw. Fluktuationsneigung. Untersuchungsergebnisse von Bauer und Green (1994) zeigten teilweise keine oder sogar positive Korrelationen zwischen Rollenanforderungen und Commitment. Doch trotz dieser „Ausreißer“ überwiegen insgesamt betrachtet Studienergebnisse, die einen negativen Zusammenhang zwischen Rollenanforderungen und Commitment bzw. Arbeitszufriedenheit suggerieren sowie einen positiven zwischen den beiden Rollenvariablen und Fluktuationsneigung.

Hypothese 6: Es besteht ein positiver Einfluss von Rollenanforderungen auf die secondary Outcomes der neuen Mitarbeiter: Personen mit niedriger Rollenambiguität und geringen Rollenkonflikten werden eine höhere Arbeitszufriedenheit und organisationale Verbundenheit wahrnehmen sowie eine geringere Fluktuationsneigung haben als Personen mit hoher Rollenambiguität und starken Rollenkonflikten.

In Abbildung 15 sind zusammenfassend und in Anlehnung an dem in Kapitel 5.2 vorgestellten Erklärungsansatz sämtliche Untersuchungshypothesen dieser Arbeit noch einmal graphisch dargestellt. Hierbei nimmt die Intervention - das physische Aktivitätsprogramm - eine zentrale Rolle ein, steht deshalb auch im Mittelpunkt aller potentieller Einflussfaktoren des Sozialisationsprozesses. Die weiteren *biographischen* (bisherige Arbeitserfahrung, Anstellungsdauer und soziodemographische Variablen), *persönlichen* (berufliche Selbstwirksamkeit, aktiver Freundschaftsaufbau) sowie *organisationalen* (Interaktionsmöglichkeiten) Einflussfaktoren können ganz unterschiedlich auf die primary Outcomes einwirken und sollten deshalb unbedingt berücksichtigt bzw. kontrolliert werden. Des besseren Überblicks wegen sind diese potentiellen Einflussmöglichkeiten aber in Abbildung 15 nicht zusätzlich dargestellt. Darüber hinaus können die berücksichtigten biographischen, persönlichen und organisationalen Faktoren teilweise auch auf secondary Outcomes einwirken. Aber diese Relationen wurden, um die Komplexität zu reduzieren und die wesentlichen Dinge in den Mittelpunkt zu rücken, ebenfalls nicht in die Abbildung aufgenommen.

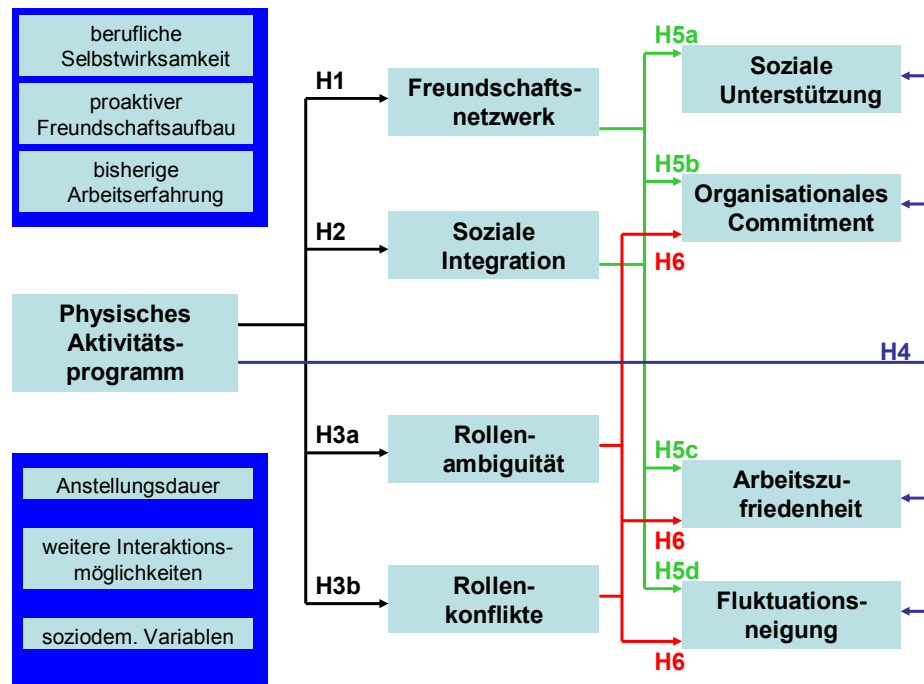


Abbildung 15: Untersuchungshypothesen der vorliegenden Arbeit

Nach diesen theoretischen Vorüberlegungen soll im nächsten Abschnitt zunächst beschrieben werden, welche allgemeinen Überlegungen für die Konzeption der empirischen Untersuchung und damit auch für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen angestellt wurden. Die weiteren Abschnitte des kommenden Kapitels fokussieren die Stichprobenrekrutierung und Entwicklung der eingesetzten Intervention.

6 Untersuchungsdesign

6.1 Untersuchungsdesign

Bei der Konzeption eines adäquaten Untersuchungsdesigns für diese Arbeit mussten gleich mehrere Faktoren berücksichtigt werden, um einerseits die Vorgaben aus der Fachliteratur bezüglich empirischer Vorgehensweise bestmöglich zu erfüllen und andererseits sicherzustellen, dass die im letzten Kapitel aufgestellten Untersuchungshypothesen damit auch überprüfbar sind.

Um den Einfluss einer spezifischen Intervention auf die abhängigen Variablen messen zu können, sollte man mit einem längsschnittlichen Studiendesign arbeiten und Daten zu mehreren Messzeitpunkten erheben. Dabei gilt, dass sich die Reliabilität der Variablen stark verbessern lässt, „wenn die Anzahl der Messzeitpunkte erhöht wird, wobei der Reliabilitätszugewinn am größten ist, wenn der Untersuchungsplan statt zwei Messzeitpunkte (z.B. Pre- und Posttest) drei Messzeitpunkte vorsieht“ (Bortz & Döring, 1995, S. 517). Ein Nachteil von mehreren Messzeitpunkten ist allerdings die Verzerrung durch so genannte Testeffekte. Diese können, so schreiben bspw. Bös, Hänsel und Schott (2004) „als solche die Ergebnisse einer Untersuchung verändern [...], indem sie sich auf das Verhalten der Vpn bei einer nachfolgenden Messung auswirken“ (Bös et al., 2004, S. 61). Solche Testeffekte treten aber häufiger bei motorischen Tests (z.B. bei koordinativen Übungen) auf, wo ein gewisser Lernerfolg der ersten Messung die zweite Messung maßgeblich beeinflussen kann, und weniger bei Fragebogenuntersuchungen. In der vorliegenden Arbeit wurde deshalb ursprünglich ein Untersuchungsplan mit drei Messungen erstellt. Dieser musste aber aufgrund übergreifender Strukturveränderungen kurz vor Beginn des Untersuchungszeitraums in dem beteiligten Unternehmen verworfen und auf zwei Messzeitpunkte reduziert werden. Dennoch lassen sich auch mit diesem Pre-Posttest-Design potentielle Veränderungen der abhängigen Variablen im Laufe der Zeit gut erfassen. Das Messen solcher Veränderungen ist aber nur möglich bzw. exakter, wenn die Ausprägung dieser abhängigen Variablen in zeitlicher Nähe zur Intervention erfasst wird, also Datenerhebungen unmittelbar vor und direkt nach Abschluss der Intervention durchgeführt werden und gleichzeitig eine Kontrollgruppe aufgebaut wird. Idealerweise werden die Probanden der Experimental- und Kontrollgruppe randomisiert

zugeordnet, um Auswahlverzerrungen zu verhindern (vgl. Bös et al., 2004, S. 49). Des Weiteren wird die interne Validität deutlich erhöht, wenn neben einer an der Intervention teilnehmenden Experimentalgruppe eine Kontrollgruppe zu den gleichen Messzeitpunkten befragt wird. Hierbei sollte man allerdings beachten, dass sich Experimental- und Kontrollgruppe hinsichtlich relevanter Variablen nicht unterscheiden, also vergleichbar sind (vgl. Bös et al., 2004, S. 74). In der vorliegenden Arbeit war ein experimentelles Vorgehen nicht umsetzbar, da eine hochselektive Stichprobe einbezogen wird und es insgesamt sehr schwierig ist, genug Probanden zu gewinnen. Somit war es auch nicht möglich unter den Teilnehmern eine Wartekontrollgruppe zu bilden. In Anlehnung an Klein und Weaver (2000) kann das hier angewandte Studiendesign als quasi-experimentell mit nicht-randomisierter Kontrollgruppe bezeichnet werden. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass sich die Gruppen wegen der fehlenden Randomisierung hinsichtlich diverser Variablen von Beginn an unterscheiden können. Allerdings lässt sich diese Problematik durch den Einsatz geeigneter Kontrollvariablen zumindest teilweise beheben, und auch anfängliche Unterschiede können statistisch kontrolliert werden (vgl. Adkins, 1995, p. 856; Klein & Weaver, 2000, p. 55). Aufgrund der hohen Selektivität wurden in Anlehnung an Klein und Weaver (2000) zwei solcher Erhebungswellen mit der Absicht durchgeführt, die Gesamtstichprobe zu vergrößern⁶⁵. Absolut notwendige Voraussetzung für dieses Vorgehen ist aber, dass zu beiden Erhebungswellen nach identischen Abläufen vorgegangen wird, also beispielsweise beide Stichproben unter gleichen Bedingungen rekrutiert werden, die Experimentalgruppen gleiche Interventionen durchlaufen und sich auch sonst nicht unterscheiden.

In der Literatur findet man zahlreiche, aber völlig unterschiedliche Angaben zu zeitlichen Abläufen oder der Stichprobengewinnung und -zusammensetzung bei organisationalen Sozialisationsstudien. Etwas Klarheit brachte erst der 1998 von Bauer, Morrison und Callister verfasste Review zu organisationaler Sozialisation. Die Autoren betrachteten im Zeitraum von 1986 bis 1997 empirische, nicht-meta-analytische Artikel zur Sozialisation von Newcomern. Von den in diesem Zeitraum veröffentlichten Studien (67) waren 47 longitudinal⁶⁶. In diesen Studien lag die durchschnittliche Datenerhebung bei 2.68t, der Zeitraum zwischen erster und letzter Datenerhebung

⁶⁵ Um eine möglichst große Stichprobe zu erreichen waren ursprünglich weitere Erhebungswellen geplant. Diese mussten aber aufgrund der Strukturveränderungen verworfen werden.

⁶⁶ Die Studien sind im Anhang des Artikels von Bauer et al. (1998) tabellarisch aufgelistet.

betrug 10.55 Monate. Dabei lagen zwischen t1 und t2 etwa 5 Monate, zwischen t2 und t3 ca. 9 Monate (bei 3 Erhebungen). Die Daten zu t1 wurden im Schnitt einen Monat nach Eintritt erfasst, zu t2 nach 6 Monaten und zu t3 nach etwa einem Jahr. In 17 Studien wurden sogar Daten vor Eintritt erhoben, in 19 wurden Daten während der ersten Arbeitswoche erfasst. Nach dieser detaillierten Analyse kommen Bauer et al. (1998) zu dem Fazit, dass die Autoren meistens 3-Monats-Intervalle (3, 6, 9 und 12 Monate) benutzen, „to measure socialization-related variables, especially outcome measures“ (Bauer et al., 1998, p. 156). Aber außer der Tatsache, dass einige Studien diese Zeitintervalle wählten und hierbei signifikante Ergebnisse fanden, gibt es wenig empirische Evidenz für diese Wahl. Schließlich wird der Sozialisationsprozess von vielfältigen Faktoren beeinflusst und verläuft je nach äußeren Bedingungen, individuellen Voraussetzungen etc. unterschiedlich schnell. Darüber hinaus ist es zum gegenwärtigen Zeitpunkt unklar, wann der Sozialisationsprozess endet und somit auch wann man die letzten Daten erfassen sollte. Trotzdem glauben die Autoren schlussendlich, dass diese 3-Monats-Abgrenzung ein sinnvoller Ausgangspunkt ist (vgl. Bauer et al., 1998, p. 157). Diese Wahl der Erhebungszeitpunkte wird bspw. auch von Morrison (1993) unterstützt, da „3 and 6 months are meaningful intervals in the socialization process“ (Morrison, 1993, p. 175). Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse und der Tatsache, dass jüngste Studien weiterhin die vorgeschlagenen 3-Monatsabstände wählen, sollten in der vorliegenden Arbeit die ersten Daten im Schnitt drei Monate nach Unternehmenseintritt erhoben werden. Der Abstand zwischen erster (t1) und zweiter (t2) Befragung wurde auf etwa drei Monate angesetzt, die zweite Datenerhebung sollte also ungefähr 6 Monate nach Eintritt stattfinden.

Auf heterogene Angaben stößt man in der Literatur auch bei der Stichprobensammensetzung, da sich vor allem im englischsprachigen Raum gleich drei unterschiedliche Vorgehensweisen etabliert haben: (1) Newcomer, die über einen längeren Zeitraum eingestellt wurden, werden zusammengefasst und zeitgleich befragt oder (2) Newcomer aus verschiedenen Filialen einer Firma aber zum gleichen Zeitpunkt eingestellt oder (3) Newcomer aus verschiedenen Firmen, die aber ebenfalls gleichzeitig eine neue Stelle antraten. Zu den populärsten, in den Jahren 1987 bis 1997 rekrutierten Stichproben gehörten dabei vor allem Universitätsabsolventen, aber auch „new managers, engineers, and other white-collar service employees such as accountants“ (Bauer et al., 1998, p. 157) oder Armeeangehörige (z.B. Cooper-

Thomas & Anderson, 2005). Alle drei Varianten genügen aber nicht sozialwissenschaftlichen Forschungskriterien, da die Vergleichbarkeit von Probanden innerhalb der Stichprobe nicht gewährleistet ist. Fasst man bspw. zum gleichen Zeitpunkt, aber in mehreren Firmen eingestellte Newcomer zusammen, kann der unterschiedliche Kontext die Sozialisation maßgeblich beeinflussen (vgl. Bauer et al., 1998). Die gleiche Problematik erfährt man auch, wenn über einen längeren Zeitraum eingestellte Newcomer zusammengefasst werden, da der Sozialisationsprozess bei ihnen dann bereits unterschiedlich weit vorangeschritten sein kann. Die Literatur liefert leider keinerlei Hinweise, welche Vorgehensweise zu bevorzugen wäre, was die Entscheidung zugunsten einer der drei Varianten zusätzlich erschwert. Letztlich sollte man versuchen, die Vergleichbarkeit unter den situativen Bedingungen der eigenen Untersuchung bestmöglich herzustellen und zu schauen, wie die Mehrheit der Wissenschaftler dieser Thematik mit ähnlichen Fragestellungen und Untersuchungsdesigns vorgeht.

Die erste Variante konnte unter den vorherrschenden situativen Bedingungen am besten realisiert werden, zumal Variante zwei und drei (subjektiv betrachtet) noch größere Defizite bezüglich der Vergleichbarkeit vorweisen. Deshalb wurde trotz der Problematik, dass die involvierten Newcomer zu den Untersuchungszeitpunkten unterschiedlich lang eingestellt waren, die erste Vorgehensweise gewählt. In Anlehnung an frühere Studien konnte der Eintrittszeitraum der Newcomer auf maximal fünf Monate festgesetzt werden. So hat Rehn (1990) beispielsweise die in den letzten vier Monaten eingestellten Mitarbeiter untersucht, bei Brett, Feldman und Weingart (1990) waren es 24 Monate, bei Krüger (1983), Klein und Weaver (2000) sowie Vandenberg und Self (1993) sechs Monate, bei Nelson und Quick (1991) drei und bei Fullagar et al. (1995) zwölf Monate. Mit dem in dieser Arbeit gewählten Eintrittszeitraum von fünf Monaten liegt man also im vorderen Bereich, was sicherlich zu einer besseren Vergleichbarkeit zwischen den Probanden führen dürfte. Das in diesem Kapitel beschriebene Untersuchungsdesign ist abschließend in Abbildung 17 graphisch dargestellt und zusätzlich noch mit einem zeitlichen Verlauf⁶⁷ versehen.

⁶⁷ Aufgrund der bereits erwähnten strukturellen Veränderungen in dem kooperierenden Unternehmen musste der Beginn von Welle 2 um einen Monat nach vorne gelegt werden.

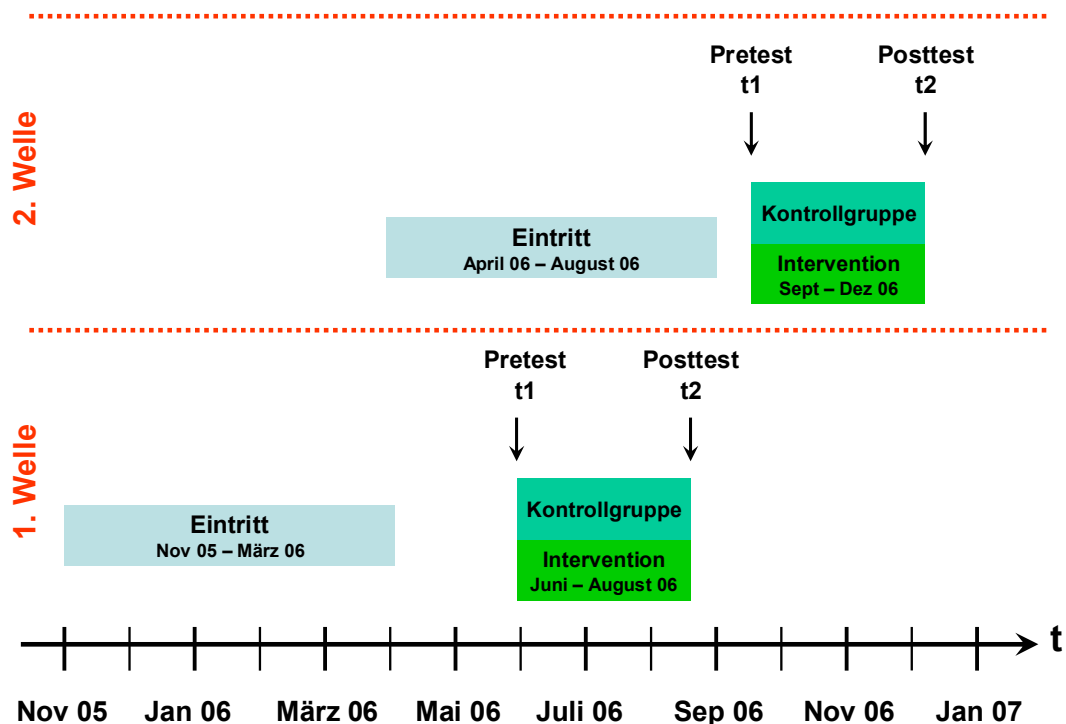


Abbildung 16: Untersuchungsdesign

Vor der Beschreibung der Stichprobengewinnung und -zusammensetzung soll an dieser Stelle zunächst das Problem diskutiert werden, ob es integrativer ist, wenn Newcomer unter sich Sport treiben oder gemischt mit älteren, erfahreneren Mitarbeitern. Einige Forscher, wie die in Kapitel 4.1.3.5 wiedergegebene Meinung von Brenner und Brenner (2001) verdeutlichen sollte, empfehlen bei den Sozialisationsinterventionen Gruppen, die nur aus Newcomern bestehen. Begründet wird diese Haltung damit, dass es älteren Mitarbeitern oft schwer fällt, sich in die kritische Eintrittssituation hineinzusetzen, und Newcomer sich zudem mit gleichen Ängsten und Problemen konfrontiert sehen, was gegenseitigen Austausch und Hilfe untereinander fördern kann. King und Sethi (1992) verweisen diesbezüglich auch auf Erkenntnisse von Pfeffer (1985), der herausfand, dass informelle Netzwerke durch demographische Gleichheit stark vereinfacht werden. Hierzu zählt er u.a. die Dimension Eintrittszeit, welche „is particularly important since new entrants are likely to interact more with other new employees and form cohorts“ (King & Sethi, 1992, p. 154). Andere Wissenschaftler (z.B. Ostroff & Kozlowski, 1993; Taormina, 2004) sind bei der Gruppenzusammensetzung hingegen konträrer Ansicht. Sie vertreten

den Standpunkt, dass Newcomer insbesondere von der Erfahrung älterer Mitarbeiter profitieren, da jene Wissen über die Organisation, deren Mitarbeiter, Werte und Normen verfügen und dieses an die Newcomer weitergeben. Die Entscheidung zugunsten einer der beiden Varianten, in diesem Falle einer Intervention ausschließlich mit Newcomern, wurde letztlich aufgrund mehrerer Tatsachen gefällt. Erstens waren gemischte Programme organisatorisch nicht realisierbar, da dienstältere Beschäftigte nicht zu einer Teilnahme gezwungen werden konnten. Zweitens wäre es auch nur schwer möglich gewesen, eine adäquate Kontrollgruppe aufzubauen. Und zuletzt wurde in früheren Gesprächen⁶⁸ mit Mitarbeitern während organisationaler Sportkurse eruiert, dass Programme mit ausschließlich neuen Mitarbeiter sicherlich besser seien, da dienstältere Mitarbeiter oftmals nicht das Bedürfnis nach neuen Kontakten hätten und sich deshalb auch nicht bemühten, welche aufzubauen. Die meisten Newcomer hingegen säßen alle „im gleichen Boot“ und wären dadurch für neue Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen sehr aufgeschlossen.

6.2 Stichprobe

Bei dem in dieser Studie kooperierenden Unternehmen handelt es sich um einen in Süddeutschland angesiedelten Pharma-Konzern, die ALTANA Pharma AG⁶⁹. Das Unternehmen willigte nicht nur ein bei diesem Forschungsvorhaben zu kooperieren, sondern unterstütze die Arbeit auch noch mit eigenen personellen und finanziellen Ressourcen, ohne inhaltlich auf die Studie einwirken⁷⁰ zu wollen. Nach einer Vorstellung der geplanten Studie im Unternehmen erfolgte der Zugang zu den neuen Mitarbeitern direkt nach der Genehmigung des Betriebsrates sowie der Datenschutzbeauftragten. Hierfür stellte die Personalabteilung eine Liste mit allen in den letzten Monaten eingestellten Mitarbeitern zusammen. Auf diese Weise war es möglich alle Newcomer anzuschreiben (siehe Anlage I), sie also über das Vorhaben und die Teil-

⁶⁸ Diese Gespräche mit neuen Mitarbeitern des Unternehmens fanden während diverser Sportangebote vor der eigentlichen Untersuchung statt, wurden aber nicht dokumentiert. Sie sind daher weder repräsentativ noch genügen sie irgendwelchen Forschungskriterien. Ziel dieser Befragungen war es lediglich ein allgemeines Stimmungsbild einzufangen.

⁶⁹ Im Dezember 2006 wurde das Unternehmen an Nycomed verkauft und nahm anschließend den Namen der Muttergesellschaft an.

⁷⁰ Seitens des Unternehmens wurde lediglich gefordert, Anonymität, Freiwilligkeit und Datenschutz der Studie sowie die Zweckgebundenheit der Fragen sicherzustellen und nach Abschluss der Arbeit die Ergebnisse präsentiert zu bekommen.

nahmemöglichkeiten zu informieren. Um das Kriterium der Freiwilligkeit zu erfüllen, erhielten die neuen Mitarbeiter drei Auswahloptionen:

- (1) aktive Teilnahme - Experimentalgruppe,
- (2) passive Teilnahme - Kontrollgruppe oder
- (3) keine Teilnahme.

Das Verschicken der Studienunterlagen erfolgte über die interne Hauspost, die Rückantwort über einen beigelegten frankierten Rückumschlag direkt an die Universität, um die Anonymität zu gewährleisten. Die verschickten Unterlagen setzten sich wie folgt zusammen (siehe Anlage):

- (1) Anschreiben mit Erklärung der Studie und der Partizipationsmöglichkeiten,
- (2) Anschreiben von Betriebsrat und Personalabteilung,
- (3) Fragebogen und
- (4) frankierter Rückumschlag.

Um die Anonymität der Umfrage zu gewährleisten und gleichzeitig die Intervention besser planen und koordinieren zu können, wurden die Teilnehmer gebeten eine kurze Rückmeldung (mittels Email) hinsichtlich ihrer gewünschten Partizipation (aktiv, passiv, keine Teilnahme) zu verschicken. So war es möglich, mit der Experimentalgruppe schneller einen gemeinsamen Interventionstermin⁷¹ zu vereinbaren und gleichzeitig Nichtteilnehmer von der Liste zu streichen, um sie zu t2 nicht erneut anzuschreiben. Etwa eine Woche nach Verschicken der Briefe wurden nochmals alle Newcomer per Mail daran erinnert, eine Rückantwort bezüglich ihrer Teilnahme zu geben. Die meisten Newcomer kamen dieser Aufforderung nach und gaben bis Fristende eine Rückmeldung. Den Teilnehmern des Interventionsprogramms wurden anschließend noch genauere organisatorische Informationen zu Ablauf, Treffpunkt, Equipment etc. zugeschickt. Direkt nach Interventionsende (t2) erhielten alle Teilnehmer (EG und KG) wiederum persönliches Anschreiben, Fragebogen und frankierten Rückumschlag. Um Experimental- und Kontrollgruppe eindeutig unterscheiden zu können, wurde im zweiten Fragebogen noch zusätzlich nach der Interventionsteilnahme gefragt. Und, um die Daten der beiden Erhebungszeitpunkte einander zuzuordnen zu können, wurden sie mit einem speziellen Code ausgestattet (Anlage III). In

⁷¹ Den Teilnehmern wurden drei verschiedene Interventionstermine angeboten.

Abbildung 17 ist die beschriebene Stichprobenrekrutierung von Experimental- und Kontrollgruppe graphisch dargestellt. Hierbei wurde die Gruppe der Nichtteilnehmer nicht separat mit aufgenommen, da sie zum einen klein war und zum anderen für den weiteren Untersuchungsverlauf irrelevant.

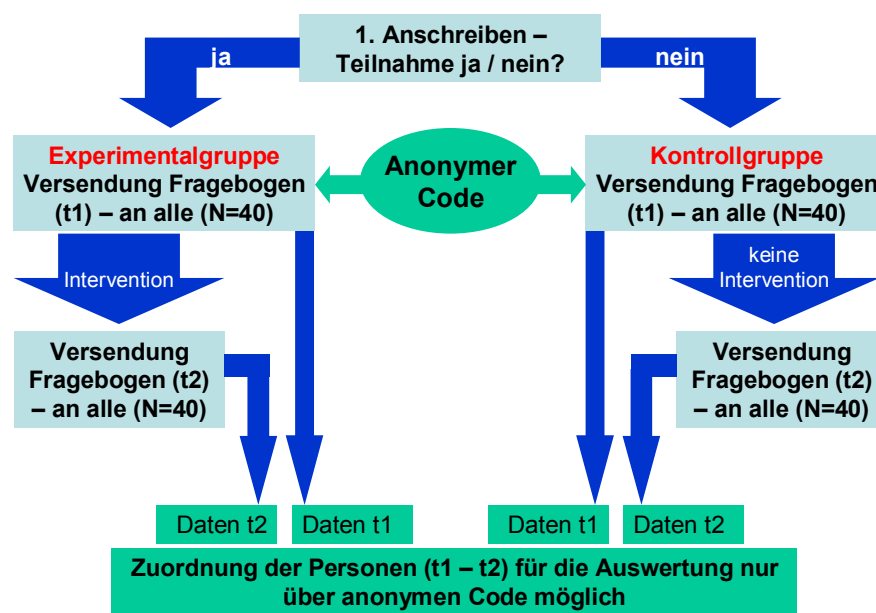


Abbildung 17: Rekrutierung von Experimental- und Kontrollgruppe

6.3 Das physische Aktivitätsprogramm

Man findet in der soziologischen oder sportwissenschaftlichen Integrationsforschung unabhängig davon, ob es sich um Migranten, Behinderte, Newcomer, Jugendliche oder andere Zielgruppen handelt, keine klaren Vorgaben, wie ein integrierendes Aktivitätsprogramm aufgebaut sein sollte, welche Sportarten, Organisationsformen etc. sich besonders gut eignen oder nach welchen Kriterien solche Einheiten geplant werden können. Existent sind lediglich ein paar Projektberichte (z.B. Bürger, 2002; MSWKS, 2001), Ratgeber für Sportvereine (DSB, 2001, 2003), Einzelfallstudien zu einigen der aufgezählten Zielgruppen (z.B. Frogner, 1984, 1985; Heckmann, 1985; Hoffmann, 2002) oder deskriptive Bestandsanalysen, etwa zur sportlichen Aktivität von ausländischen Jugendlichen (z.B. DSB, 2000; Herzog, Egger, Neuenschwander & Albächerli, 2003). Dennoch ist es hilfreich, sich an Erfahrungen des organisierten

Sports sowie der Migranten- und Behindertenforschung zu orientieren, und diese unter Berücksichtigung der spezifischen Situation im Setting Betrieb modifiziert in die Unternehmen zu transferieren. Allerdings müssen auch die Erkenntnisse im Zusammenhang mit Migranten und Behinderten weiter ausdifferenziert (Bröskamp, 1994; Frogner, 1984) bzw. konkretisiert werden (Jütting, 1995). Denn nicht jede Sportart wirkt integrierend und vor allem kann der Sport diese Aufgabe nicht allein lösen (Rummelt, 1995). Leider bietet das Forschungsfeld dieser beiden Zielgruppen und auch des organisierten Sports nur vereinzelt Anhaltspunkte zu besonders integrierenden Sportprogrammen oder -arten. So fand Herbert (1985) bei einer Befragung von ausländischen Jugendlichen heraus, dass diese besonders an Sport- und Spielprogrammen oder Spielfesten interessiert sind. Vergleichbare Ergebnisse beschreibt auch die Sportjugend Hessen (1993) und empfiehlt spielerische (z.B. Volleyballtreff) sowie kreative Elemente. Elling, De Knop und Knoppers (2001) empfehlen für einen integrativen Behindertensport vor allem Schwimmen, Walking und Radfahren, aber auch Volleyball, Basketball und Tischtennis, da all diese Sportarten sowohl unter Behinderten als auch Nichtbehinderten sehr populär sind. Weitere Autoren (z.B. Eugster Büsch, 2003; Frogner, 1984; Fediuk, 1992, 1992a; Wohl, 1981) heben vor allem die zahlreichen Kontakt- und Interaktionsmöglichkeiten der sportlichen Aktivität hervor, was die Schlussfolgerung zulässt, dass Sportarten mit hohen kommunikativen Anteilen aller Akteure die Integration in besonderem Maße fördern können. Sportspiele wie Fußball oder Basketball dürften hierzu zählen, aber auch Tanzen oder erlebnisorientierte Gruppenevents. Darüber hinaus haben Elling et al. (2001) im Kontext von Sportpartizipation und ethnischen Minderheiten herausgefunden, dass diese in Nordamerika, England und Holland vor allem im Fußball, Kampfsport, in Leichtathletik, Aerobic und Baseball überrepräsentiert und im Volleyball, Feldhockey, Tennis, Skating und im Radsport unterrepräsentiert sind. Bedeutung und Effekte dieser Überrepräsentiertheit in bestimmten Sportarten sind allerdings nicht erklärbar, und schon gar nicht sollte man hieraus schlussfolgern, dass diese besonders integrierend sind. Die Integrationsforschung zur Entwicklung von spezifischen pAP kann sich dennoch an diesen Erkenntnissen orientieren und Interventionen mit zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten fördern, gleichzeitig aber auch berücksichtigen, dass sich hieraus weder generelle Aussagen noch Handlungsanleitungen für Programmentwicklungen ableiten lassen. Als Wissenschaftler dieses Themenfelds muss man demnach versuchen mit den wenigen, aus der Literatur erhaltenen Hinweisen, eine

logische, in sich stimmige und gut begründete Intervention zu entwickeln, und diese dabei gleichzeitig an personelle, finanzielle, organisationale und situationale Bedingungen anzupassen.

Aufgrund der wenigen Literaturvorgaben bietet es sich an, unter den gegebenen Bedingungen zunächst die wesentlichen Ziele einer solchen Intervention zu formulieren, um auf deren Basis anschließend die Inhalte zu deren Erreichung zu entwickeln.

Ziele

Primäres Ziel des zu entwickelnden physischen Aktivitätsprogramms war es, neue Mitarbeiter auf sozialer Ebene effektiver und schneller ins Unternehmen zu sozialisieren bzw. zu integrieren. Mehrere sekundäre Ziele sind diesem obersten Ziel untergeordnet. So war es beispielsweise ein weiteres Ziel, den neuen Mitarbeitern die vielfältigen Sportmöglichkeiten der Region, aber insbesondere auch des Unternehmens aufzuzeigen. Denn die ALTANA Pharma AG bietet ihren Beschäftigten in Kooperation mit zahlreichen regionalen Sportinstitutionen (Universität Konstanz – Sportwissenschaft, örtliche Vereine, kommerzielle Anbieter wie Tanzschulen, Volkshochschule, AOK etc.) ein sehr breites Gesundheitssportangebot (GeCo – **GesundheitsCoaching**) als Sozialleistung an. Aus solchen Angeboten⁷² entstehen regelmäßig durch Eigeninitiative der Teilnehmer Betriebssportgemeinschaften oder private Sportgruppen, die sich über Jahre meist selbstständig mit oder ohne Übungsleiter organisieren, um die Sportart gemeinsam weiter ausüben zu können. Deshalb war es eine Intention des Sport- und Bewegungsprogramms, die Newcomern auf das GeCo-Programm aufmerksam zu machen und sie über die vielfältigen Angebote zu informieren. Durch die Integration mehrerer dieser Sportarten in das pAP sollten die Teilnehmer zudem für die jeweilige Sportart begeistert werden, um sie langfristig in das GeCo-Programm oder bestehende BSG zu involvieren.

Die Schulung sozialer Kompetenzen sollte ebenfalls durch das konzipierte Programm erreicht werden. Hinter diesem Ziel verbirgt sich die Intention, den Newcomern Hilfen für den Berufsalltag zu vermitteln, welche Ihnen einen leichteren Umgang mit Kolleginnen und Kollegen ermöglichen. Dieses Ziel berücksichtigend, wurden vielfältige,

⁷² Diese angeleiteten Angebote bzw. Gesundheitssportkurse gehen meistens über mehrere Wochen, u.a. mit dem Ziel die Beschäftigten für die jeweilige Sportart zu begeistern und dadurch zu dauerhaftem Sporttreiben zu animieren.

meist aus der Erlebnispädagogik stammende Tandem-, Gruppen- bzw. Teamaufgaben und -sportarten in das Programm integriert. Hierbei lag das Erleben von individuellen sowie Tandem- und Gruppenprozessen im Vordergrund und nicht der gegenseitige Wettkampf oder das Gewinnen. In Anlehnung an das Kasseler-Kompetenz-Raster von Kauffeld, Frieling und Grote (2001) ging es bei den sozialen Kompetenzen hauptsächlich darum, die Probanden in gegenseitiger Unterstützung, aktivem Zuhören, hilfreichem Feedback oder das Aussprechen von Lob zu schulen (vgl. Kauffeld et al., 2001, S. 201).

Zuletzt sollte den Teilnehmern das Gefühl vermittelt werden, dass sich das Unternehmen um seine neuen Beschäftigten sorgt, dass diese willkommen sind und aktiv ins Unternehmen integriert werden. Erreicht werden sollte dieses Ziel vor allem durch eine hohe Attraktivität des Angebots, gute Organisation sowie kompetente Übungsleiter. Eine hohe Attraktivität konnte allein dadurch erreicht werden, dass sämtliche Sportanlagen der Universität Konstanz genutzt werden konnten, wie beispielsweise Wassersportgelände mit Ruderbooten und Kanus, Außenanlagen, Beach-Volleyballfelder oder Hochseilgarten. Eine gute Organisation konnte durch eine lange Planungszeit gesichert werden und durch die Unterstützung zweier Sportstudenten, die im Rahmen einer Projektarbeit das gesamte Programm mitentwickelten, organisierten und als Übungsleiter begleiteten. Darüber hinaus haben die beiden Sportstudierenden Kenntnisse in zahlreichen Sportarten und Erlebnispädagogik und zudem vielfältige Erfahrung im Umgang mit (Sport-)Gruppen.

Aufbau der Einheiten

In Anlehnung an die von der Arbeitsgruppe um Walter Brehm entwickelte sieben Sequenzen-Intervention für Gesundheitssport (z.B. Brehm, 1998; Brehm, Sygusch, Hahn, Mehnert & Schönung, 2001; Wagner, Brehm & Sygusch, 2004) wurden die Einheiten ebenfalls in mehrere aufeinander folgende Sequenzen mit unterschiedlichen Funktionen strukturiert. Im Unterschied zu den sieben Sequenzen von Brehm (1998) wurden die Einheiten bei diesem physischen Aktivitätsprogramm aber lediglich in vier Sequenzen unterteilt: (1) Einstieg und allgemeine Erwärmung, (2) Team & Partner, (3) Sport & Erlebnis und (4) Cool Down.

(1) Einstiegs- und Erwärmungssequenz (etwa 10 - 15 Min.)

Das Zusammenfinden im Sitzkreis markierte den jeweiligen Beginn, bei dem die Übungsleiter kurz den Ablauf der Stunde, Organisatorisches, Inhalte etc. erläuterten. Danach folgte die Aufwärmung mit einer Stärkung sozialer Ressourcen, weshalb immer ein psychisches und soziales Aufwärmen der Teilnehmer angestrebt wurde: geringe Belastung, abwechslungsreich, kleine partner- und gruppenbezogene Aufgabenstellungen, Kennenlernspiele, kommunikative Spielformen.

(2) Team & Partnersequenz (15 – 20 Min.)

Diese Sequenz bestand aus Geschicklichkeitsübungen, Koordinations-, Team- oder Gruppenaufgaben mit spezifischen Zielsetzung und Intentionen, um vielseitige und abwechslungsreiche Erfahrungen im Tandem oder der Gruppe machen zu können. Darüber hinaus sollte mit diesem sozial-integrativen Teil zum einen das Gruppenzugehörigkeitsgefühl gesteigert werden, zum anderen war auch beabsichtigt, den Aufbau von Bekannt- und Freundschaften unter den Teilnehmern zu fördern. Hierfür wurde zu Beginn der Intervention eine eher deduktive Vorgehensweise mit vorgegebenen Spielen gewählt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass Kontakt und Kommunikation zu den anderen Teilnehmern zwangsläufig entsteht. Inhaltlich standen in den ersten zwei Einheiten vor allem Kennenlernspiele mit hohen kommunikativen Elementen im Mittelpunkt. In den folgenden Stunden wurden diese Spiele dann eher nach der induktiven Methode ausgewählt und durchgeführt. Dazu gehören bspw. der *Gordische Knoten*, ein Spiel, bei dem sich alle Teilnehmer die Hände wild durcheinander reichen und dieses Knäuel dann selbstständig lösen müssen, damit ein Kreis entsteht. *Magic-Stick* war ein weiteres Spiel, bei dem die Teilnehmer durch Absprache einen längeren Stock waagrecht zu Boden führen sollten, ohne dass ein Finger den Kontakt zum Stock verlor. Der Stock musste also ständig von allen Teilnehmern von unten mit mindestens einem Finger berührt werden. Aufgabe bei der *Flussüberquerung* ist, dass zwei Teilnehmer auf einer umgekehrten Langbank aneinander vorbeigehen ohne herunter zu fallen. Die Gemeinsamkeit dieser ganzen Spiele ist, dass die Teilnehmer gemeinsame Lösungsstrategien entwickeln müssen, aber der Späßeffect und die Erfolgsaussichten dennoch groß sind.

(3) Sport- und Erlebnissequenz (50 – 60 Min.)

Diese Sport- und Erlebnissequenz konzentrierte sich ausschließlich auf Gruppen- oder Teamerlebnisse, aber im Unterschied zur zweiten Sequenz waren diese immer mit spezifischen Sportarten kombiniert. Welche das im Einzelnen sind und nach welchen Kriterien diese ausgewählt wurden, wird im kommenden Abschnitt noch genauer beschrieben.

(4) Cool Down: Entspannungs- und Abschlussequenz (5 – 10 Min.)

Primäres Ziel dieser Sequenz war es, physische und psychische Ressourcen sowie die Entspannungsfähigkeit der Teilnehmer zu stärken oder eine differenzierte Wahrnehmung des Körpers zu schulen. Analog zu den Intentionen der Erwärmungssequenz sollten auch zum Abschluss nochmals emotional positive Bezüge zur Teilnehmergruppe, Gruppenkohäsion und soziales Miteinander spezifisch gefördert werden. Aus diesem Grund wurden neben verschiedenen Entspannungsformen auch abwechslungsreiche Spiel- und Bewegungsformen eingesetzt.

Inhalte

Bei der Auswahl der Inhalte spielten gleich mehrere Faktoren eine entscheidende Rolle, wobei der wichtigste die Berücksichtigung der Literaturvorgaben aus der Migrations- und Behindertenforschung war. Darüber hinaus wurden insbesondere Gruppen- oder Teamsportarten ausgewählt, die sich durch hohe Attraktivität, Abwechslung und Exklusivität auszeichnen, gleichzeitig aber auch einen leichten Zugang gewährleisten, um möglichst viele Teilnehmer rekrutieren zu können. Deshalb wurden schließlich Inhalte ausgewählt, die ohne spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Vorkenntnisse auskommen oder relativ leicht einzuführen sind. Erfreulicherweise konnten für die Intervention größtenteils die Sportanlagen der Universität Konstanz benutzt werden, die nicht nur sehr attraktiv sind (durch ihre Lage, Kompaktheit, Nähe etc.), sondern auch noch eine große Vielfalt an Aktivitäten ermöglichen. Angefangen bei herkömmlichen Sportarten wie Beach-Volleyball, Frisbee oder Unihockey über Rudern, Kanu fahren (Kanadier) bis hin zum Hochseilgarten, konnte den Teilnehmern alles angeboten werden.

Die einzelnen Einheiten setzten sich wie folgt zusammen:

1. Einheit: Ultimate Frisbee
2. Einheit: Rudern
3. Einheit: Fitness (Ausdauerbereich)
4. Einheit: Beach-Volleyball
5. Einheit: Fitness (Kraftbereich)
6. Einheit: Unihockey
7. Einheit: Rudern, Beach-Volleyball
8. Einheit: Klettern
9. Einheit: Hochseilgarten
10. Einheit: Kanu (Kanadier)

Für die erste Einheit wurde als sportlicher Schwerpunkt eine Einführung in Ultimate Frisbee ausgesucht. Dieses Spiel eignet sich für einen Interventionsbeginn besonders gut, da das Regelwerk sehr übersichtlich und die Technik einfach zu erlernen ist. Demnach ein guter Einstieg, wenn Gruppenzusammensetzung, sportlicher Hintergrund der Teilnehmer und körperliche Voraussetzungen unbekannt sind.

Die zweite Einheit führte zum Rudern auf den See. Da die Technik für Anfänger relativ komplex ist, war die Einhaltung einer behutsamen Anfängermethodik besonders wichtig. Der Lernerfolg hinsichtlich der Rudertechnik sowie das Gruppen- und Naturerlebnis auf dem Wasser bildeten nur einen Teilaspekt dieser Einheit. Vielmehr ging es auch darum, den Teilnehmern zu vermitteln, dass man sich auf seine Mitrunderer einstellen muss und eigene Interessen jenen des Teams unterordnet.

Für die Fitnessseinheit am dritten Termin mit den Schwerpunkten Ausdauer und Kraft wurde mit den Teilnehmern eine ausgewählte Strecke mit Zwischenstopp und Kräftigungsübungen gelaufen. Ziel war das gemeinschaftliche Laufen in der Gruppe sowie die gezielte Kräftigung und Dehnung ausdauerspezifischer Muskulatur.

In der vierten Einheit fand eine spielerische Einführung in Beach-Volleyball statt. Dabei wurde der Fokus auf vielfältige Spielformen in Kleingruppen gelegt und nicht auf die Vermittlung bestimmter Techniken oder dem Einhalten von Regeln.

Beim fünften Termin wurde eine Fitnessseinheit mit dem Schwerpunkt Kraft durchgeführt. Hierbei sollte ein vielseitiger Kraftzirkel in der Halle von den Teilnehmern

gemeinsam Durchlaufen werden, wobei in den Pausen immer auch Zeit für ausgiebige Erholungs- und Kommunikationssequenzen eingeplant war.

Unihockey war die Mannschaftssportart, die in der sechsten Einheit angeboten wurde, da die Zugangsbarrieren hierfür sehr gering sind und alle Probanden problemlos teilnehmen können. Denn analog zum Ultimate Frisbee ist die Technik einfach zu erlernen und gleichzeitig können viele Personen auch auf Erfahrungen mit dem verwandten Hockeyspiel zurückgreifen. Ziel war es wiederum, die Sportart spielerisch mit abwechslungsreichen Spielformen und freiem Spielen einzuführen.

Die siebte Einheit bestand aus einer Wiederholung bzw. Erweiterung von Rudern und Beach-Volleyball, da beide Sportarten relativ komplex sind. Im Unterschied zu den vorangehenden Einheiten der beiden Disziplinen wurden die Inhalte aber erweitert. So stand beim Beach-Volleyball das freie Spielen in immer sich abwechselnden und neu zusammensetzenden Kleingruppen im Mittelpunkt. Die Rudereinheit wiederum wurde mit gruppenspezifischen Aufgaben wie bspw. dem Manövrieren, An- und Ablegen oder dem Zielrudern gefüllt.

Die achte Einheit sollte viele erlebnisorientierte Elemente enthalten, weshalb eine Einführung in den Klettersport angesetzt wurde. Im Vordergrund stand hierbei neben der Vermittlung der wichtigsten Sicherheitskenntnisse vor allem das gegenseitige Vertrauen und Helfen beim Sichern, das Anspornen bei schwierigen Touren, aber auch das Überwinden von persönlichen Ängsten und Unsicherheiten.

Für den neunten Termin wurden zwei zusätzliche Coaches engagiert, die mit der EG im Hochseilgarten eine zweite erlebnisorientierte Einheit durchführten. Ziel war es, zunächst den Hochseilgarten durch die Bewältigung von Einzelaufgaben kennen zu lernen. Anschließend ging es primär darum, dass die Teilnehmer in Drucksituationen (physisch und psychisch) Gruppenaufgaben lösen, um zahlreiche positive Erfahrungen im sozialen und kommunikativen Bereich sammeln zu können.

Auch die letzte Einheit der Intervention, eine Einführung in den Kanusport, fand unter dem Gesichtspunkt Outdoor und Erlebnis statt. Neben dem Kennen lernen von Material und Technik lag der Fokus aber wiederum auf spielerischen und gruppenspezifischen Erfahrungen. So sollten die Teilnehmer beispielsweise während der Ausfahrt ihren Platz wechseln, ohne zu kentern oder einen kurzen Zwischensprint einlegen.

7 Methoden

In der organisationalen Sozialisationsforschung wurden insbesondere in den letzten Jahren diverse Methoden entwickelt und in der Empirie eingesetzt, um den komplexen Sozialisationsprozess mit all seinen Facetten möglichst exakt erfassen zu können. Hierbei sind vor allem die Skalen von Chao et al. (1994a), Ostroff und Kozlowski (1992), Taormina (2004) und Thomas und Anderson (1998) zu erwähnen. Obwohl alle bereits in mehreren Studien zum Einsatz kamen und sämtliche Testgütekriterien sowie Normwerte vorliegen, sind vor allem die beiden älteren Skalen sowohl von den Autoren als auch von Reviewern aus folgenden Gründen kritisiert worden: (1) Es bestehen Überschneidungen zwischen einzelnen Domänen, (2) manche Domänen messen viele Konzepte und (3) Rollenprobleme werden nicht ausreichend erfasst (z.B. Bauer et al., 1998; Chao et al., 1994a; Haueter et al., 2003; Klein & Weaver, 2003; Ostroff & Kozlowski, 1992; Saks & Ashforth, 1997). Des Weiteren wurden beide Messinstrumente primär für graduierte Stichproben entwickelt, was deren Verwendung stark einschränkt. Dagegen ist konstruktive Kritik zu den neueren Skalen von Taormina (2004) und Thomas und Anderson (1998) nur schwer zu finden. Der Einsatz von solchen Sozialisationskalen ist dennoch, wie Bauer et al. (1998) anmerken, stark vom Kontext der Untersuchung abhängig. Und da die Autoren ausdrücklich von einem Missbrauch abraten, die Skalen zudem für das vorliegende Untersuchungskonzept ungeeignet sind und sich mit ihnen die spezifische Fragestellung auch nicht angemessen beantworten lässt, wurde in dieser Arbeit auf einen Einsatz der beiden Skalen verzichtet. In Anlehnung an das theoretische Modell und unter Berücksichtigung der Zielstellungen wie auch der formulierten Untersuchungshypothesen mussten für die empirische Untersuchung dieser Arbeit zunächst geeignete Methoden in der Sozialisationsliteratur identifiziert werden. Folgende Skalen kamen in der Untersuchung schließlich zum Einsatz.

Tabelle 5: Variablen und Messinstrumente der Studie

Variable	Messverfahren	Erhebungszeitpunkt	
		t1	t2
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen	BSW – Abele, Stief & Andrä (2000)	X	X
Proaktiver Freundschaftsaufbau	Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000)	X	X

Variable	Messverfahren	Erhebungszeitpunkt	
		t1	t2
Programmteilnahme	Fragebogen	X	X
Sportliche Aktivität und deren Lokalität	Woll, Tittlbach, Schott & Bös (2004)	X	
Weitere Interaktionsmöglichkeiten	Wanberg & Kammeyer-Mueller (2002)	X	X
Bisherige Arbeitserfahrung und Anstellungsdauer	Fragebogen	X	
Freundschaftsnetzwerk	Morrison (2002)	X	X
Soziale Integration	Morrison (2002)	X	X
Rollenambiguität	Rizzo et al. (1970)	X	X
Rollenkonflikt	Rizzo et al. (1970)	X	X
Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	Frese (1989)	X	X
Arbeitszufriedenheit	FLZ (Skala Arbeit und Beruf) - Fahrenberg et al. (2000)	X	X
Organisationales Commitment	OCQ – Maier & Woschée (2002)	X	X
Fluktuationsneigung	Bailod (1992)	X	X
Soziodemographische Angaben	Fragebogen	X	

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen

Das Konzept der Selbstwirksamkeit (SW) wurde von Bandura in den 70er Jahren eingeführt und im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie verankert (vgl. Abele, Stief & Andrä, 2000, S. 145). Gemeint ist damit die Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten zur Erreichung eines Ziels ausführen zu können. Detaillierte Ausführungen zu Konzept und Theorie lassen sich in Werken Banduras (1977, 1997) nachschlagen. Zu Beginn der 80er Jahre übertrugen Betz und Hackett (1981) das Konzept auf berufliche Entwicklungen. Die Relevanz der SW für einen erfolgreichen Einstieg neuer Mitarbeiter wurde bereits in Kapitel 4.1.4 besprochen und auch in neueren Längsschnittstudien (z.B. Bandura, 1997; Saks, 1995) nochmals bestätigt. Die in der vorliegenden Arbeit eingesetzte Skala zur Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen von Abele et al. (2000) basiert auf der Skala zur Erfassung generalisierter Kompetenzerwartungen von Jerusalem und Schwarzer (Schwarzer, 1993). Diese ursprüngliche Skala wurde berufsbezogen umformuliert, dabei sprechen jeweils drei Items „eher motivationale bzw. eher Fähigkeitsaspekte an, und die drei Items sind invers zu hoher BSW formuliert“ (Abele et al., 2000, S. 147). Mit den

sechs Items werden also primär berufliche Entwicklungen eingeschätzt, insbesondere die eigene Fähigkeit, mit beruflichen Anforderungen umzugehen (vgl. Abele et al., 2000, S. 146). Der Vorteil dieser Skala gegenüber anderen ist, dass SW „berufbezogen, aber nicht auf einzelne Berufe oder Aufgaben bezogen“ (Abele et al., 2000, S. 146) gemessen wird. Und obwohl das Messinstrument primär für Hochschulabsolventen in der Berufsstartphase entwickelt wurde, lässt es sich nach Meinung der Autoren genauso beim Eintritt neuer Organisationsmitglieder aller Qualifikationsstufen einsetzen. Als Antwortformat wird eine fünfstufige Ratingskala (1= *stimmt nicht* bis 5 = *stimmt genau*) empfohlen, dabei sollen die Probanden Statements zu den einzelnen Items abgeben. Die Skala wurde zunächst in zwei Studien zur Überprüfung der teststatistischen Kennwerte eingesetzt. In beiden Studien variierten die Trennschärfen zwischen .38 und .61 bzw. .62 und liegen damit in einem akzeptablen Bereich. Die interne Konsistenz (Cronbachs alpha) ist mit .77 (Studie 2) und .78 (Studie 1) ebenfalls zufrieden stellend und deutet auf eine homogene Skala hin. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Skala eindimensional ist, da der Faktor etwa 50 Prozent der Varianz bindet. Und auch die konvergente und diskriminante Validität „erbringt eindeutig interpretierbare Ergebnisse, die sich an der zweiten Stichproben replizieren lassen“ (Abele et al., 2000, S. 150). Die Skala wurde in der Zwischenzeit in weiteren Studien eingesetzt und ist im Anhang aufgeführt. Bei der Auswertung gilt es zu beachten, dass die Items 2, 3 und 6 umgepolt werden müssen und anschließend über alle sechs Items ein Mittelwert gebildet wird. Die Reliabilitätskoeffizienten (Cronbachs alpha) der hier vorliegenden Studie liegen zu t1 bei .66 und zu t2 bei .76. Damit stimmt letzterer mit den Ergebnissen von Abele et al. (2000) überein, wohingegen der Wert von t1 geringer ausfällt und damit gerade noch in einem akzeptablen Bereich liegt.

Proaktiver Freundschaftsaufbau

Die Skala zum proaktiven Freundschaftsaufbau wurde in einer ersten Fassung von Ashford und Black (1996) entwickelt und anschließend von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) modifiziert. Dabei wurde aber nur eine der drei ursprünglichen Fragen etwas abgeändert. Ashford und Black (1996) berichten sehr dezidiert über die Entwicklung dieser Skala, welche bei Ihnen aber nur einen von sieben Faktoren der

proactive socialization tactics darstellt. Als eigen-ständiger Faktor klärt er 9 von 75 Prozent der Gesamtvarianz auf. Die interne Konsistenz ist mit einem Cronbachs alpha von .84 gut, und auch die diskriminante Validität wird von den Autoren als angemessen beschrieben. In der Studie von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) betrug die interne Konsistenz immerhin noch .76 (Cronbachs alpha). Bei der Beantwortung der drei Items sollen die Probanden mit einer fünfstufigen Ratingskala (1 = *gar nicht* bis 5 = *oft*) angeben, inwieweit sie bspw. versucht haben, an gesellschaftlichen Ereignissen teilzunehmen, um Leute kennen zu lernen. Bei der Auswertung werden die drei Items zu einem Summenscore zusammengefasst.

Tabelle 6: Skala *Proaktiver Freundschaftsaufbau* (Original & Übersetzung)

Originalversion	Deutsche Übersetzung
To what extent have you	Inwieweit haben Sie
1. Participated in social events to meet people (i.e., parties, softball team, outings, clubs, lunches)?	1. an gesellschaftlichen Ereignissen teilgenommen, um Leute kennen zu lernen (z.B. Feste, Freizeitsport, Ausflüge, Vereine, Mittagessen)?
2. Attended company social gatherings?	2. von der Firma organisierte gesellschaftliche Veranstaltungen besucht?
3. Tried to socialize and get to know your co-workers?	3. versucht, mit Ihren Mitarbeitern Kontakte zu knüpfen und sie kennen zu lernen?
1 = to no extent 3 = somewhat 5 = to a great extent	1 = gar nicht 3 = gelegentlich 5 = oft

Die nur in einer englischsprachigen Version vorliegende Skala, die Instruktion sowie die Antwortvorgaben wurden im Vorfeld der Studie von Muttersprachlern aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und anschließend wieder rückübersetzt, um die Skala hinsichtlich ihrer Gütekriterien überprüfen zu können. Die Reliabilitäten in dieser Studie lagen bei nicht mehr akzeptablen .48 (t1) bzw. .52 (t2), was einerseits durch eine schlechte Übersetzung der Skala verursacht worden sein könnte. Andererseits wäre es aber auch möglich, und das erscheint derzeit plausibler, dass im Unterschied zu Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) die Mitarbeiter in der vorliegenden Studie zum Untersuchungszeitpunkt wesentlich kürzer im Unternehmen angestellt waren und dadurch auch fast keine Möglichkeit hatten, an gesellschaftlichen

Veranstaltungen teilzunehmen.⁷³ Diese Erklärung wird auch bestätigt durch die Tatsache, dass Probanden aus Welle 1, die signifikant länger im Unternehmen angestellt waren als Probanden aus Welle 2, bessere Reliabilitätswerte erzielen.

Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm

Um die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm erfassen und damit auch Kontroll- und Experimentalgruppe auseinander halten zu können, wurde diese sowohl zu t1 als auch t2 jeweils mit einem einzelnen Item abgefragt. Die Erfassung zu beiden Messzeitpunkten wurde lediglich durchgeführt, um potentielle Fehler der Probanden aufzudecken. Aus diesem Grunde wurde zu t1 die Frage gestellt: „Haben Sie sich für eine Teilnahme am Sportprogramm angemeldet?“, wohingegen die Probanden zu t2 angeben sollten, ob sie an dem für neue Mitarbeiter organisierten Sportprogramm teilgenommen haben oder nicht.

Darüber hinaus wurde beim Posttest die Teilnahmehäufigkeit der Experimentalgruppe erfragt, denn aufgrund der vom Betriebsrat geforderten Anonymität konnte die Teilnahme zwar während der einzelnen Interventionseinheiten erfasst werden, aber anschließend nicht den jeweiligen Probanden zugeordnet werden. Bei der in Anlehnung an (Pahmeier, 1994) modifizierten Skala sollten die Probanden angeben, ob sie *selten* (Teilnahme unter 25%), *eher selten* (25-50%), *regelmäßig* (51-74%) oder *oft* (über 74%) teilgenommen haben. Dieses vierstufige Antwortformat wurde gewählt, weil sich die individuelle Teilnahme bei zehn geplanten Einheiten relativ einfach errechnen lässt. Denkbar wäre in diesem Kontext auch eine exakte Abfrage an teilgenommenen Einheiten. Allerdings wurde bezweifelt, dass sich die Probanden daran erinnern könnten und diese Idee deshalb verworfen. Zumal eine Klassenbildung aus auswertungstechnischen Gründen nicht nur wesentlich einfacher sondern auch aussagekräftiger ist.

⁷³ Auf zahlreichen Frägbögen wurden bei dieser Skala angemerkt, dass hierzu bislang keine Möglichkeit vorlag und die Skala dadurch nur schwer zu beantworten sei.

Sportliche Aktivität und deren Lokalität

Sportliche Aktivität bzw. das Betreiben von Gymnastikübungen oder Fitness konnte in Anlehnung an Woll, Tittlbach, Schott und Bös (2004) mit zwei einfachen Fragen und den zugehörigen diametralen Antwortvorgaben *ja/nein* erfasst werden. Die Unterscheidung in sportliche Aktivität und Gymnastik/Fitness basiert auf der Erkenntnis, dass vor allem ältere Personen Gymnastik oder Fitness betreiben, dies aber aufgrund eines eigenen Sportverständnisses nicht unter der Kategorie „Sport“ subsumieren (vgl. Woll et al., 2004, S. 27).

Die Antwortvorgaben zum Ort der sportlichen Aktivität basieren ebenfalls auf Vorarbeiten von Woll et al. (2004) und wurden für die eigene Untersuchung adaptiert. Als potentielle Lokalität der Sportausübung (Gymnastik/Fitness) kommen *Turn- oder Sportvereine, kommerzielle Anbieter, andere Vereine, Gruppen oder Organisationen* oder das *private*, von Organisationen unabhängige Sporttreiben in Frage. Dem spezifischen Setting dieser Arbeit entsprechend wurden der Auflistung die Orte *Betriebs-sport* und *GeCo-Sportkurse* (vgl. Kapitel 6.3) hinzugefügt. Bei dieser Skala waren Mehrfachnennungen zulässig, wobei die Probanden angeben sollten, in welchen Lokalitäten sie ihren Sport überwiegend ausüben (Anlage III).

Weitere Interaktionsmöglichkeiten

Wie bereits in Kapitel 4.5.3 beschrieben, können weitere Interaktionsmöglichkeiten der Newcomer den Sozialisationsprozess maßgeblich beeinflussen und sollten deshalb als Kontrollvariable miterfasst werden. Zumal sie eine bedeutende Rolle in der Vorhersage von proaktivem Sozialisationsverhalten spielen können (vgl. Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, p. 379). Die in dieser Arbeit verwendete Skala zur Erfassung weiterer Interaktionsmöglichkeiten besteht lediglich aus zwei Items über die ein Summenscore gebildet wird und ist von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2002) entwickelt worden. Auf einer 5-stufigen Likert-Skala sollen die Probanden den Grad einschätzen, zu welchem sie die Möglichkeit hatten, mit anderen Personen aus dem betrieblichen Umfeld (Kollegen, Vorgesetzte, etc.) zu interagieren. Das Antwortformat der beiden Items ist unterschiedlich und musste, da diese Skala auch nur in einer

englischen Version⁷⁴ vorlag, übersetzt werden. In Tabelle 7 sind sowohl die beiden Items als auch die Antwortvorgaben im Original und der Übersetzung aufgeführt. Die interne Konsistenz der Skala wird von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2002) mit .76 angegeben (Cronbachs alpha). Die Reliabilitäten der eigenen Studien liegen zu t1 mit .80 über diesen Werten, zu t2 mit .69 darunter.

Tabelle 7: Skala *weitere Interaktionsmöglichkeiten* (Original & Übersetzung)

Originalversion	Deutsche Übersetzung
1. To what extent do you have the opportunity, if you wanted to, to talk to other employees while at work	1. Inwieweit haben Sie die Gelegenheit, wenn Sie wollten, mit anderen Mitarbeitern bei der Arbeit zu reden?
1 = to no extent 5 = to a great extent	1 = gar nicht 5 = oft
2. To what extent do you work nearby other employees?	2. Inwieweit arbeiten Sie in der Nähe von anderen Mitarbeitern?
1 = I do not work nearby any other employees 5 = I have a lot of employees near where I work	1 = Ich arbeite nicht in der Nähe von irgendwelchen anderen Mitarbeitern 5 = Ich habe viele andere Mitarbeiter in der Nähe meines Arbeitsplatzes

Bisherige Arbeitserfahrung und Anstellungsdauer

Um die bisherige Arbeitserfahrung der neuen Mitarbeiter möglichst genau zu erfassen, wurden in Anlehnung an Cooper-Thomas und Anderson (2005), Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) und Saks und Ashforth (1996) zwei Fragen konzipiert. Bei der ersten Frage sollten die Probanden zunächst angeben, ob sie vor ihrer Anstellung bei ALTANA Pharma schon voll berufstätig waren oder nicht. Intention war es, auf diese Weise bereits Berufsanfänger von Mitarbeitern mit Berufserfahrung zu trennen. Dabei sollte der Zusatz *voll* sicherstellen (vgl. Cooper-Thomas & Anderson, 2005), dass kurzfristige Tätigkeiten wie z.B. Aushilfsjobs oder Ferienhilfen von den Befragten nicht dazugezählt werden. Wurde diese erste Frage bejaht, sollten die neuen Mitarbeiter in einer zweiten Frage mitteilen, wie viele Jahre Berufserfahrung Sie in all ihren bisherigen Beschäftigungen / Berufen haben. Die Antwortvorgabe wurde soweit vorgefertigt, dass lediglich die Monate und Jahren geschätzt werden mussten (vgl. Anlage III). Bei der Auswertung wurde in Anlehnung an Adkins

⁷⁴ Das Übersetzungsprocedere ist bei dieser, und allen folgenden zu übersetzenden Skalen, analog zur bereits besprochenen Skala *proaktiver Freundschaftsaufbau* und wird aus diesem Grund nicht noch mal detailliert beschrieben.

(1995) die Arbeitserfahrung anschließend als Gesamtanzahl in Jahren und Monaten kodiert.

Auf die Relevanz der Anstellungsdauer im Kontext organisationaler Sozialisation sowie deren Einfluss auf diverse andere Variablen ist bereits in Kapitel 4.1.4.1 hingewiesen worden. Da Unternehmen neue Mitarbeiter (so auch bei ALTANA Pharma) meistens zu Monatsbeginn einstellen, wurden die Neueingetretenen lediglich gefragt, seit wann sie bei ALTANA Pharma arbeiten. In einer vorgefertigten Antwortvorgabe sollten die Befragten Monat und Jahr ihres Eintritts eintragen. Anhand dieser Daten lässt sich anschließend die Anstellungsdauer in Monaten oder in die absolute Anzahl an Beschäftigungstagen konvertieren (vgl. Bauer & Green, 1998; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), was das Rechnen mit dieser Kontrollvariable stark vereinfacht.

Persönliches Freundschaftsnetzwerk

Morrison untersuchte in ihrer 2002 veröffentlichten Studie sowohl das Informations- als auch Freundschaftsnetzwerk von neuen Mitarbeitern mit selbst entwickelten Skalen und begründete diese Differenzierung damit: „Little is known about the types of relationship patterns that are most conducive to effective socialization” (Morrison, 2002, p. 1149). In der vorliegenden Arbeit wurde lediglich das Freundschaftsnetzwerk der neuen Mitarbeiter mit den Parametern Größe, Dichte, Umfang, Status und Stärke analysiert. Das Informationsnetzwerk dagegen spielt hier keine entscheidende Rolle und wurde deshalb nicht weiter berücksichtigt. Morrisons Skala mit den oben aufgeführten Netzwerkparametern orientiert sich an Vorarbeiten von Burt (1984), Ibarra (1992, 1995) sowie Podolny und Baron (1997) und erfasst das egozentrische Netzwerk der neuen Mitarbeiter, welches „is an individual’s unique set of social contacts“ (Morrison, 2002, p. 1152). Diese Fokussierung erscheint sinnvoll, da solche Netzwerke nur einen Bruchteil des sozialen Systems repräsentieren, in welches die Newcomer eingebunden sind, dadurch aber wesentlich besser untersucht werden können. Darüber hinaus wäre die Analyse kompletter Netzwerke aufgrund der Komplexität und des Aufwands nur mit einer sehr geringen Zahl an Probanden möglich (Morrison, 2002, p. 1153).

Um die Netzwerkgröße der Probanden zu untersuchen, werden diese in einem ersten Schritt aufgefordert, in die erste Zeile einer vorgefertigten Tabelle (vgl. Tabelle 8) die Initialen von bis zu acht Personen Ihrer Firma aufzulisten, welche sie als Freunde betrachten. In Anlehnung an Ibarra (1992, 1995) definiert Morrison Freunde als Personen, welche die Newcomer aussuchen würden, um sie privat außerhalb der Arbeit oder, wenn sie gerade nicht zusammenarbeiten, zu treffen (vgl. Morrison, 2002, p. 1153; vgl. auch Anhang III). Die Entscheidung, nur acht Initialen zu erfassen, begründet Morrison (2002) damit, dass bei durchgeführten Interviews mit neuen Mitarbeitern Angaben zwischen null und sechs gemacht wurden und acht Spalten somit ausreichen müssten. Anschließend sollen die Befragten zu jeder dieser Personen bzw. zu jedem Freund die Hierarchie im Unternehmen, die Abteilung, die Nähe der Freundschaft angeben und, mit wie vielen anderen Personen (aus der Liste) jeder der Aufgeführten befreundet ist.

Tabelle 8: Freundschaftsnetzwerk, übersetzt nach Morrison (2002)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9 (Beispiel)
1. Initialen									C.W.
2. Hierarchie									3
3. Abteilung									A1
4. Nähe									3
5. Dichte									2

Größe: In Anlehnung an Podolny und Baron (1997) ermittelt Morrison (2002) die Netzwerkgröße der Newcomer einfach aus der Anzahl an aufgelisteten Personen (=alters⁷⁵).

Dichte: Bei Ibarra (1995), Morrison (2002) und Walker, Wassermann und Wellmann (1993) wird die Netzwerkdichte durch die Anzahl an aktuellen Verbindungen zwischen den Mitgliedern eines Netzwerks (ohne ego = Newcomer) in Relation zu der absoluten Anzahl an möglichen Verbindungen errechnet. Damit ergibt sich folgende Formel für die Dichte (vgl. Morrison, 2002), mit "0 indicating that none of an

⁷⁵ In Morrisons Arbeit wird der Newcomer als *ego* bezeichnet, seine aufgelisteten Freunde als *alters* (vgl. Morrison, 2002, p. 1153).

individual's contacts know each other and 1 indicating that each contact knew all the others (Marsden, 1990)“ (Ibarra, 1995, p. 685):

$$\sum T_j / n (n-1) \quad T = \text{Anzahl an Verbindungen von } \textit{alter} j$$

$$n = \text{absolute Anzahl der identifizierten } \textit{alters}$$

Folgendes Beispiel soll die Formel kurz erläutern: Trägt ein Newcomer die Initialen von vier Freunden ein, die zudem alle untereinander befreundet sind, erhält man $n = 4$ mit $T_1, \dots, T_4 = 3$. Daraus ergibt sich dann mit $\sum T_j / n (n-1)$ (mit $j = 1$ bis 4) = $\frac{1}{4} + \frac{1}{4} + \frac{1}{4} + \frac{1}{4} = 1$ die größtmögliche Dichte des Freundschaftsnetzwerkes.

Umfang: Der Umfang des Freundschaftsnetzwerks von *ego* errechnet sich aus der Anzahl der verschiedenen Abteilungen aller *alters*. Diese Variable kann Werte zwischen 1 und n annehmen, wobei n der Anzahl an *alters* im Netzwerk entspricht. Der Wert n bedeutet, dass alle *alters* in unterschiedlichen Abteilungen arbeiten, der Wert 1, dass alle in der gleichen Abteilung arbeiten (vgl. Morrison, 2002). Aus Gründen der Anonymität wurden dabei nicht die richtigen Abteilungskürzel von ALTANA Pharma verwendet, sondern einfache Auflistungen (A1, A2, A3 etc.).

Status: Ist die durchschnittliche hierarchische Position bzw. Stellung der Netzwerkmitglieder von *ego*. Dabei sollen die Probanden angeben, ob die aufgelistete Person (1) = neuer Mitarbeiter im ersten Jahr der Anstellung; (2) = erfahrener Mitarbeiter; (3) = Vorgesetzter oder dienstälterer Mitarbeiter oder (4) = Manager / Abteilungsleiter / Geschäftsführer ist.

Stärke: Zur Bestimmung der Stärke des Freundschaftsnetzwerkes sollten die Probanden die Nähe Ihrer Beziehung zu jeder der aufgelisteten Personen angeben (1=*nicht sehr nah*; 2=*einigermaßen nah*; 3=*sehr nah*). In Anlehnung an Ibarra (1995) und Morrison (2002) wurde die Stärke dann über die Nähe des *ego* zu jedem *alter* gemittelt.

Hinsichtlich der teststatistischen Eigenschaften von solchen Netzwerkskalen merken Walker et al. (1993) an, dass zwei methodische Probleme (Validität und Reliabilität) bei der Verwendung auftauchen. Zum einen ist es nicht klar, inwieweit die Netzwerkindizes die wahre Charakteristik des persönlichen Netzwerkes repräsentieren. Denn das durch Interviews oder Fragebogen erfasste Netzwerk einer Person kann von Zeit

zu Zeit fluktuieren. Aber nicht weil sich das Netzwerk geändert hat, sondern aufgrund von Erinnerungsfehlern oder anderen zufälligen Situationsfaktoren. In diesem Fall stellt das erfasste Netzwerk lediglich ein Muster des aktuellen persönlichen Netzwerks dar. Zum anderen weiß man nicht genau, wie die Reliabilitäten der Indizes aussehen. Zwar sind kumulative Indizes von Netzwerkparametern (Größe, Kontaktfrequenz) stabiler als andere, dennoch ist die Test-Retest-Reliabilität nur moderat (vgl. Walker et al., 1993, p. 85). Abschließend stellen die Autoren aber fest, dass jüngste Fortschritte in der Netzwerkanalyse Lösungen für diese beiden Probleme anbieten. So können Wissenschaftler, indem sie bestimmte Voraussetzungen über die zugrunde liegende Verteilung des Netzwerks aufstellen, deskriptive Maße der Netzwerkeigenschaft bekommen. Ebenso die Standardfehler, die mit den Messinstrumenten verbunden sind. Diese Standardfehler liefern dann einige Hinweise über die Stabilität oder Reliabilität des Messinstruments (vgl. Walker et al., 1993, p. 86). Nur zwei Jahre später verifizierte Ibarra (1995) die Konstruktvalidität des Netzwerk-Messinstruments (Dichte, Status und Stärke) durch Cross-Validierung mit qualitativen Interviewdaten, einer Komponentenanalyse sowie einer Konsistenzüberprüfung mit bisherigen theoretischen und empirischen Arbeiten. Dabei stellte er fest, dass die Ergebnisse der Komponentenanalyse mit der *social resources theory* (Campbell, Marsden & Hurlbert, 1986; Lin, 1982) übereinstimmen und somit die Unterscheidung zwischen Umfangvariablen (Frequenz, Dichte etc.) und Statusvariablen (*Homophily*⁷⁶, Intimität) unterstützen (vgl. Ibarra, 1995, p. 687).

Soziale Integration

Die verwendete Skala zur Erfassung der sozialen Integration neuer Mitarbeiter wurde in der hier vorgestellten Form von Morrison (2002) aus ihrer eigenen Skala (Morrison, 1993) und einer von Chao et al. (1994a) zusammengestellt. Dabei entnahm Morrison drei der sieben Items aus ihrer früheren Skala, einen von Chao et al. (1994a) und drei entwickelte sie neu. Das Ziel der Itemauswahl war, eine Skala zu entwickeln, "that would reflect a newcomer's feelings of attachment and inclusion, rather than perceptions about his or her coworkers [...] or about the number of friends that the newcomer had" (Morrison, 2002, p. 1154). Damit ist diese Skala nicht nur eine

⁷⁶ *Homophily* wird hier verstanden als Tendenz von Individuen sich ihresgleichen anzuschließen (vgl. Ibarra, 1995, p. 686).

optimale Ergänzung zum Freundschaftsnetzwerk, wo es bspw. um die tatsächliche Anzahl an Freundschaften geht, sondern sie passt auch noch in das formulierte Begriffsverständnis von sozialer Integration (vgl. Kapitel 2.3.1.2). Nach Auskunft der Autorin (Morrison, 2002) sind die sieben Items eindimensional, mit einem Reliabilitätskoeffizienten von .93 (Cronbachs alpha). Die komplette Skala inklusive Instruktion und Antwortformat (siebenstufige Likert-Skala) wurde direkt bei der Autorin angefordert, anschließend übersetzt und in der deutschen Version teststatistisch überprüft (vgl. Tabelle 9). Hierbei betragen die Reliabilitäten zum ersten Erhebungszeitpunkt zufrieden stellende .79, zum zweiten sogar .85 (Cronbachs alpha), was der Originalskala sehr nahe kommt. Die Items fünf bis sieben müssen bei der Auswertung rekodiert werden, anschließend wird aus den sieben Items ein Mittelwert gebildet.

Tabelle 9: Skala *soziale Integration* (Original & Übersetzung)

Originalversion	Deutsche Übersetzung
1. I look forward to being with my co-workers each day.	1. Ich freue mich jeden Tag darauf, mit meinen Kollegen zusammen zu sein.
2. I feel comfortable around my co-workers.	2. Ich fühle mich von meinen Arbeitskollegen akzeptiert.
3. I feel accepted by my co-workers.	3. Die Personen, mit denen ich arbeite, respektieren mich.
4. With my co-workers, I am easily identified as "one of the gang."	4. Bei meinen Kollegen werde ich leicht als "einer aus der Arbeitsgruppe" bezeichnet.
5. I do not feel that I have much in common with my co-workers.	5. Ich verspüre nicht, dass ich mit meinen Kollegen vieles gemeinsam habe.
6. I feel little attachment to my co-workers.	6. Ich empfinde eine geringe Bindung zu meinen Kollegen.
7. I often feel like an outsider when I am around my co-workers.	7. Ich fühle mich häufig als Outsider, wenn ich von meinen Kollegen umgeben bin.
1 = strongly disagree 7 = strongly agree	1 = stimme überhaupt nicht zu 7 = stimme völlig zu

Rollenambiguität

Rollenambiguität wurde mit einer älteren, in der Zwischenzeit oft eingesetzten und sehr gut elaborierten Skala von Rizzo et al. (1970) untersucht. Die Autorengruppe stellte bei der Entwicklung zunächst einen Fragenkatalog zusammen, bestehend aus 30 Items (jeweils 15 für Rollenambiguität und -konflikte). Auf der Grundlage ihrer theoretischen Überlegungen (vgl. auch Kapitel 5.1) führten Rizzo et al. (1970) an-

schließlich eine Faktorenanalyse durch, mit welcher sie die 30 Items den beiden Faktoren zuordnen und 56 Prozent der gemeinsamen Varianz aufklären konnten. Diese Analyse bestätigte die beiden theoretischen Konstrukte Rollenkonflikt und -ambiguität. Zumal die Interkorrelationen .25 (Stichprobe A; $p < .05$) und .01 (Stichprobe B; n.s.) betragen, was relative Unabhängigkeit der Faktoren indiziert. Items, die entweder beide Faktoren ähnlich stark luden oder einen bzw. beide nur sehr gering ($< .30$), wurden gestrichen. Die übrig gebliebenen Items wurden schließlich mit zwei Stichproben einer Reliabilitätsüberprüfung unterzogen und auf Korrelationen mit anderen Variablen untersucht. Die Mittelwerte lagen bei 3.79 (SD=1.08) für Stichprobe A bzw. 4.03 (SD=1.15) für Stichprobe B mit Reliabilitäten von .78 (A) und .81 (B). Schlussendlich bildeten 6 Items (vgl. Tabelle 10) die Skala Rollenambiguität. Obwohl es heute mehrere Variationen dieser Skala gibt, die sich u.a. hinsichtlich Itemanzahl, Antwortformat oder Umkodierungen unterscheiden (z.B. Harris & Bladen, 1994; Howell, Wilcox, Bellenger & Chonko, 1988), wird die Originalskala aus dem Jahre 1970 immer noch am häufigsten eingesetzt. Die nur in der englischen Sprache vorliegende Skala wurde übersetzt und teststatistisch überprüft. Bei der Reliabilität konnte zu t1 ein Cronbachs alpha von .87 ermittelt werden, zu t2 war es mit .82 etwas geringer. Dennoch wurden in dieser Studie sogar bessere Werte erzielt als in der Vorlage von Rizzo et al. (1970). Das Antwortformat wurde von Wohlbold (2002) übernommen, da sie für ihre Diplomarbeit die Skala *Rollekonflikt* übersetzen ließ und Rizzo et al. (1970) für beide Skalen (Rollenkonflikt und -ambiguität) das gleiche, siebenstufige Antwortformat vorgeben (siehe nächsten Abschnitt).

Tabelle 10: Skala *Rollenambiguität* (Original & Übersetzung)

Originalversion	Deutsche Übersetzung
1. I feel certain about how much authority I have.	1. Ich bin mir sicher darüber, wie viel Autorität ich habe.
2. Clear, planned goals and objectives exist for my job.	2. Meine Arbeit hat eindeutige, geplante Ziele und Zielsetzungen.
3. I know that I have divided my time properly.	3. Ich weiß, dass ich meine Zeit ordnungsgemäß eingeteilt habe.
4. I know what my responsibilities are.	4. Ich kenne meine Verantwortung
5. I know exactly what is expected of me.	5. Ich weiß genau, was von mir erwartet wird
6. Explanation is clear of what has to be done (on the job).	6. Die Erklärung dessen, was zu tun ist, ist eindeutig (während der Arbeitszeit).
1 = very false 7 = very true	1 = trifft überhaupt nicht zu 7 = trifft völlig zu

Rollenkonflikt

Analog zur Skala Rollenambiguität stammt auch die zu Rollenkonflikten von Rizzo et al. (1970). Die Entwicklung entspricht der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Vorgehensweise. Auf eine nochmalige Erläuterung soll deshalb an dieser Stelle verzichtet werden. Einen Unterschied der beiden Faktoren gibt es hinsichtlich der Itemanzahl: Während bei der Rollenambiguität nach einer Reliabilitätsüberprüfung sechs Items übrig blieben, sind es bei Rollenkonflikten 8 Items. Die Mittelwerte, die wiederum mittels zweier Stichproben errechnet wurden, lagen bei 4.19 (SD=1.21) für Stichprobe A und 3.86 (SD=1.17) für Stichprobe B mit Reliabilitäten von .816 (A) bzw. .820 (B). Der Faktor Rollenkonflikt klärt 32 Prozent der Varianz auf und ist mit einem siebenstufigen Antwortformat ausgestattet (vgl. Tabelle 11). Auch von dieser Skala existieren leichte Modifikationen (z.B. Harris & Bladen, 1994), die sich aber primär auf Itemumformulierungen beziehen und weniger auf eine Veränderung der Itemanzahl. In dieser Arbeit wurde die von Wohlbold (2002) übersetzte Originalskala mit einem von ihr errechneten Cronbachs alpha von .86 eingesetzt. Dabei übersetzte die Autorin, analog zu der Vorgehensweise in dieser Arbeit, zunächst die englische Version ins Deutsche, um sie anschließend von einer englischen Muttersprachlerin wieder rückübersetzen zu lassen. Abschließend wurden die beiden englischen Versionen verglichen und die endgültigen Items formuliert (vgl. Wohlbold, 2002, S. 40). Die Reliabilitäten lagen zu beiden Messzeitpunkten bei zufrieden stellenden .80 (Cronbachs alpha).

Tabelle 11: Skala *Rollenkonflikt* (Original & Übersetzung)

Originalversion	Deutsche Übersetzung
1. I have to do things that should be done differently.	1. Ich muss Aufgaben auf eine mir nicht sinnvoll erscheinende Art und Weise durchführen.
2. I receive an assignment without the manpower to complete it.	2. Ich erhalte Aufgaben, ohne die gleichzeitig dafür notwendigen Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben.
3. I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment.	3. Ich muss bei der Erledigung von Aufgaben gegen eine Regel oder einen Grundsatz verstoßen.
4. I work with two or more groups who operate quite differently.	4. Ich arbeite mit zwei oder mehr Gruppen, die in ihrer Arbeitsweise unterschiedlich vorgehen.
5. I receive incompatible request from two or more people.	5. Ich erhalte unvereinbare Anweisungen von zwei oder mehr Personen.

Originalversion	Deutsche Übersetzung
6. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others.	6. Ich tue Dinge, die wahrscheinlich von einer Person akzeptiert werden, nicht aber von anderen.
7. I receive an assignment without adequate resources and materials to execute it.	7. Ich erhalte Anweisungen, ohne genügend Möglichkeiten und Mittel, um sie durchzuführen.
8. I work on unnecessary things.	8. Ich arbeite an unnötigen Aufgaben.
1 = very false 7 = very true	1 = trifft überhaupt nicht zu 7 = trifft völlig zu

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

Eine von Michael Frese (1989) entwickelte und von Wohlbold (2002) leicht modifizierte Skala zur sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz kam in dieser Arbeit zum Einsatz. Bei der Entwicklung orientierte sich Frese (1989) primär am Michigan-Fragbogen von Caplan, Cobb, French, Harrison und Pinneau (1982) mit einigen Ergänzungen von House (o.J.) und legte dabei besonderen Wert auf die Berücksichtigung der drei Aspekte der sozialen Unterstützung, also affektive Unterstützung, Bestätigung und Hilfe (vgl. Frese, 1989, S. 114). Diese drei Aspekte werden bei Frese (1989) jeweils differenziert nach vier Personengruppen - Vorgesetzte, Kollege, Ehepartner und andere. In der vorliegenden Arbeit wurde aber die modifizierte Version von Wohlbold (2002) verwendet, bei der nur die Unterstützungsleistung von direkten Vorgesetzten, Kollegen und dem sozialen Umfeld erfragt wird. Aufgrund von privatsphärischen Einwänden des Betriebsrates (vgl. auch Wohlbold, 2002, S. 42) wurde diese Version bevorzugt. Frese (1989) begründet die Differenzierung in die verschiedenen Personengruppen damit, dass unterschiedliche Personengruppen soziale Unterstützung geben können. Während Vorgesetzte und Kollegen eher direkte Hilfe bei der Arbeit geben können, sind Ehepartner und andere bzw. das soziale Umfeld in der Lage mehr emotionale Unterstützung zu geben. Dennoch lassen sich die verschiedenen Aspekte der sozialen Unterstützung empirisch meist nicht voneinander trennen (vgl. Frese, 1989, S. 113). Mit einem vierstufigen Antwortformat (1 = *gar nicht* bis 4 = *völlig*) sollen die Probanden bei den fünf Items angeben, wie sehr sie mit Unterstützung oder Hilfe im Zusammenhang mit ihrer Arbeit rechnen können. Die teststatistischen Eigenschaften der Skala wurden von Frese (1989) in zwei Querschnitts- und einer Längsschnittsuntersuchung ermittelt. Die Reliabilitäten liegen alle

über .80 (Cronbachs alpha), sind also insgesamt sehr zufrieden stellend, und auch die Test-Retest Korrelationen sind sehr stabil (Frese, 1989, S. 115). Darüber hinaus ergeben sich bei der Skala „sinnvolle Korrelationen im Sinne einer Konstruktvalidität mit anderen Variablen“ (Frese, 1989, S. 120). Bei der von Wohlbold (2002) modifizierten Form liegen die Reliabilitätskoeffizienten für alle Personengruppen zwischen .88 und .92 (Cronbachs alpha) und sind damit ebenfalls zufrieden stellend. In der vorliegenden Studie waren die Reliabilitäten mit .86 zu t1 und zu .84 zu t2 etwas niedriger, sind aber immer noch in einem guten Bereich. Die eingesetzte Skala sowie das Antwortformat sind im Anhang (III) aufgeführt.

Organisationales Commitment

Der *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) von Porter und Smith (1970) ist, wie Mathieu und Zajaz (1990) in einer Metaanalyse feststellten, „das einheitlich am häufigsten verwendete Instrument zur Messung der affektiven organisationalen Verbundenheit (in 52% der Studien)“ (Maier & Woschée, 2002, S. 126), und wurde u.a. deshalb in dieser Arbeit eingesetzt. Unter affektivem Commitment versteht man die Einstellung der Mitarbeiter, „sich mit der eigenen Organisation zu identifizieren und sich ihr emotional verbunden zu fühlen“ (Maier & Woschée, 2002, S. 126). Ist die affektive Bindung der Beschäftigten hoch, kann man von einem langen und engagierten Einsatz für das Unternehmen ausgehen, weshalb diese Form der Bindung von besonderem Interesse ist. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass diese Skala im Vergleich mit anderen Arbeitseinstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Job Involvement) ein eigenständiges Konstrukt ist und zudem ein guter Prädiktor im Hinblick auf Kündigungsabsichten.

Im deutschsprachigen Raum liegen zum OCQ mittlerweile unterschiedliche Übersetzungen vor (vgl. im Überblick: Maier und Woschée, 2002, S. 127), die das Ausmaß der Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Organisation mit den drei Aspekten (a) Identifikation, (b) Anstrengungsbereitschaft und (c) geringe Fluktuationsneigung erfassen. Unter Identifikation wird der „Glaube an die Akzeptanz von Ziele und Werten der Organisation“ (Maier & Woschée, 2002, S. 127) verstanden. Anstrengungsbereitschaft meint die Bereitschaft, sich für sein Unternehmen einzusetzen. Das Bedürfnis der Mitarbeiter, in dem Unternehmen möglichst lange zu verweilen, ist unter

einer geringen Fluktuationsneigung (vgl. Maier & Woschée, 2002, S. 127) zu verstehen. Die 15 Items (9 positive und 6 negative Items) werden als eindimensionales⁷⁷ Erhebungsinstrument mit einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*) eingesetzt. In der Literatur findet man aber auch andere Antwortvorgaben, bspw. bei Kieser (1995) mit 1 = *stimme überhaupt nicht überein* bis 7 = *stimme in hohem Maße zu*. In dieser Studie wurde aber das Antwortformat von Maier und Woschée (2002) verwendet (vgl. Anhang III).

Um die teststatistischen Eigenschaften ihrer deutschen Übersetzung zu überprüfen, setzten Maier und Woschée (2002) den OCQ in einer großen Studie (N=1414) mit zahlreichen anderen Variablen ein. Ihre Befunde bestätigen die einfaktorielle Struktur der Skala mit einer internen Konsistenz von .90 (Cronbachs alpha) und stimmen damit mit den Werten der Originalfassung überein ($.82 < \alpha < .93$ bei Mowday, Steers & Porter, 1979). Auch die Analysen zur Konstruktvalidität und diskriminanten Validität stimmen mit jenen der englischsprachigen Skala überein. Bei der eigenen Untersuchung konnte eine gute interne Konsistenz von .91 (Cronbachs alpha) zum ersten und .93 zum zweiten Erhebungszeitpunkt identifiziert werden.

Arbeitszufriedenheit

Zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit wurde aus dem Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ) von Fahrenberg et al. (2000) die Skala *Arbeit und Beruf* verwendet. Der FLZ wird vor allem im deutschsprachigen Raum oft eingesetzt, ist gut elaboriert und kann entweder über alle zehn Subskalen als *allgemeine Lebenszufriedenheit* oder bei spezifischen Fragestellungen bzw. Untersuchungen in bestimmten Lebensbereichen skalenweise ausgewertet werden. Zu diesen Lebensbereichen zählt auch jener zur Erfassung der Zufriedenheit in Arbeit und Beruf mit insgesamt 7 Items. Bei den einzelnen Items sollen die Probanden auf einem siebenstufigen Antwortformat (1 = *sehr unzufrieden* bis 7 = *sehr zufrieden*) ankreuzen, inwieweit ihre Zufriedenheit in Bezug auf die betreffende Feststellungen entspricht. Die Skala wurde in einem langen (1986 beginnend) und sehr aufwendigen Verfahren entwickelt. Dabei wurden die teststatistischen Kennwerte in mehreren bevölkerungsrepräsentativen Erhebungen ermittelt und sind mit Trennschärfen zwischen .71 und .82 und einer interne

⁷⁷ Die Eindimensionalität ist allerdings nicht ganz unumstritten (vgl. Maier & Woschée, 2002, S. 127).

Konsistenz von .93 (Cronbachs alpha) zufrieden stellend. In dieser Studie betrug das Cronbachs alpha zu t1 .84 und zu t2 .85. Damit liegt die Reliabilität etwas unter den Werten von Fahrenberg et al. (2000), ist aber dennoch zufrieden stellend. Die Re-test-Reliabilität der Subskala Arbeit und Beruf (FLZ-ARB) beträgt bei fünf Wochen Abstand .66 (vgl. Fahrenberg et al. 2000, S. 37). Bei der Auswertung gilt, dass höhere Werte eine höhere Zufriedenheit bedeuten und diese bei mehr als einem fehlenden Item nicht durchgeführt werden sollte. Bei der Auswertung wird über alle sieben Items ein Summenscore gebildet.

Die Autoren fassen am Ende ihres Manuals die wichtigsten Einzelergebnisse über korrelative Beziehungen und Gruppenunterschiede wie folgt zusammen:

Personen mit einem hohen Skalenwert sind mit ihrer beruflichen Position, mit ihren Erfolgen und Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden. Sie bewerten die Sicherheit ihrer beruflichen Zukunft und das Betriebsklima positiv und sind auch mit dem Ausmaß ihrer beruflichen Anforderungen und Belastungen sowie mit der beruflichen Abwechslung zufrieden (Fahrenberg et al., 2000, S. 58).

Jüngere Personen, Männer, Westdeutsche und Personen mit einem höheren Einkommen sind relativ zufriedener. Diese höhere Zufriedenheit nimmt mit dem Alter auch nicht ab. Die Subskala FLZ-ARB interkorreliert mit den Subskalen *finanzielle Lage* und der *eigenen Person* am höchsten. Ist die Zufriedenheit dagegen gering, treten vermehrt körperlichen Beschwerden sowie Depressionen auf. Zudem wird ein schlechterer Gesundheitszustand beklagt (vgl. Fahrenberg et al., 2000, S. 58).

Fluktuationsneigung

Um die Fluktuationsabsicht oder -neigung von (neuen) Mitarbeitern zu untersuchen, wurde trotz zahlreicher englischsprachiger Skalen eine deutschsprachige von Baillod (1992) bevorzugt. Diese Entscheidung beruht zum einen auf dem ökonomischen Vorteil der Skala, die mit lediglich vier Items schnell auszufüllen ist. Darüber hinaus können nach Meinung des Autors die vier Items „zu einer Skala mit sehr guter interner Konsistenz zusammengefasst werden“ (Baillod, 1992, S. 140). Dabei erfassen zwei Fragen die Wahrscheinlichkeit der Probanden, in sechs Monaten bzw. zwei Jahren immer noch in derselben Firma zu arbeiten. Eine Frage bezieht sich auf die

Wahrscheinlichkeit, sich bei einem attraktiven Stellenangebot einer anderen Firma für dieses zu bewerben. Und die Letzte fragt nach der Häufigkeit der Probanden, sich mit Gedanken eines Stellenwechsels zu befassen (vgl. Baillod, 1992, S. 140). Bei der Entwicklung der ersten beiden Items griff Baillod (1992) auf Vorarbeiten von Blue-dorn (1982) zurück, während die Herkunft der anderen Items aus der Literatur leider nicht ersichtlich wird. Vermutlich sind sie eine Eigenentwicklung. Das Antwortformat der vier Items ist zwar immer 5-stufig, aber je nach Item unterschiedlich (vgl. Anhang III). Die teststatistischen Eigenschaften ermittelte Baillod (1992) in einer Längs-schnittstudie der Jahre 1989 bis 1990 unter schweizer Computerfachleuten mit zwei Erhebungszeitpunkten. Dabei lagen die Trennschärfen der vier Items zwischen .64 und .81, der Mittelwert für die Skala beträgt zu t1 2.96 (SD=1.10), zu t2 2.62 (SD= 1.08). Die interne Konsistenz ist mit .88 zu t1 und .89 zu t2 (Cronbachs alpha) zufrieden stellend. In dieser Studie lag die Reliabilität mit .79 zu beiden Messzeit-punkten unter den Werten von Baillod (1992), ist aber noch ausreichend.

Soziodemographische Variablen

An soziodemographischen Variablen wurden erfasst: Geschlecht, Alter, Schulab-schluss, vorheriger Wohnort, Teilnahme an anderen Eingliederungsveranstaltungen und der Status bei ALTANA Pharma. Hierbei wurde das Alter in ganzen Jahren er-fragt. Die Antwortvorgaben beim Schulabschluss (siehe Anlage III) konnten von Woll et al. (2004) übernommen werden, bei der Auswertung ist aber lediglich der höchste Abschluss von Interesse. Die Erfassung des Wohnortes direkt vor der Anstellung dient der Kontrolle, da diese Variable Einfluss auf den Sozialisationsprozess haben kann. So werden Personen, die vor Unternehmens Eintritt in der unmittelbaren Nähe der Organisation gewohnt haben, in diese Umgebung vermutlich schon seit Jahren integriert sein, und weniger das Bedürfnis haben, sich in ihre neue Arbeitsstätte zu integrieren. Wohingegen zugezogene neue Mitarbeiter sich zunächst in einer frem-den Umgebung zurechtfinden müssen, in welcher sie weder Bekanntschaften noch Freunde haben, und deshalb mehr bemüht sein werden, neue Kontakte zu schlie-ßen. Hierfür bietet sich das Arbeitsumfeld natürlich besonders gut an. Mögliche Ant-worten bei dieser Frage waren (1) Konstanz/Singen oder nähere Umgebung (50km), (2) Baden-Württemberg, (3) Süddeutschland, (4) Mittel-, Ost- oder Norddeutschland

und (5) Ausland. Um den Status der Probanden erfassen zu können, wurden mit Hilfe der Personalabteilung die Unternehmensstruktur und mögliche Tätigkeitsfelder analysiert. Hierbei konnten folgende Möglichkeiten identifiziert werden: (1) Sachbearbeiter/-in, (2) Arbeiter/-in, (3) Auszubildende/-r, Praktikant/-in, (4) Labor (Forschung / Entwicklung), (5) Facharbeiter/-in, Meister, (6) Diplomand/-in, Doktorand/-in, Trainee und (7) Sonstiges. Zuletzt wurden die Probanden auch nach ihrer Teilnahme an anderen Integrationsprogrammen befragt. Hierbei sollten sie bei einer dichotomen Antwortvorgabe zuerst angeben, ob sie an weiteren organisationalen Veranstaltungen im Untersuchungszeitraum teilgenommen haben. Wurde diese Frage bejaht, wurden die Personen um eine Auflistung all dieser Maßnahmen gebeten (siehe Anlage III).

8 Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisdarstellung der durchgeführten Studie wird aus Gründen der Übersichtlichkeit in drei Abschnitte geteilt. Im ersten Abschnitt sollen zunächst die Untersuchungstichprobe sowie die Teilnahmenquoten, unterteilt nach Experimental- und Kontrollgruppe bzw. Welle eins und zwei, vorgestellt werden. Im zweiten Abschnitt werden deskriptive Analysen der soziodemographischen Variablen sowie weiterer organisationaler Variablen beschrieben. Hierbei steht insbesondere die Untersuchung der erhobenen Kontrollvariablen im Mittelpunkt des Interesses, um deren Einfluss auf den Sozialisationsprozess zu erfassen. Der dritte Abschnitt konzentriert sich auf die Überprüfung der in Kapitel 5.3 formulierten Hypothesen. Darüber hinaus werden am Ende mittels explorativer Strukturgleichungsmodellanalyse die kausalen Beziehungen zwischen primary und secondary Outcomes pfadanalytisch überprüft. Alle in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse wurden mit den Statistikprogrammen SPSS 14.0 und AMOS 5 ausgewertet. Dabei wurden in einem ersten Schritt für die weiterführenden Analysen fehlende Werte mit einem iterativen Schätzverfahren, der *Maximum-Likelihood-Methode (ML)* unter Anwendung des Erwartungsmaximierungsalgorithmus (*expectation maximization*), ersetzt. Dieser Algorithmus hat den Vorteil, dass er sich neutral verhält und gleichzeitig den wahrscheinlichsten Wert schätzt. So zeigte auch der Vergleich zwischen neuen und ursprünglichen Werten eine fast vollständige Übereinstimmung. Allerdings setzt die ML u.a. voraus, dass alle Messvariablen aus einer normalverteilten Grundgesamtheit stammen. Weitere Kriterien für den Einsatz dieser Methode sind die Skaleninvarianz, der Stichprobenumfang sowie die Verfügbarkeit von Inferenzstatistiken. Eine detaillierte Beschreibung dieser Kriterien lässt sich bei Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber (2003) nachschlagen.

8.1 Untersuchungstichprobe

8.1.1 Stichprobenauswahl und Teilnahmequote

In Kapitel 6.2 wurde die Stichprobengewinnung bereits beschrieben, deshalb wird der Fokus an dieser Stelle auf die Stichprobenauswahl und Teilnahmenquoten gerich-

tet. Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, kamen zur ersten Erhebungswelle insgesamt 86 neue Beschäftigte für eine Teilnahme an der Intervention in Frage, für Welle zwei standen potentiell 76 neue Beschäftigte zur Verfügung. Bei der ersten Erhebungswelle waren von den ursprünglich 86 neuen Beschäftigten 12 nicht erreichbar. Meistens handelte es sich bei diesen Personen um Außendienstmitarbeiter oder Beschäftigte anderer Standorte, die wegen der Zuordnung aber bei der Personalabteilung in Konstanz geführt wurden. Diese Personen wurden erst gar nicht angeschrieben, da eine Teilnahme nicht möglich war. 23 Personen der zu ersten Welle angeschriebenen Newcomer antworteten auf das Infoschreiben nicht, von daher kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Personen auch nicht an der Umfrage beteiligten. Lediglich fünf neue Beschäftigte wollten sich an der Studie nicht beteiligen und sagten ab. Bei der zweiten Erhebungswelle waren von den 76 Newcomern 9 nicht erreichbar, 22 reagierten auf das Anschreiben nicht, und lediglich drei Personen wollten sich nicht beteiligen und sagten ab.

Tabelle 12: Erreichbarkeit der Probanden

	Liste	Nicht erreichbar		Keine Antwort		Absage		Zusage					
		EG	KG	Gesamt									
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Welle 1	86	12	14.0	23	26.7	5	5.8	17	19.8	29	33.7	46	53.5
Welle 2	76	9	11.8	22	28.9	3	3.9	16	21.1	26	34.2	42	55.3
Gesamt	162	21	13.0	45	27.8	8	4.9	33	20.4	55	34.0	88	54.3

Fasst man beide Wellen zusammen, interessierten sich von den 162 potentiellen Newcomern insgesamt 88 für eine Teilnahme an der Studie. Davon wollten 33 an der Intervention teilnehmen (Welle 1 N=17; Welle 2 N=16), bildeten also die Experimentalgruppe. Die Kontrollgruppe bestand aus 55 Beschäftigten (Welle 1 N=29; Welle 2 N=26). Das Interesse ist mit 54.3 Prozent für die Gesamtzahl neuer Mitarbeiter zufrieden stellend, zieht man zudem die 21 Personen ab, die nicht erreichbar waren, kommt man sogar auf 62.4 Prozent Interessierte. Diese starke Akzeptanz ist sicherlich auf die Unterstützung seitens der Unternehmensführung und des Betriebsrates zurückzuführen, die beide mit einem persönlichen Anschreiben die Mitarbeiter baten, diese Studie zu unterstützen (vgl. Anhang II).

Die tatsächlichen Rücklaufquoten sind in Tabelle 13 aufgeführt und liegen etwas unter den angekündigten Interessenquoten, welche in den ersten beiden Spalten nochmals aufgeführt sind. Von den an der Intervention teilnehmenden Newcomern kamen zum ersten Messzeitpunkt 31 von 33 möglichen Fragebogen zurück, was einer Rücklaufquote von 93.9 Prozent entspricht. Bei der zweiten Welle wurden die Fragebogen von der EG sogar komplett zu t1 ausgefüllt. Die Rückläufe der Kontrollgruppe liegen unter jenen der EG, sind aber mit 89.7 Prozent (Welle 1) und 70.8 Prozent (Welle 2) in einem zufrieden stellenden Bereich, so dass man zu t1 auf insgesamt 88.6 Prozent Rücklauf kommt. Die Quoten kompletter Datensätze (t1 und t2) liegen nochmals unter den Quoten des ersten Messzeitpunktes, was bei Längsschnittuntersuchungen aber häufig festzustellen ist. Bei der EG kann man insgesamt auf 29 komplette Datensätze zurückgreifen, was einem Rücklauf von 87.9 Prozent entspricht. Deutlich darunter ist die Beteiligung der KG, hier liegen lediglich 35 (63.6%) der ursprünglich 56 (Interesse) bzw. 47 (zu t1 erhaltene) komplette Datensätze vor. Die mit fast 90 Prozent sehr hohe Beteiligung bei der EG ist sicherlich auf den persönlichen Kontakt zu dieser Gruppe zurückzuführen. Die Unterstützung der KG ist mit über 60 Prozent auch noch in einem zufrieden stellenden Bereich.

Tabelle 13: Teilnahmequoten - Rücklauf

	Interesse		EG – t1		KG – t1		EG – t1 & t2		KG – t1 & t2		
	N	EG	KG	N	%	N	%	N	%	N	%
Welle 1	46	17	29	15	88.2	26	89.7	13	76.5	18	62.1
Welle 2	42	16	26	16	100	21	80.8	16	100	17	65.4
Gesamt	88	33	55	31	93.9	47	85.5	29	87.9	35	63.6

8.2 Deskriptive Analysen

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der ersten deskriptiven Analysen zu den sozio-demographischen (8.2.1) und biographischen Merkmalen (8.2.2) vorgestellt. Es folgt die Darstellung der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale (8.2.3) und organisationalen Faktoren (8.2.4). In den letzten beiden Abschnitten dieses Kapitels werden dann die Resultate der primary (8.2.5) und secondary Outcomes (8.2.6) dargestellt und diskutiert.

8.2.1 Sozio-demographische Merkmale der Untersuchungsstichprobe

Zu den in diesem Abschnitt präsentierten sozio-demographischen Merkmalen zählen Geschlecht, Alter und Status der untersuchten Mitarbeiter. Ziel ist es nicht nur die Daten der Untersuchungsstichprobe aufzuzeigen, sondern darüber hinaus die Teilpopulationen (EG/KG; Welle 1/2; Männer/Frauen; Sportler/Nichtsportler) auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten hin zu analysieren. Die Gruppenvergleiche dieses Kapitels konnten mit t-Tests für abhängige bzw. unabhängige Stichproben berechnet werden, wobei die Variablen im Vorfeld immer mit dem Kolmogorof-Smirnof-Test auf Normalverteilung überprüft wurden. Darüber hinaus wurde, sofern eine Intervallskalierung der Skala nicht absolut gerechtfertigt war, mit dem Mann-Whitney-Test ausgewertet.

Geschlecht

Unter den insgesamt 64 an der Studie teilnehmenden Beschäftigten waren 31 Männer (48.4%) und 33 Frauen (51.6%). Der Vergleich dieser Geschlechterverteilung mit der Gesamtstichprobe zeigt (vgl. Abb. 18), dass der Frauenanteil in der Gesamtstichprobe 44 Prozent und der Männeranteil 56 Prozent beträgt, wohingegen in der Untersuchungsstichprobe der prozentuale Anteil der Frauen (51.6%) jenen der Männer (48.4%) übertrifft. Der Geschlechterunterschied ist jedoch nicht signifikant ($\chi^2 = .063$; $df = 1$).

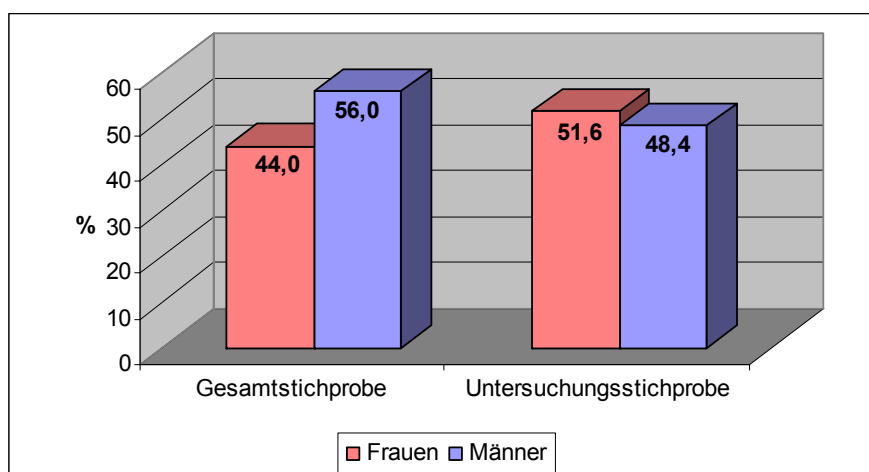


Abbildung 18: Geschlechtervergleich Gesamt- und Untersuchungsstichprobe

Größere Geschlechterunterschiede zeigt die Analyse der Untersuchungsstichprobe gruppiert nach EG und KG (vgl. Abb. 19): Während der Frauenanteil in der EG lediglich bei 44,8 Prozent (N=13) liegt, beträgt er in der KG 57,1 Prozent (N=20). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Intervention deutlich mehr Männer als Frauen angesprochen hat, da der Männeranteil in der EG bei 55,2 Prozent (N=16) lag, in der KG bei 42,9 Prozent (N=15). Ein Vergleich zwischen der Geschlechterverteilung von EG bzw. KG mit der Gesamtstichprobe zeigt, dass die Verteilung bei EG und Gesamtstichprobe fast identisch sind, während sich die KG deutlich von beiden unterscheidet.

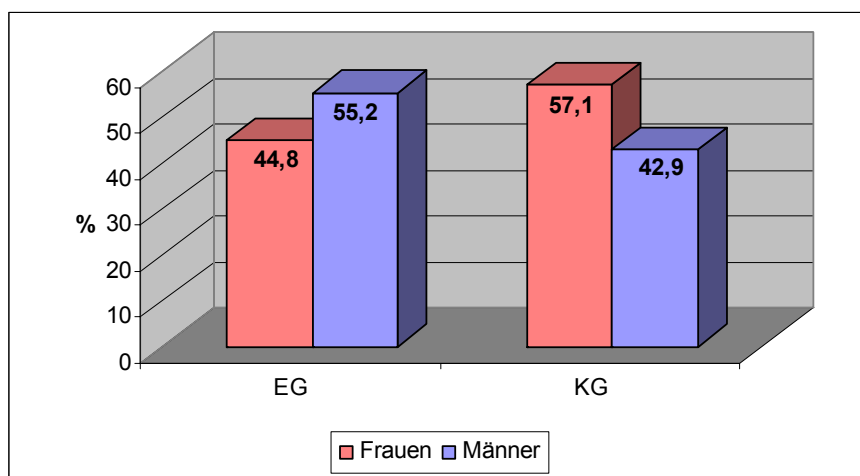


Abbildung 19: Geschlechtervergleich EG - KG

Auch die beiden Wellen unterscheiden sich bezüglich der Geschlechterverteilung nur gering voneinander (Tabelle 14): In der EG ist jeweils der Männeranteil höher als jener der Frauen. In der KG dagegen verhält es sich genau umgekehrt, der Frauenanteil ist gleich oder übersteigt den Männeranteil. Aufgrund dieser Vergleichbarkeit in der Geschlechterverteilung von Welle 1 und Welle 2, kann man die Stichproben der beiden Wellen hinsichtlich des Geschlechts zusammen auswerten.

Tabelle 14: Geschlechterverteilung Welle 1 – Welle 2

	EG				KG			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Welle 1	6	46.2	7	53.8	9	50.0	9	50.0
Welle 2	7	43.8	9	56.3	11	64.7	6	35.3

Alter

In Tabelle 15 sind die Mittelwerte⁷⁸ der Gesamtstichprobe, der Experimental- und Kontrollgruppe dargestellt. Das Alterspektrum in der Gesamtstichprobe reicht von 18 bis 51 Jahren, mit einem mittleren Wert von knapp über 31 Jahren (MW=31.19; SD=7.35). Da die Stichprobe aus zahlreichen Berufsanfängern bestand, ist dieses relativ junge, mittlere Alter der Befragten schlüssig. Der Altersvergleich zwischen EG und KG zeigt, dass die EG mit einem mittleren Alter von unter 30 Jahren (MW=29.86; SD=6.98) etwa 2.5 Jahre unter der KG liegt (MW=32.29; SD=7.57). Dieser Gruppenunterschied ist aber weder bei der Betrachtung der Gesamtstichprobe, noch bei den Wellen signifikant. Der größte Altersunterschied zwischen EG und KG besteht bei Welle 2. Die Teilnehmer der KG sind hier durchschnittlich 4.7 Jahre älter als jene der EG. Dieser Unterschied verfehlt das Testniveau von .05 dennoch knapp.

Tabelle 15: Alter nach Gruppen und Wellen

	Gruppe	N	MW	SD	Min	Max
Gesamtstichprobe	EG & KG	64	31.19	7.35	18	51
	EG	29	29.86	6.98	18	46
	KG	35	32.29	7.57	21	51
Welle 1	EG	13	30.62	7.52	21	46
	KG	18	30.89	6.95	21	47
Welle 2	EG	16	29.25	6.71	18	40
	KG	17	33.76	8.11	24	51

Die Verteilungen nach Altersklassen (Abb. 20) entsprechen weitestgehend den Mittelwerten und der *Range* in Tabelle 15: Die meisten Probanden, annähernd 85 Prozent (N=54), sind zwischen 20 und 39 Jahre alt. Dagegen gibt es sowohl in der EG als auch KG nur sehr wenige Junge (unter 20jährige) und Beschäftigte mittleren Alters (40+). An Gruppenunterschieden fällt zunächst auf, dass bei den 30-39jährigen fast doppelt so viele Befragte der KG (N=15) wie der EG (N=8) angehören. Bei den unter 30jährigen dagegen übertrifft die Teilnehmeranzahl der EG (N=18) die KG (N=14) leicht. Letzteres lässt die Vermutung zu, dass das Programm eher

⁷⁸ Sämtliche Altersanalysen basieren auf dem tatsächlichen Alter der Probanden zu t1.

jüngere Beschäftigte angesprochen hat, wohingegen die Älteren eher bereit waren die Studie durch das Ausfüllen des Fragebogens als Kontrollgruppe zu unterstützen.

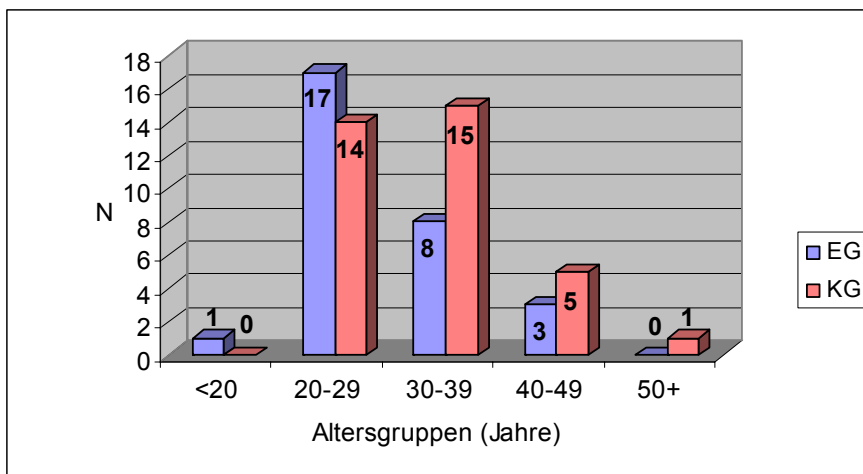


Abbildung 20: Altersgruppen

In Tabelle 16 ist die Altersverteilungen der Gesamtstichprobe, von EG und KG nach Geschlecht dargestellt. Den Ergebnissen ist zunächst zu entnehmen, dass die Frauen (N=33) in der Gesamtstichprobe knapp unter 30 Jahre alt sind (MW=29.70; SD=7.58), die Männer (N=31) sind durchschnittlich über 3 Jahre älter (MW=32.77; SD=6.87). Dieser Altersunterschied besteht auch in der EG und KG (vgl. Tabelle 16). Dabei ist die Altersdifferenz zwischen Männern und Frauen in der KG mit fast 4 Jahren am größten, jedoch nicht signifikant. Die Alter-Geschlechter-Analyse der beiden Erhebungswellen bringt keine zusätzlichen Erkenntnisse, sondern ist mit den bereits beschriebenen Verteilungen annähernd identisch.

Tabelle 16: Alter nach Geschlecht

	Geschlecht	N	MW	SD	Min	Max
Gesamtstichprobe	Frauen	33	29.70	7.58	21	51
	Männer	31	32.77	6.87	18	47
EG	Frauen	13	28.23	6.87	21	46
	Männer	16	31.19	7.01	18	40
KG	Frauen	20	30.65	8.03	21	51
	Männer	15	34.47	6.53	27	47

Status

In der Gesamtstichprobe bilden Sachbearbeiter mit etwa 53 Prozent die mit Abstand größte Gruppe. Der Anteil von Auszubildende/Praktikanten, Laboranten und Diplomanden/Doktoranden/Trainees liegt zwischen 10 und 15 Prozent. Etwa 10 Prozent der Befragten fallen unter die Rubrik *Sonstige*.

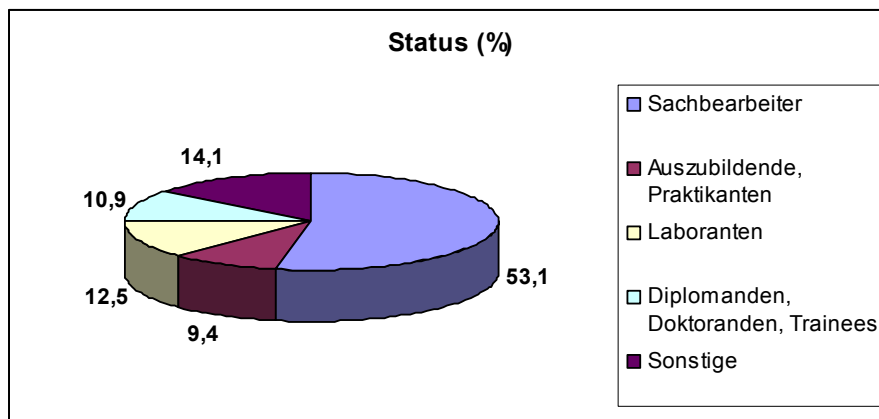


Abbildung 21: Status der Untersuchungsstichprobe

Die Gruppenanalysen (Tabelle 17) zeigen keine bedeutenden Unterschiede zwischen EG und KG, Welle 1 und 2 oder den Geschlechtern. Erwähnenswert ist, dass der Anteil der Sachbearbeiter in der KG höher ist als in der EG, dagegen sind in der EG mehr Laboranten. Einen ähnlichen Unterschied findet man auch zwischen Welle 1 und 2: In der ersten Untersuchungswelle ist der Anteil an Sachbearbeitern deutlich geringer. Bei den Geschlechtern fällt nur auf, dass unter den Frauen deutlich mehr Diplomanden, Doktoranden und Trainees waren.

Tabelle 17: Status nach Stichproben

	Sachbearbeiter	AZUBIS, Praktikanten	Laboranten	Diplomanden, Doktoranden, Trainees	Sonstige
GS (N=64)	34	6	8	7	9
EG (N=29)	14	2	6	4	3
KG (N=35)	20	4	2	3	6
Frauen (N=33)	17	3	4	6	3
Männer (N=31)	17	3	4	1	6
Welle 1 (N=31)	13	5	5	3	5
Welle 2 (N=33)	21	1	3	4	4

8.2.2 Biographische Merkmale der Untersuchungsstichprobe

In der vorliegenden Studie zählen zu den biographischen Merkmalen die Schulbildung, sportliche Aktivität und deren Lokalität, der Wohnort vor dem Unternehmens- eintritt, die Berufserfahrung, die Anstellungsdauer (in Tagen) der Probanden zum ersten und zweiten Erhebungszeitpunkt und die Teilnahme an anderen organisationalen Eingliederungsmaßnahmen. Bis auf die Variablen Schulabschluss, sportliche Aktivität sowie deren Lokalität sind alle anderen Merkmale Kontrollvariablen, die aufgrund ihres potentiellen Einflusses im Sozialisationsprozess auf Unterschiede zwischen den Stichproben überprüft werden müssen. Somit ist das Ziel dieses Kapitels nicht nur die Ergebnisdarstellung aller biographischen Merkmale, sondern auch deren Überprüfung im Hinblick auf Stichprobenunterschiede.

8.2.2.1 Schulbildung

Die neuen Beschäftigten verfügen insgesamt betrachtet über eine hohe Schulbildung. Unter den Befragten befinden sich keine Personen der Kategorien *keinen Schulabschluss* oder *Volks-/Hauptschulabschluss* (Abb. 22). Dagegen verfügen 62 Prozent über einen *Hochschulabschluss*, 25 Prozent haben immerhin *Abitur* oder *Fachabitur* gemacht, und lediglich 13 Prozent der Befragten gaben an, die *mittlere Reife* (*Real- oder Fachschulabschluss*) erlangt zu haben. Dieses hohe Bildungsniveau ist, die Tätigkeitsbereiche bei ALTANA Pharma betrachtend, erwartungsgemäß, da ein Großteil der Beschäftigten in Forschungsbereichen oder der IT eingestellt wurde, und diese Tätigkeiten eine entsprechende Schulbildung voraussetzen.

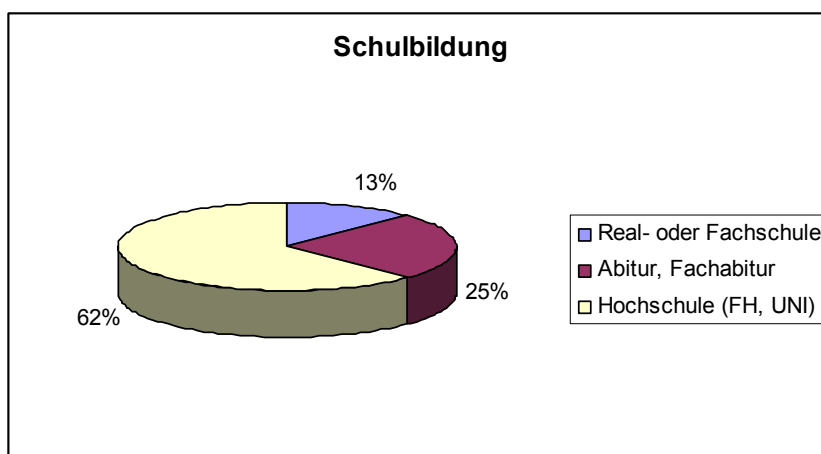


Abbildung 22: Schulbildung

Analysiert man wiederum die Bildungsverteilung nach Gruppen (Tabelle 18), kommt man zu folgenden Ergebnissen: EG und KG unterscheiden sich kaum voneinander, und auch die Verteilung in den beiden Wellen sind vergleichbar. Betrachtet man dagegen die Schulbildung nach Geschlecht, zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede ($Z = -2.814$; $p < .01$): Der prozentuale Anteil der Männer mit einem Hochschulabschluss ist mit knapp über 80 Prozent ($N=25$) deutlich höher als jener der Frauen mit 45.5 Prozent ($N=15$). Dieser Geschlechterunterschied lässt sich aber seltsamerweise nur in der KG und nicht in der EG feststellen.

Tabelle 18: Schulbildung nach Stichproben

	Real- oder Fachschule	Abitur, Fachabitur	Hochschule (FH, UNI)
GS (N=64)	8	16	40
EG (N=29)	2	6	21
KG (N=35)	6	10	19
Frauen (N=33)	6	12	15
Männer (N=31)	2	4	25
Welle 1 (N=31)	4	10	17
Welle 2 (N=33)	4	6	23

8.2.2.2 Sportliche Aktivität und deren Lokalität

Aus der Gesamtstichprobe gaben 86 Prozent ($N=55$) der Befragten an, in irgendeiner Form sportlich aktiv zu sein und lediglich 14 Prozent ($N=9$) zählen zu den Nichtsportlern. Von den Nichtsportlern gab immerhin noch eine Probandin an, wenigstens Gymnastikübungen oder Fitness zu betreiben, was den Anteil der *Sportler* (Sport oder Gymnastik) auf 87.5 Prozent ($N=56$) erhöht, und jenen der *absoluten Nichtsportler* auf 12.5 Prozent ($N=8$) reduziert (Abb. 23). Diese zusätzliche Frage nach dem Betreiben von Gymnastikübungen oder Fitness soll sicherstellen, dass Personen mit unterschiedlichem Sportverständnis erfasst werden, um eine eindeutige Trennung zwischen absoluten Nichtsportlern und Sportlern (Sport oder Gymnastik) zu erhalten (vgl. Woll et al., 2004).

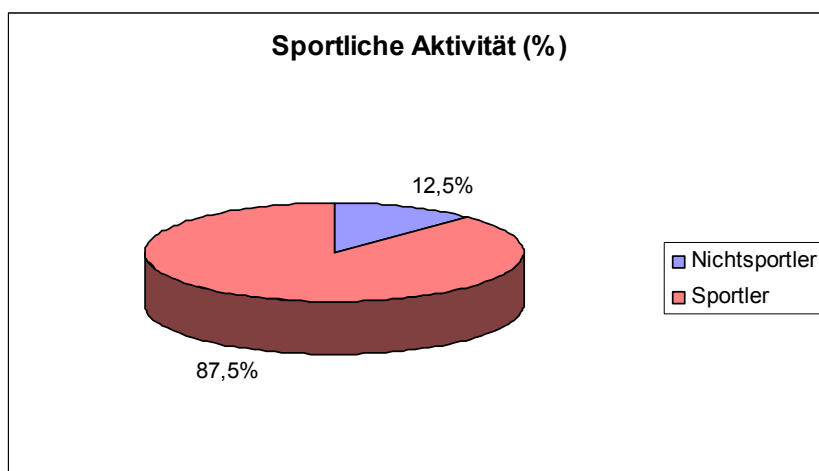


Abbildung 23: Sportliche Aktivität

In Tabelle 19 sind mehrere Gruppenvergleiche von *Sportlern* und *absoluten Nichtsportlern* aufgeführt, mit folgenden auffälligen Ergebnissen: (1) In der EG sind mit 20 Prozent deutlich mehr Nichtsportler als in der KG (5.7%). Das Signifikanzniveau liegt dennoch etwas über dem Testniveau ($Z = -1.789$; $p = .074$). Die Intervention scheint also Nichtsportler im besonderen Maße angesprochen zu haben und kann somit Newcomern bei der Aufnahme einer sportlichen Aktivität helfen. (2) der Anteil sporttreibender Frauen liegt bei knapp über 90 Prozent. Von den befragten Männern gaben etwa 84 Prozent, und damit etwas weniger als die Frauen an, sportlich aktiv zu sein. (3) Ein noch etwas größerer Aktivitätsunterschied lässt sich beim Gruppenvergleich von Welle 1 und 2 feststellen: Während in der ersten Erhebungswelle annähernd 20 Prozent Nichtsportler waren, sind es zur zweiten Welle lediglich sechs Prozent, die absolut keinen Sport treiben.

Tabelle 19: Sportliche Aktivität nach Stichproben

	Sportler (Sport oder Gymnastik)		Absolute Nichtsportler	
	N	%	N	%
GS (N=64)	56	87.5	8	12.5
EG (N=29)	23	79.3	6	20.7
KG (N=35)	33	94.3	2	5.7
Frauen (N=33)	30	90.9	3	9.1
Männer (N=31)	26	83.9	5	16.1
Welle 1 (N=31)	25	80.6	6	19.4
Welle 2 (N=33)	31	93.9	2	6.1

Lokalität der sportlichen Aktivität

Bei der Frage, wo die Sportler (Sport oder Gymnastik) überwiegend ihre Aktivität ausüben, waren Mehrfachnennungen zulässig, weshalb in Abbildung 24 insgesamt 89 Nennungen aufgeführt sind. Ein Überblick über die Häufigkeiten der Sportlokalität zeigt, dass von den 56 Sportlern annähernd 90 Prozent (N=50) privat, und damit unabhängig von Organisationen Sport treiben. Mit großem Abstand folgen Turn- oder Sportvereine mit 14 Nennungen und kommerzielle Anbieter mit 10 Nennungen, was immerhin noch 25 Prozent bzw. 17.9 Prozent entspricht. An vierter und fünfter Stelle wurden die hausinternen GeCo-Sportkurse genannt (N=8; 14.3%) und Vereine, Gruppen oder Organisationen (N=6; 10.7%). Mit lediglich einer Nennung (1.8%) liegt der Betriebssport an letzter Stelle.

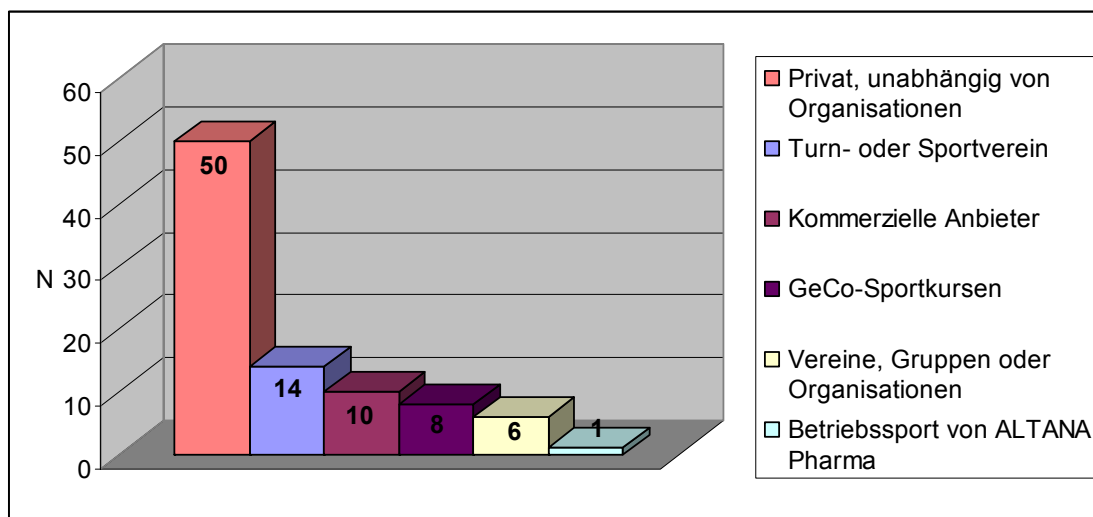


Abbildung 24: Lokalität der sportlichen Aktivität

Gruppenunterschiede unter Berücksichtigung der beiden Erhebungswellen oder sozio-demographischen und biographischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Status oder Schulbildung wurden anhand der Daten überprüft, aber nicht festgestellt.

8.2.2.3 Wohnort vor dem Unternehmenseintritt

Die Frage nach dem unmittelbaren Wohnort der neuen Beschäftigten vor ihrem Eintritt bei ALTANA Pharma sollte als Kontrollvariable das jeweilige Integrationsbedürfnis festhalten und ggf. Gruppenunterschiede aufdecken (vgl. Kapitel 7). Fast die Hälfte der Befragten (49%) gab an, vor dem Unternehmenseintritt in Konstanz, Singen

oder der näheren Umgebung (50km) gewohnt zu haben (Abbildung 25). Aus Baden-Württemberg und Süddeutschland kamen weitere 19 Prozent bzw. 10 Prozent. Zusammengefasst wohnten also mehr als Dreiviertel der Befragten vor dem Eintritt bei ALTANA Pharma in Süddeutschland oder noch näher an ihrem neuen Arbeitgeber in Konstanz bzw. Singen. Die restlichen Newcomer kamen aus Mittel-, Ost- oder Norddeutschland (14%) und dem Ausland (8%).

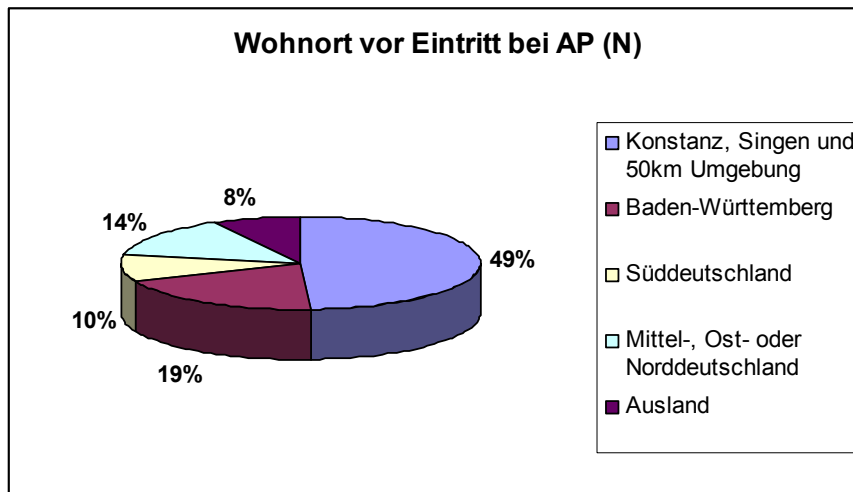


Abbildung 25: Wohnort vor dem Eintritt bei ALTANA Pharma

Gruppenunterschiede (EG-KG; Männer-Frauen, Welle 1-2) hinsichtlich des Wohnortes vor dem Unternehmens Eintritt sind in Tabelle 20 aufgeführt. Weder zwischen EG und KG noch zwischen Welle 1 und 2 sind bedeutende Verteilungsunterschiede festzustellen. Ein anderes Ergebnis erhält man, wenn der Wohnort nach Geschlecht analysiert wird: Hier zeigt sich, dass ein Großteil der Frauen (60%) aus der näheren Umgebung des neuen Arbeitgebers kommt, wohingegen es bei den Männern nur 38.7 Prozent sind. Diese ungleiche Verteilung verfehlt das Testniveau dennoch knapp ($Z = -1.850$; $p = .064$), stimmt aber überein mit den in Kapitel 8.2.2.1 festgestellten Bildungsunterschieden zwischen Männern und Frauen, da die Männer in dieser Stichprobe über höhere Schulbildung verfügen und von besser Gebildeten oftmals eine stärkere Mobilität erwartet wird. Dieses Ergebnis wird auch noch mal bestätigt, wenn aus der Gesamtstichprobe der Wohnort (vor dem Unternehmens Eintritt) von Hochschulabsolventen (FH oder UNI) und Realschul- bzw. Fachschulabsolventen verglichen wird: Während letztere aus dem süddeutschen Raum oder der näheren Umgebung von Konstanz bzw. Singen stammen, kommen Hochschulabsolventen aus allen Teilen Deutschlands und dem Ausland. Weitere Analysen, insbesondere

unter Berücksichtigung von Alter, Status oder sportlicher Aktivität brachten keine erwähnenswerten Ergebnisse.

Tabelle 20: Wohnort vor dem Eintritt nach Gruppen

	Konstanz, Singen und 50km Umgebung		Baden-Württemberg		Süddeutschland		Mittel-, Ost- oder Norddeutschland		Ausland	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
GS (N=63)	31	49.2	12	19.0	6	9.5	9	14.3	5	7.9
EG (N=29)	14	48.3	8	27.6	3	10.3	2	6.9	2	6.9
KG (N=34)	17	50.0	4	11.8	3	8.8	7	20.6	3	8.8
Frauen (N=32)	19	59.4	6	18.8	3	9.4	2	6.3	2	6.3
Männer (N=31)	12	38.7	6	19.4	3	9.7	7	22.6	3	9.7
Welle 1 (N=30)	13	43.3	7	23.3	3	10.0	5	16.7	2	6.7
Welle 2 (N=33)	18	54.5	5	15.2	3	9.1	4	12.1	3	9.1

8.2.2.4 Berufserfahrung

Fast Dreiviertel (N=46) aller Befragten in der Gesamtstichprobe konnten beim Eintritt in das neue Unternehmen bereits Berufserfahrung vorweisen, wohingegen 27 Prozent (N=17) ihre erste Stelle antraten und damit Berufsanfänger sind (Tabelle 21).

Tabelle 21: Berufserfahrung nach Stichproben

	Berufserfahrene		Berufsanfänger	
	N	%	N	%
GS (N=63)	46	73.0	17	27.0
EG (N=28)	17	60.7	11	39.3
KG (N=35)	29	82.9	6	17.1
Frauen (N=32)	22	68.8	10	31.2
Männer (N=31)	24	77.4	7	22.6
Welle 1 (N=30)	21	70.0	9	30.0
Welle 2 (N=33)	25	75.8	8	24.2

Betrachtet man das Verhältnis von Berufserfahrenen zu Berufsanfängern in den jeweiligen Gruppen, zeigen sich zunächst keine Unterschiede nach Geschlecht oder

Erhebungswelle. Lediglich beim Vergleich von EG und KG sind fast signifikante ($Z = -1.952$; $p = .051$) Verteilungsdifferenzen festzustellen: Während in der KG etwa 83 Prozent ($N = 29$) der Probanden zu den Berufserfahrenen zählen, gaben in der EG nur 60,7 Prozent ($N = 17$) an, schon vorher voll berufstätig gewesen zu sein (Abbildung 26). Die Intervention hat also deutlich (prozentual betrachtet) mehr Berufsanfänger als -erfahrene angesprochen und ist somit für diese Zielgruppe scheinbar attraktiver. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, weil sich die beiden Gruppen (EG/KG) hinsichtlich des Alters nur geringfügig unterscheiden, und die Programmteilnahme dadurch unabhängig vom Alter ist.

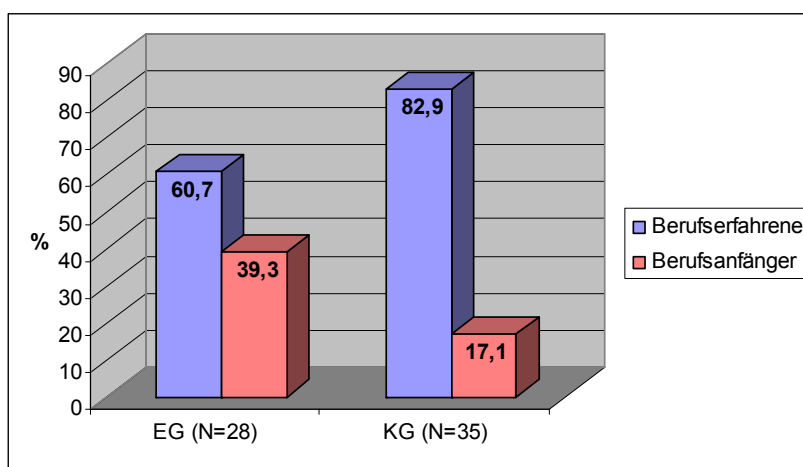


Abbildung 26: Berufsanfänger – EG/KG

Weitere Analysen zeigen deutliche Altersunterschiede bei der Berufserfahrung. Da der prozentuale Anteil Jüngerer ohne Berufserfahrung aber logischerweise über jenem von älteren Mitarbeitern liegt, wird dieses Ergebnis nicht separat aufgeführt. Betrachtet man die Zusammenhänge von Berufserfahrung und Bildung, zeigt sich, dass die meisten Hochschulabsolventen (82%) schon vor ihrem Eintritt bei ALTANA Pharma berufstätig waren, während es bei den Abiturienten nur 50 Prozent sind. Von den Befragten mit Real- oder Fachschulabschluss hatten wiederum Dreiviertel schon einmal eine Vollzeitstelle. Gruppenunterschiede beim Status, der sportlichen Aktivität oder dem Wohnort konnten nicht gefunden werden.

Wendet man sich abschließend nur den Berufserfahrenen der Gesamtstichprobe zu und analysiert ihre Erfahrung (in Jahren), erhält man folgende Ergebnisse: Die 46 Beschäftigten waren vor ihrem Eintritt bei ALTANA Pharma im Schnitt knapp unter

neun Jahren berufstätig (MW=8.83), mit einem Minimum von 0.4 Jahren an Berufserfahrung und einem Maximum von 25 Jahren (Tabelle 22). Relevante Gruppenunterschiede hinsichtlich Teilnahme, Geschlecht oder Erhebungswelle lassen sich nicht identifizieren. Insgesamt betrachtet hatte die EG aber ca. ein Jahr (MW=9.54) mehr Berufserfahrung vorzuweisen als die KG (MW=8.42), und die untersuchten Männer etwa zwei Jahre (MW=9.87) mehr als die Frauen (MW=7.70) wie auch die Teilnehmer aus Welle 2 (MW=9.70) im Vergleich zur ersten Welle (MW=7.80).

Tabelle 22: Berufserfahrung (in Jahren) nach Gruppen

	MW	SD	Min	Max
GS (N=46)	8.83	6.46	0.4	25.0
EG (N=17)	9.54	7.01	0.4	25.0
KG (N=29)	8.42	6.20	1.0	24.0
Frauen (N=22)	7.70	6.26	0.4	25.0
Männer (N=24)	9.87	6.59	1.2	24.0
Welle 1 (N=21)	7.80	6.36	0.4	25.0
Welle 2 (N=25)	9.70	6.54	0.6	24.0

8.2.2.5 Anstellungsdauer

Um die Anstellungsdauer der neuen Mitarbeiter in Tagen auszurechnen und auf Unterschiede kontrollieren zu können, wurden diese nach dem Datum (Monat/Jahr) ihres Eintrittes bei ALTANA Pharma befragt. Die Anstellungsdauer zum ersten Messzeitpunkt (t1) wurde dann anhand dieses Eintrittsdatums und dem Zeitraum bis zum postalischen Eintreffen der Fragebögen bei den Probanden ermittelt. Die Anstellungsdauer zu t2 wurde mittels Summe (*Anstellungsdauer (t1) + Interventionszeitraum*) berechnet, da die Fragebögen zum zweiten Messzeitpunkt so verschickt wurden, dass sie sowohl bei der EG als auch der KG genau nach Interventionsende ankamen.

In Abbildung 27 ist zunächst der Anstellungsbeginn aller neuen Mitarbeiter aus der Gesamtstichprobe dargestellt. Dieser Grafik ist zu entnehmen, dass sich der Anstellungszeitraum über zehn Monate erstreckt, die ersten rekrutierten Probanden bereits im November 2005 eingestellt wurden, die letzten hingegen erst im September 2006.

Zu Welle eins gehören alle von November 2005 bis einschließlich März 2006 (N=31) eingestellten Mitarbeiter, zur zweiten Welle diejenigen, die im Zeitraum April bis September (N=31) eintraten. Hierbei wurde die größte Gruppe (N=13) im März 2006, die kleinste (N=1) im Dezember 2005 eingestellt. Bei den anderen Eintrittsdaten schwanken die Zahlen zwischen drei und neun Mitarbeitern pro Monat.

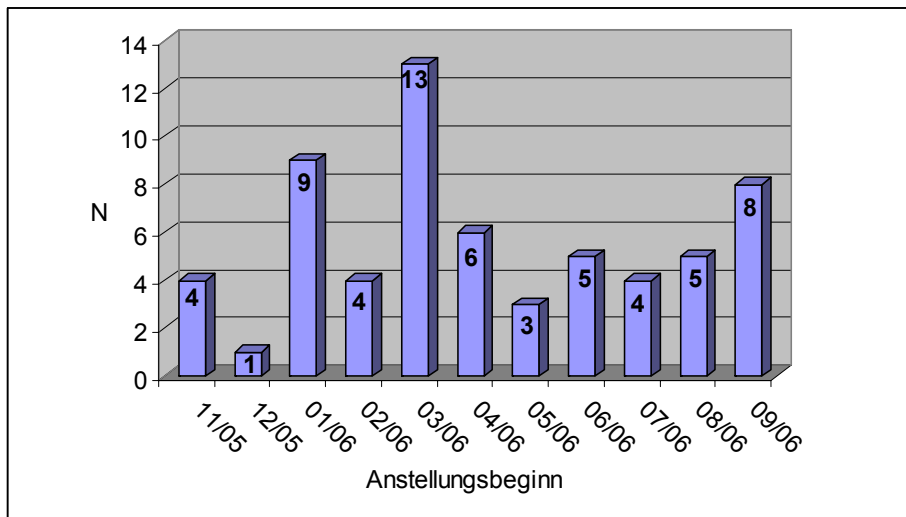


Abbildung 27: Anstellungsbeginn der neuen Mitarbeiter

Nach der Umrechnung in Anstellungstage (Tabelle 23) waren die Befragten zu t1 im Schnitt 100.52 Tage (SD=58) im Unternehmen angestellt, also etwas länger als drei Monate. Zu t2 waren es, die Interventionsperiode hinzuzählend, dann 80 Tage mehr (MW=182; SD=53.5). Das entspricht einer durchschnittlichen Anstellungsdauer von sechs Monaten bzw. einem halben Jahr. In Tabelle 23 sind noch Ergebnisse weiterer Gruppen aufgeführt, allerdings nur des ersten Messzeitpunktes.

Zwischen EG und KG ist, wenn man die Differenz von vier Tagen nicht weiter berücksichtigt, die Anstellungsdauer fast identisch. Beim Geschlechtervergleich zeigt sich, dass die Männer durchschnittlich 25 Tage, also fast einen Monat länger im Unternehmen angestellt waren als die Frauen. Dieser Unterschied ($p=.08$) verfehlt aber dennoch knapp das Testniveau. Dagegen konnte ein hochsignifikanter ($p<.001$) Gruppenunterschied zwischen Welle 1 und 2 ausgemacht werden: Während die Befragten der ersten Welle zu t1 im Mittel 128.68 Tage eingestellt waren, sind es bei der zweiten Welle nur 72.35 Tage. Bei den weiteren sozio-demographische Merkmalen (Alter, Status) waren keine bedeutenden Gruppenunterschiede feststellbar,

ebenso wenig wie bei den biographischen Merkmalen (Schulbildung, sportliche Aktivität, Wohnort vor dem Unternehmenseintritt).

Tabelle 23: Anstellungsdauer (in Tagen) nach Gruppen

	MW	SD	Min	Max
GS zu t1 (N=62)	100.52	57.96	4	210
GS zu t2 (N=62)	182.02	53.57	96	281
EG zu t1 (N=29)	98.72	65.63	4	210
KG zu t1 (N=33)	100.09	51.27	4	210
Frauen zu t1 (N=30)	88.38	63.08	4	210
Männer zu t1 (N=32)	113.47	49.76	4	210
Welle 1 zu t1 (N=31)	128.68	42.11	90	210
Welle 2 zu t1 (N=31)	72.35	58.46	4	157

8.2.2.6 Zusammenfassung

In der vorliegenden Studie wurden mehrere biographische Merkmale mit dem Ziel untersucht, gruppenspezifische Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzudecken. Zusammenfassend lassen sich nach diesen ersten deskriptiven Analysen folgende Erkenntnisse festhalten:

- (1) Der Bildungsstand der Gesamtstichprobe ist relativ hoch, da über 60 Prozent der Befragten einen Hochschulabschluss haben und die Probanden mit der geringsten Schulbildung immerhin noch eine Real- oder Fachschule abschließen konnten. Darüber hinaus können Männer eine signifikant ($p < .01$) höhere Bildung vorweisen als Frauen.
- (2) Insgesamt betrachtet, sind die befragten Mitarbeiter sehr sportlich (87.5%), allerdings gibt es größere Gruppenunterschied: Der Anteil sporttreibender Frauen ist höher als jener der Männer, und in der EG (20.7%) sind deutlich mehr Nichtsportler als in der KG (5.7%). Hieraus könnte man schlussfolgern, dass die Intervention auch eine gewisse Funktion beim (Wieder-)Einstieg in sportliche Aktivität einnehmen kann.
- (3) Bezüglich des Wohnortes gab es keine überraschenden Ergebnisse, da fast die Hälfte (49%) der Probanden aus der näheren Umgebung kommt. Der

Geschlechtervergleich zeigt aber, dass übereinstimmend mit dem unterschiedlichen Bildungsniveau, Männer aus entfernten Teilen Deutschlands zuzogen, wohingegen ein Großteil der Frauen aus der Region kam.

- (4) Die Analysen zur Berufserfahrung zeigen, dass drei von vier Befragten vor ihrem Eintritt bei AP schon einmal in einer Vollzeitstelle tätig waren. Dabei ist aber der Anteil der Berufsanfänger in der EG mit fast 50 Prozent signifikant höher als in der KG mit nur 17.1 Prozent. Die Berufserfahrenen können durchschnittlich fast neun Jahre (MW=8.83) Tätigkeit vorweisen.
- (5) Die neuen Mitarbeiter waren zum ersten Erhebungszeitpunkt im Schnitt 100 Tage bei ALTANA Pharma angestellt. Bedingt durch die 10wöchige Intervention erhöht sich dieser Werte zu t2 auf etwa 182 Tage. Signifikante Unterschiede gibt es beim Vergleich der Probanden aus Welle 1 (MW=128.68) und 2 (MW=72.35), da aufgrund der angekündigten Strukturveränderungen die zweite Erhebungswelle um mehrere Wochen nach vorne gelegt werden musste.

8.2.3 Persönlichkeitsmerkmale

Neben der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung zählt in dieser Studie der proaktive Freundschaftsaufbau der neuen Beschäftigten zu den erfassten Persönlichkeitsmerkmalen. Anhand beider Variablen sollen wiederum Gemeinsamkeiten und Unterscheide in den jeweiligen Teilstichproben identifiziert werden, um die Merkmale gegebenenfalls für weitere Analysen kontrollieren zu können. Darüber hinaus ist auch die Veränderung der Merkmale im Sozialisationsprozess vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt von besonderem Interesse.

8.2.3.1 Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung

Zunächst fällt auf, dass mit Ausnahme der KG bei allen anderen Gruppen die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW) im Zeitverlauf abnimmt, was den theoretischen Vorüberlegungen und dem gegenwärtigen Forschungsstand widerspricht (z.B. Saks, 1995; Waung, 1995). Allerdings treten weder zu t1 noch zu t2 signifikante

Gruppenunterschiede zwischen EG/KG, Männern/Frauen, Welle 1/2 oder Sportlern/Nichtsportlern auf⁷⁹ (Tabelle 24). Dennoch lassen sich aus den errechneten Mittelwerten einige Ergebnisse ableiten: (1) Die KG verfügt zu beiden Erhebungszeitpunkten über eine höhere BSW als die EG, zudem sinkt die BSW bei der EG um 6.73 Prozent ($p < .05$), bei der KG steigt sie im gleichen Zeitraum um 0.27 Prozent an; aber weder die einfaktoriellen Varianzanalysen noch die Varianzanalysen mit Messwiederholung (Gruppe, Zeit, Gruppe x Zeit) brachten signifikante Resultate; (2) während die BSW zwischen Männern und Frauen zu t1 fast identisch ist, erzielten Frauen zu t2 höhere Werte bei der BSW; (3) Teilnehmer aus Welle 1 berichten zu beiden Messzeitpunkten von einer höheren BSW als jene aus Welle 2; (4) auch Sportler (t1: MW=4.29; t2: MW=4.19) haben im Vergleich zu Nichtsportlern (t1: MW=4.27; t2: MW=4.00) zu beiden Messzeitpunkten eine höhere BSW. Betrachtet man die Entwicklungen der einzelnen Gruppen über den Zeitverlauf, zeigt sich, dass die Veränderung von t1 und t2 bei fünf Gruppen nur sehr gering ist, wohingegen sie bei vier Gruppen (EG, Männer, Welle 2, Nichtsportler) mit Werten zwischen 3.93 Prozent und 6.73 Prozent deutlich höher ausfällt.

Tabelle 24: Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	4.28	.52	-	4.16	.68	-	-2.89	-0.12	.086
EG (N=29)	4.27	.61	n.s.	3.98	.79	.053	-6.73	-0.29	.031
KG (N=35)	4.30	.45		4.31	.54		+0.27	+0.01	.873
Frauen (N=33)	4.27	.59	n.s.	4.20	.63	n.s.	-1.64	-0.07	.437
Männer (N=31)	4.29	.45		4.11	.74		-4.21	-0.18	.117
Welle 1 (N=31)	4.30	.48	n.s.	4.23	.58	n.s.	-1.79	-0.07	.257
Welle 2 (N=33)	4.27	.57		4.10	.77		-3.93	-0.17	.183
Sportler (N=56)	4.29	.53	n.s.	4.19	.67	n.s.	-2.40	-0.10	.193
NS (N=8)	4.27	.50		4.00	.79		-6.34	-0.27	.129
EG-KG	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
BSW	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta
	.080	.937	.009	-.213	.832	-.026	-1.397	.165	-.206

⁷⁹ Zu t2 verfehlt der Vergleich von EG und KG das Testniveau aber nur knapp ($p = .053$).

Insgesamt betrachtet sind die Mittelwerte der vorliegenden Studie hoch, da bspw. Abele et al. (2000) Werte von 3.76 (Stichprobe 1) bzw. 3.74 (Stichprobe 2) ermitteln konnte. Weitere deskriptive Analysen zeigen, dass Berufserfahrene gegenüber Berufsanfängern zu beiden Messzeitpunkten eine höhere BSW haben. Dieses Resultat ist jedoch nicht signifikant und zudem stimmig mit den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 4.1.4.2). Weitere Merkmale wie Alter, Status, Schulbildung, Wohnort, Anstellungsdauer oder die Teilnahme an anderen Eingliederungsmaßnahmen spielten keine bedeutende Rolle bezüglich der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung.

8.2.3.2 Proaktiver Freundschaftsaufbau

Im Gegensatz zu dem im letzten Abschnitt behandelten Persönlichkeitsmerkmal BSW bringt der *proaktive Freundschaftsaufbau (PFA)* ganz unterschiedliche Untersuchungsergebnisse (Tabelle 25). Bei den Resultaten fällt zunächst auf, dass die ermittelten Werte des PFA sowohl in der Gesamtstichprobe als auch in den Teilgruppen von t1 zu t2 ausnahmslos ansteigen. Der größte Zuwachs (8.96%) lässt sich bei Nichtsportlern und in der EG (8.00%) feststellen, wohingegen die Werte bei der KG mit einer Zunahme von nur fünf Prozent am geringsten sind. Dennoch ist der ermittelte Summenscore der KG zu t2 immer noch höher als der Wert der EG. Die Interpretation dieses Resultats ist schwierig, es wäre aber denkbar, dass die Probanden der EG durch ihre Interventionsteilnahme die Vorteile des Freundschaftsaufbaus erkannten und deshalb versucht haben, aktiver zu werden. Möglich wäre auch, dass die in der Intervention eingesetzte Schulung personaler und sozialer Kompetenzen die Newcomer der EG animierte, diese Fähigkeiten auch im Berufsalltag einzusetzen und Kontakte zu suchen.

Relevante Gruppeneffekte (EG/KG, Männer/Frauen, Welle 1/2, Sportler/Nichtsportler) konnten bei den weiteren Analysen nicht festgestellt werden. Darüber hinaus liefern bei der genaueren Analyse von EG/KG weder die Haupteffekte (Gruppe, Zeit) noch die Zweifachinteraktion (Gruppe x Zeit) signifikante Ergebnisse. Interessant ist an dieser Stelle noch, dass Frauen und Sportler zu beiden Erhebungszeitpunkten höhere Werte erreichen als Männer bzw. Nichtsportler, sie also aktiver versuchen Freundschaften aufzubauen. Genauso wie die Teilnehmer in Welle

zwei gegenüber der ersten Welle. Unterschiede gibt es auch zwischen Berufserfahrenen und -anfängern: Waren zu t1 letztere (MW=9.71) engagierter als die Berufserfahrenen (MW=9.09), gleichen sich zu t2 die Werte an bzw. die Berufserfahrenen (MW=9.87) überholen sogar die Anfänger (MW=9.82). Die Merkmale Alter, Status, Schulbildung, Wohnort und Anstellungsdauer spielten beim PFA keine Rolle. Abschließend zeigt der Vergleich der hier identifizierten Mittelwerte mit jenem von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000), dass letzterer mit einem Wert von 9.14 im Schnitt etwas geringer ausfällt.

Tabelle 25: Proaktiver Freundschaftsaufbau nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	9.33	2.55	-	9.92	2.53	-	+6.32	+0.59	.057
EG (N=29)	9.13	2.23	n.s.	9.86	2.43	n.s.	+8.00	+0.73	.169
KG (N=35)	9.49	2.80		9.97	2.64		+5.06	+0.48	.198
Frauen (N=33)	9.45	2.62	n.s.	10.03	2.42	n.s.	+6.14	+0.58	.228
Männer (N=31)	9.19	2.50		9.81	2.68		+6.75	+0.62	.132
Welle 1 (N=31)	9.03	2.75	n.s.	9.65	2.69	n.s.	+6.87	+0.62	.154
Welle 2 (N=33)	9.61	2.34		10.18	2.38		+5.93	+0.57	.210
Sportler (N=56)	9.46	2.59	n.s.	10.04	2.43	n.s.	+6.04	+0.58	.084
NS (N=8)	8.38	2.07		9.13	3.18		+8.96	+0.75	.460
EG-KG	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
PFA	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta
	.796	.428	.096	-.542	.589	-.068	.263	.793	.039

8.2.3.3 Zusammenfassung

Eine der wichtigsten Erkenntnisse bei diesen beiden Persönlichkeitsvariablen ist zunächst, dass sich alle untersuchten Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden. Deshalb muss die BSW bei den weiteren Analysen nicht kontrolliert werden. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die BSW mit Zu- bzw. Abnahmen von maximal 6.73 Prozent größtenteils eine relativ stabile Variable ist. Allerdings widerspricht diese Stabilität teilweise früheren Resultaten. Denn bspw. konnte Saks (1995) in einer Studie zeigen, dass die BSW bei den Probanden nach einem halben

Jahr um 18.22 Prozent anstieg, wohingegen bei Waung (1995) die Zunahmen mit 3.17 Prozent für die KG bzw. 1.37 Prozent für die EG deutlich geringer waren und damit die Ergebnisse der eigenen Studie stützen. Im Widerspruch zu den Ergebnissen von Waung (1995) erzielen Probanden der KG höhere Werte als die EG. Und auch Sportler sind im Vergleich zu Nichtsportlern selbstwirksamer. Beim proaktiven Freundschaftsaufbau hingegen, nehmen die Werte im Zeitverlauf zwischen fünf und neun Prozent zu, d.h., die Probanden versuchen mit zunehmender Einstellungsdauer mehr Freundschaften aktiv aufzubauen. Eine Erklärung für diese Entwicklung zu finden, ist schwierig, da in der Literatur keine Vergleichswerte gefunden werden konnten. Es könnte aber sein, dass die neuen Mitarbeiter nach einer anfänglichen Zurückhaltung und Unsicherheit mit der Zeit offener werden und versuchen, aktiver Freunde in ihrem neuen Unternehmen zu gewinnen. Weitere Gruppenanalysen zeigen, dass die KG zu beiden Messzeitpunkten aktiver beim Freundschaftsaufbau ist als die EG, Frauen mehr als die Männer sowie auch die Sportler im Vergleich zu Nichtsportlern.

8.2.4 Organisationale Merkmale

An organisationalen Merkmalen wurden in dieser Studie lediglich drei erhoben: die *Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm sowie an anderen organisationale Eingliederungsmaßnahmen* und *weitere Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz*. Alle drei Variablen wurden mit der Absicht eingesetzt, Teilgruppen hinsichtlich ihrer Merkmalsverteilungen bzw. -ausprägungen miteinander vergleichen zu können, um bei signifikanten Unterschieden die entsprechende Variable für weitere Analysen als Kovariate zu berücksichtigen.

8.2.4.1 *Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm*

Die Teilnahme am Interventionsprogramm ist zwar erst beim hypothesenprüfenden Ergebnisteil von zentralem Interesse, dennoch sollen an dieser Stelle erste deskriptive Verteilungen hinsichtlich der Teilnahmehäufigkeit aufgeführt werden. Schließlich sagen diese Werte auch viel über die Akzeptanz des Programms aus. Wie in Kapitel 7 bereits beschrieben, hatten die Probanden in Anlehnung an Pahmeier (1994)

folgende Antwortvorgaben bei der Teilnehmehäufigkeit: *selten* (Teilnahme unter 25%), *eher selten* (25-50%), *regelmäßig* (51-74%) oder *oft* (über 74%). Bei insgesamt zehn Einheiten entspricht also bspw. eine regelmäßige Teilnahme der Anwesenheit bei fünf bis sieben Einheiten. Da sich Probanden von Interventionen des öfteren nur sehr schwer an ihre tatsächliche Anwesenheit erinnern können und es dadurch zu starken Verzerrungen kommt, wurden die absoluten Teilnahmezahlen der einzelnen Intervention mit den persönlichen Angaben verglichen. Dabei zeigt sich, dass die Hochrechnungen und die subjektiven Angaben nur gering voneinander abweichen und zwar dahingehend, dass letztere etwas höher liegen.

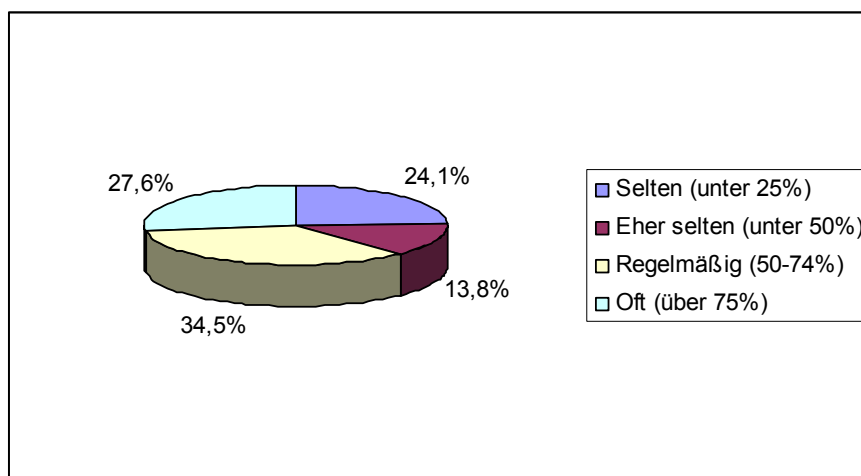


Abbildung 28: Häufigkeit der Interventionsteilnahme

In Abbildung 28 sind die Prozentwerte zur Teilnehmehäufigkeit dargestellt. Von den 29 Probanden der Experimentalgruppe gaben fast 25 Prozent (N=7) an, nur *selten* an der Intervention teilgenommen zu haben, d.h., sie besuchten zwei oder weniger Einheiten. Knapp 14 Prozent (N=4) konnten *eher selten* am Programm teilnehmen, also drei- oder viermal. Die größte Gruppe, mit 34,5 Prozent (N=10) bilden die *regelmäßig* teilnehmenden Probanden (5-7 Einheiten), die zweitgrößte die *oft* teilnehmenden (8-10 Einheiten) mit fast 28 Prozent (N=8). Vergleichbare Werte erreichte auch Pahmeier (1994), wobei die Gruppen der regelmäßig und oft teilnehmenden Probanden noch etwas stärker waren. Aufgrund der geringen Stichprobe ist es insbesondere für weitergehende Analysen sinnvoll, lediglich zwei Gruppen zu bilden: Eine mit geringer Teilnahme also unter 50 Prozent, im Folgenden mit EG_{low} (N=11) bezeichnet sowie eine mit hoher Teilnahme (über 50%). Diese wird im weiteren Verlauf EG_{high} (N=18) genannt. Damit gehören annähernd 38 Prozent der aktiven

Probanden der EG_{low} an und 62 Prozent der EG_{high}. Insgesamt betrachtet ist die Teilnahmehäufigkeit zufrieden stellend, aber aufgrund fehlender Vergleichswerte nicht einzuordnen.

8.2.4.2 Teilnahme an anderen organisationalen Eingliederungsmaßnahmen

In Anlehnung an die theoretischen Überlegungen in Kapitel 4.1.4.3 soll die Frage nach der Teilnahme an anderen, organisationalen Eingliederungsmaßnahmen in erster Linie Gruppenunterschiede aufdecken bzw. sicherstellen, dass sich die neuen Beschäftigten nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Tabelle 26: Teilnahme Eingliederungsprogramme t1 – t2

	T1				T2			
	Ja		Nein		Ja		Nein	
	N	%	N	%	N	%	N	%
GS (N=64)	14	21.9	50	78.1	14	21.9	50	78.1
EG (N=29)	8	27.6	21	72.4	4	13.8	25	86.2
KG (N=35)	6	17.1	29	82.9	10	28.6	25	71.4
Frauen (N=33)	8	24.2	25	75.8	7	21.2	26	78.8
Männer (N=31)	6	19.4	25	80.6	7	22.6	24	77.4
Welle 1 (N=31)	10	32.3	21	67.7	2	6.5	29	93.5
Welle 2 (N=33)	4	12.1	29	87.9	12	36.4	21	63.6

Von den 64 Probanden gaben zu t1 knapp über 20 Prozent (N=14) an, im Zeitraum zwischen Eintritt und Befragung an weiteren Maßnahmen teilgenommen zu haben (Tabelle 26). Zum zweiten Messzeitpunkt waren es ebenfalls 14 Probanden, die in den drei Interventionsmonaten an zusätzlichen Eingliederungsmaßnahmen partizipierten. Diese Frage ließ Mehrfachnennungen zu, so dass man zu t1 auf insgesamt 18 und zu t2 auf 17 Nennungen kommt. Alle aufgezählten Maßnahmen sowie ihre Häufigkeiten sind in Abbildung 29 dargestellt. Die Teilnahme an der unternehmensinternen Einführungsveranstaltung *Get Into AP* wurde zu beiden Messzeitpunkten am häufigsten genannt, gefolgt von *Geschäftreisen/Meetings* und *Weiterbildungen/Workshops*. Anderen Maßnahmen wurden nur selten genannt, spielen demnach eine untergeordnete Rolle. Zusammengefasst haben also 28 der 64 Probanden

während des gesamten Untersuchungszeitraumes an 35 zusätzlichen Maßnahmen oder Veranstaltungen teilgenommen.

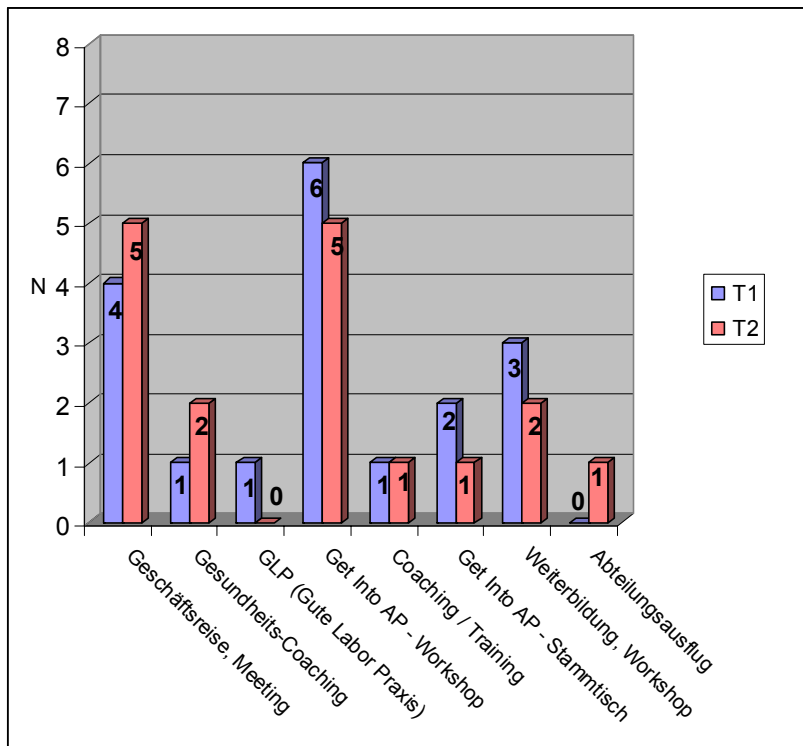


Abbildung 29: Teilnahme Eingliederungsmaßnahmen

An Gruppenunterschieden ist folgendes festzuhalten: Weder zu t1 noch zu t2 gab es relevante Unterschiede zwischen EG und KG. Zu t2 hat die KG sogar mehrere Eingliederungsmaßnahmen besucht als die EG. Dagegen haben die Analysen zwischen Welle 1 und 2 deutliche Unterschiede hervorgebracht: Während zum ersten Zeitpunkt 32 Prozent der neuen Beschäftigten in Welle 1 angaben, an weiteren Eingliederungsmaßnahmen teilgenommen zu haben, waren es bei Welle 2 lediglich 12 Prozent ($Z = -1.932$; $p = .05$). Ein völlig andere Relation erhält man zu t2: Hier nahmen 36 Prozent der Befragten aus Welle 2 an weiteren Maßnahmen teil, bei Welle 1 waren es dagegen nur 6.5 Prozent ($Z = -2.870$; $p < .01$). Weder bei den soziodemographischen noch bei den biographischen Merkmalen konnten weitere Gruppenunterschiede identifiziert werden.

8.2.4.3 Weitere Interaktionsmöglichkeiten

Die Möglichkeit, mit anderen Kollegen am Arbeitsplatz zu interagieren, kann den Sozialisationsprozess von neuen Beschäftigten maßgeblich beeinflussen (vgl. Kapitel

4.1.4.3). Aus diesem Grunde erscheint es ratsam, solche Interaktionsmöglichkeiten als Kontrollvariable mitzuerheben und potentielle Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten innerhalb der Gruppen aufzudecken. In Tabelle 27 sind sämtliche Summenscores der Teilgruppen aufgeführt sowie die absolute und prozentuale Veränderung von t1 zu t2. Eines der wichtigsten Ergebnisse hierbei ist, dass sämtliche Merkmalsausprägungen in den Teilgruppen annähernd gleich sind. Daher muss diese Variable bei den weiteren Analysen nicht permanent kontrolliert werden. Auffällig ist auch die Tatsache, dass die Summenscores der Teilgruppen von t1 zu t2 stabil sind, also nur geringe prozentuale Veränderung zwischen 0.36 Prozent und 4.69 Prozent auftreten. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da neue Beschäftigte zu Beginn ihrer Anstellung meistens derselben Tätigkeit nachgehen, und sich damit die Interaktionsmöglichkeiten auch nicht groß ändern sollten. Andere sozio-demographische wie auch biographische Merkmale spielten in diesem Kontext keine Rolle.

Tabelle 27: Weitere Interaktionsmöglichkeiten nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	8.30	1.81	-	8.38	1.51	-	+0.96	+0.08	.623
EG (N=29)	8.75	1.24	n.s.	8.69	1.23	n.s.	-0.69	-0.06	.626
KG (N=35)	7.91	2.11		8.11	1.68		+2.53	+0.20	.456
Frauen (N=33)	8.48	1.46	n.s.	8.27	1.44	n.s.	-2.48	-0.21	.315
Männer (N=31)	8.10	2.12		8.48	1.59		+4.69	+0.38	.103
Welle 1 (N=31)	8.26	1.97	n.s.	8.39	1.56	n.s.	+1.57	+0.13	.564
Welle 2 (N=33)	8.33	1.67		8.36	1.48		+0.36	+0.03	.895
Sportler (N=56)	8.29	1.81	n.s.	8.40	1.51	n.s.	+1.29	+0.11	.541
NS (N=8)	8.38	1.92		8.25	1.58		-1.49	-0.13	.732
EG-KG	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
Weitere Interaktionsmöglichkeiten	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta	t-Wert	p	Beta
	.511	.610	.061	2.056	.042	.255	-4.63	.644	-.068

Erwähnenswert sind an dieser Stelle noch die unterschiedlichen Zeitentwicklungen zwischen Männern und Frauen sowie der Vergleich von EG und KG. Frauen (MW=8.48) geben zu t1 an, mehr Interaktionsmöglichkeiten zu haben als Männer (MW=8.10), wengleich dieser Wert bis zum zweiten Messzeitpunkt um etwa 2.5

Prozent auf 8.27 absinkt. Bei Männern hingegen konnte im selben Zeitraum eine Zunahme um 4.69 Prozent festgestellt werden, womit sie zu t2 die Frauen mit einem Mittelwert von 8.48 übertreffen. Analog hierzu nehmen die Interaktionsmöglichkeiten bei der EG von t1 zu t2 geringfügig (0.69%) ab, während sie bei der KG etwas ansteigen können (2.53%). Dennoch bleiben die Mittelwerte der EG zu beiden Erhebungszeitpunkten über jenen der KG. Bedingt durch diese unterschiedliche Zeitentwicklung konnte bei den Varianzanalysen mit Messwiederholung ein signifikanter Gruppeneffekt ($p < .05$) identifiziert werden, gleichzeitig werden aber weder der Zeiteffekt noch die Zweifachinteraktion (Gruppe x Zeit) statistisch bedeutsam. Zuletzt zeigt der Vergleich der hier ermittelten Werte mit jenem von Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000), dass letzterer mit 7.91 doch deutlich darunter liegt. Demnach haben die untersuchten Beschäftigten bei ALTANA Pharma mehrere Möglichkeiten, sich mit ihren Kollegen auszutauschen.

8.2.4.4 Zusammenfassung

Dass organisationale Merkmale im Sozialisationsprozess eine bedeutende Rolle spielen und deshalb als Kontrollvariable miteingefasst werden sollten, wurde in Kapitel 4.1.4.3 dargelegt. In dieser Studie wurden deshalb die *Teilnahme an anderen Eingliederungsmaßnahmen* sowie *weitere Interaktionsmöglichkeiten* erfasst. Die ersten deskriptiven Analysen hierzu zeigen folgende Erkenntnisse:

- (1) Jeder fünfte Befragte hat vor bzw. während des Untersuchungszeitraumes an weiteren organisationalen Eingliederungsmaßnahmen wie dem hausinternen *Get Into AP*, an *Workshops* oder *Geschäftsreisen* teilgenommen. Da sich die Teilnehmer aber gleichmäßig auf die EG (N=14) und KG (N=16) verteilen, ist eine Vernachlässigung dieser Kontrollvariablen möglich.
- (2) Im Vergleich zur Stichprobe (MW=7.91) bei Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) haben die Probanden (MW=8.30) in dieser Studie mehr Interaktionsmöglichkeiten an ihrem neuen Arbeitsplatz. Gleichzeitig sind die Mittelwerte im Zeitverlauf sehr stabil, da die Veränderungen unter fünf Prozent bleiben.
- (3) Die Werte der EG liegen zu beiden Messzeitpunkten über jenen der KG, obwohl die Ausprägung bei erstgenannter im Zeitverlauf ab- und bei letztgenannter zunimmt. Dadurch entsteht ein signifikanter ($p < .05$) Gruppeneffekt.

Mit Ausnahme des konträren Zeitverlaufs bei den *weiteren Interaktionsmöglichkeiten* konnten bei den organisationalen Merkmalen demnach keine größeren Unterschiede zwischen EG und KG festgestellt werden.

8.2.5 Primary Outcomes

8.2.5.1 Größe des Freundschaftsnetzwerks

Die Größe des Freundschaftsnetzwerks der befragten Personen errechnet sich aus der Gesamtanzahl aufgelisteter Freunde. Da nach der Vorlage von Morrison (2002) maximal acht Felder zur Verfügung standen, können Werte zwischen null und acht schwanken. In Abbildung 30 sind die absoluten Verteilungen der persönlichen Freundschaftsnetzwerke des ersten als auch des zweiten Messzeitpunkts im Vergleich aufgeführt. Es zeigt sich, dass die NW-Größen im unteren Bereich (zwischen 0 und 2 Freunde) fast identisch sind, wohingegen sich die NW-Größen im oberen Bereich (6-8 Freunde) doch deutlich voneinander unterscheiden. Liegt zu t1 in diesem Bereich lediglich ein Drittel (34.48%; N=20) der befragten Newcomer (N=58), ist es zu t2 annähernd die Hälfte (48.28%; N=28).

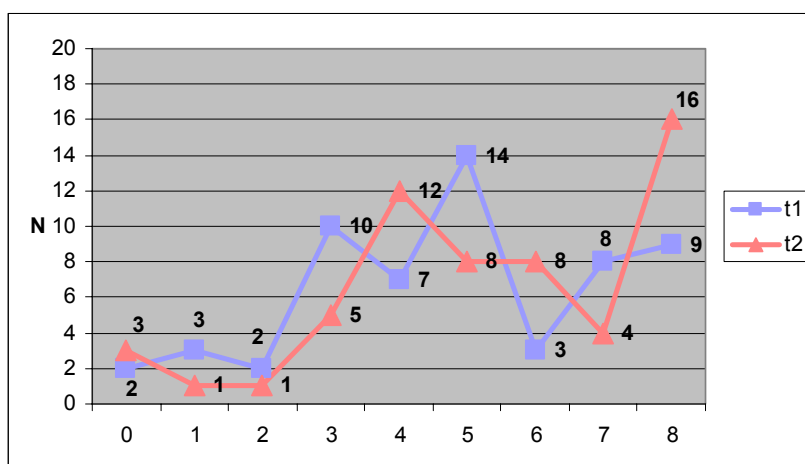


Abbildung 30: Größe des Freundschaftsnetzwerks (N=58)

Die Häufigkeiten der einzelnen Veränderungen (Differenz aus t2-t1) bei der Netzwerkgröße sind in Abbildung 31 aufgeführt. Die Spannweite dieser Veränderungen reicht von -7 bis +5, dabei befinden sich 25 Probanden im positiven Bereich (+1 bis +5) und nur 16 im negativen (-1 bis -7). Bei der Mehrheit der Befragten (64%; N=37)

veränderten sich das Freundschaftsnetzwerk im Zeitverlauf gar nicht (N=17) oder vergrößerte (N=10) bzw. verkleinerte (N=10) nur um einen Freund. Immerhin fünfzehn neue Mitarbeiter konnten ihren Freundeskreis im Unternehmen um zwei bis fünf Freunde vergrößern, dagegen gaben sechs Mitarbeiter an, dass sich ihr Freundeskreis um zwei bis sieben Freunde verringerte.

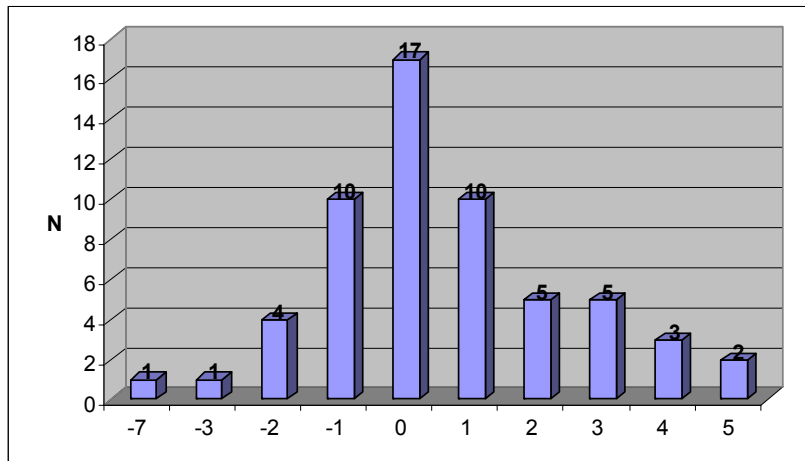


Abbildung 31: Häufigkeiten nach Differenz (t2-t1)

Diese Größen-Entwicklung von t1 und t2 konnte anhand der Literaturanalyse (vgl. Kapitel 5.3) erwartet werden und überrascht somit nicht. Bestätigt wird dieser erste Eindruck durch dezidierte Analysen der NW-Größe in den verschiedenen Teilstichproben (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: Netzwerkgröße nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	4.84	2.10	-	5.34	2.16	-	+10.33	+0.50	.050
EG (N=29)	4.54	2.09	n.s.	5.48	2.01	n.s.	+20.70	+0.94	.013
KG (N=35)	5.09	2.11		5.22	2.30		+2.45	+0.13	.711
Frauen (N=33)	4.77	2.11	n.s.	5.47	2.22	n.s.	+14.68	+0.70	.039
Männer (N=31)	4.93	2.34		5.21	2.35		+5.68	+0.28	.426
Welle 1 (N=31)	4.76	2.34	n.s.	5.28	2.36	n.s.	+10.92	+0.52	.158
Welle 2 (N=33)	4.93	2.10		5.41	2.21		+9.74	+0.48	.254
Sportler (N=56)	4.98	2.15	n.s.	5.39	2.22	n.s.	+8.23	+0.41	.339
NS (N=8)	3.86	2.55		5.00	2.77		+29.53	+1.14	.136

Zunächst sei festgehalten, dass sich weder zu t1 noch zu t2 die diversen Gruppen (EG/KG; Männer/Frauen; Welle 1/2, Sportler/NS) signifikant voneinander unterscheiden. Wie man Tabelle 31 noch entnehmen kann, hatten beim ersten Messzeitpunkt die Probanden durchschnittlich 4.84 Freunde im Unternehmen, zu t2 waren es dann bereits 5.34 Freunde, was einem prozentualen Zuwachs von knapp über zehn Prozent entspricht. Diese Zunahme von t1 im Vergleich zu t2 findet man über alle Gruppen hinweg, wobei die KG mit 2.45 Prozent den geringsten Zuwachs zu verzeichnen hat, gefolgt von den Männern mit 5.68 Prozent. Die größte Zunahme (21%) konnte bei der EG identifiziert werden, die zweitgrößte bei den Frauen (14.68%).

Es fällt weiter auf, dass sich Frauen und Männer dahingehend unterscheiden, dass letztere beim ersten Messzeitpunkt ein größeres FNW vorweisen, zu t2 dagegen sind es die Frauen, die über mehr Freunde im Unternehmen berichten. Mit einer Zunahme von fast 15 Prozent ist der Vergleich bei Frauen von t1 zu t2 sogar signifikant ($p < .05$), das FNW der Männer hingegen erhöht sich deutlich geringer. Die auffälligsten Gruppenunterschiede sind beim Vergleich von EG und KG festzuhalten (Abbildung 32): Während die KG (MW=5.09) zu t1 über mehr Freunde verfügt als die EG (MW=4.54), übertrifft die EG zu t2 die KG mit einem Zuwachs von 20.70 Prozent ($p < .05$) um ein Vielfaches und verfügt dadurch auch über mehr Freundschaften (absolut). Zuletzt ist noch interessant, dass Sportler im Vergleich zu Nichtsportlern (zu t1 und t2) höhere Werte erzielen, und das obwohl die Nichtsportler ihr Netzwerk von t1 zu t2 um fast 30 Prozent vergrößern konnten. Die Sportler unter den Probanden hingegen bauten ihr Netzwerk nur mäßig aus. Allerdings ist die Stichprobe der Nichtsportler sehr klein, weshalb dieses Ergebnis nicht überbewertet werden sollte.

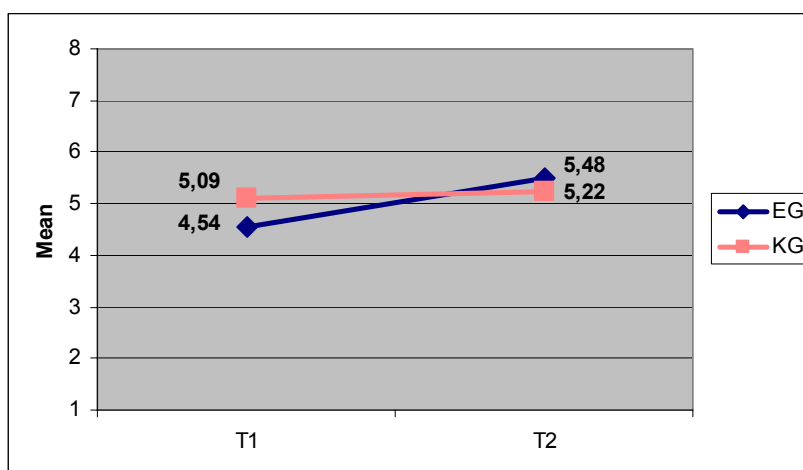


Abbildung 32: Größe des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG

Diskussion und Interpretation

Insgesamt betrachtet fallen die Ergebnisse zur Größe des Freundschaftsnetzwerks positiv aus, da sich alle betrachteten Teilstichproben weder zu t1 noch zu t2 signifikant voneinander unterscheiden. Wie zu erwarten, vergrößert sich das Netzwerk bei der Gesamtstichprobe wie auch bei allen betrachteten Teilpopulationen im Zeitverlauf. Hierbei konnten die größten Entwicklungsunterschiede zwischen EG und KG identifiziert werden. Bei dieser Ergebnisinterpretation gilt es aber noch Folgendes zu beachten: Da das größte FNW, also das höchste Ausgangsniveau die KG und das niedrigste die EG hat, liegt die Vermutung nahe, dass hier wegen des quasi-experimentellen Studiendesigns ein Selektionseffekt vorliegt. Und zwar dahingehend, dass die KG aufgrund ihres hohen Niveaus schon gut integriert ist bzw. gar nicht mehr das Bedürfnis hat, sich zu integrieren, und deswegen auch nicht an der Intervention teilnehmen wollte. Die EG hingegen hat zu t1 das kleinste FNW, wird deshalb eher den Wunsch verspüren, sich zu integrieren und an dem Programm teilzunehmen. Es fällt weiterhin auf, dass die hier erzielten Mittelwerte von 4.84 (t1) bzw. 5.34 (t2) deutlich unter dem von Morrison (2002) festgestellten Wert (MW=6.18; SD=2.14) liegen, d.h., die neuen Mitarbeiter verfügen zu beiden Messzeitpunkten über ein kleineres Freundschaftsnetzwerk.

8.2.5.2 Status des Freundschaftsnetzwerks

Der Status als weiterer Parameter von Freundschaftsnetzwerken erfasst die mittlere hierarchische Stellung der aufgelisteten Freunde eines Probanden. Die *Range* reicht dabei von 1 (die aufgeführten Freunde sind ebenfalls alle neu im Unternehmen) bis 4 (alle Freunde gehören der oberen Führungsebene an). In Tabelle 29 sind wiederum alle Mittelwerte, Standardabweichungen und Veränderungen (t1 – t2) zum Status aufgeführt. Der mittlere Status der Gesamtstichprobe liegt zu t1 knapp über (2.07) und zu t2 knapp unter (1.96) zwei. Mit Ausnahme von Welle 1 (hier liegt der MW zu t2 bei genau 2) zeigt sich dieses Muster (Zeitverlauf) auch bei den Mittelwerten der anderen Gruppen. Im Gegensatz zu der im letzten Abschnitt behandelten NW-Größe nimmt der Status im Zeitverlauf also bei allen Gruppen ab, allerdings nur bis maximal 8.41 Prozent (Männer). Die geringste Abnahme von t1 zu t2 wurde mit lediglich 2.49 Prozent bei den Frauen identifiziert.

An Gruppenunterschieden bleibt festzuhalten, dass die KG zu beiden Messzeitpunkten einen höheren Wert erzielt als die EG. Etwas anders verhalten sich die Werte von Männern und Frauen: Zu t1 erreichen die Männer höhere Werte, zum zweiten Messzeitpunkt sind die Werte für beide Geschlechter aber identisch. Beim Wellenvergleich gibt es keine großen Auffälligkeiten. Wie schon bei der NW-Größe erreichen Sportler im Unterschied zu Nichtsportlern zu beiden Messzeiten höhere Statuswerte, verfügen also über Freundschaften zu hierarchisch höher gestellten und erfahreneren Personen in ihrem Unternehmen.

Tabelle 29: Netzwerkstatus nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	2.07	.60	-	1.96	.60	-	-5.47	-.11	.194
EG (N=29)	2.04	.67	n.s.	1.93	.55	n.s.	-5.23	-.11	.447
KG (N=35)	2.10	.55		1.98	.64		-5.67	-.12	.289
Frauen (N=33)	2.01	.54	n.s.	1.96	.52	n.s.	-2.49	-.05	.539
Männer (N=31)	2.14	.73		1.96	.74		-8.41	-.18	.254
Welle 1 (N=31)	2.09	.75	n.s.	2.00	.72	n.s.	-4.31	-.09	.537
Welle 2 (N=33)	2.06	.50		1.93	.53		-6.31	-.13	.265
Sportler (N=56)	2.12	.57	n.s.	2.00	.60	n.s.	-5.75	-.12	.215
NS (N=8)	1.76	.98		1.71	.78		-3.06	-.05	.891

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse sind über alle Gruppen hinweg sehr einheitlich, der Status der persönlichen Freundschaftsnetzwerke nimmt im Schnitt zwischen 3 und 8.5 Prozent ab. Dieser homogene Verlauf verhindert aber gleichzeitig eindeutige Aussagen zur Wirksamkeit der Intervention. Darüber hinaus konnten weder bei den einzelnen Gruppen noch in der längsschnittlichen Betrachtung von t1 zu t2 signifikante Unterschiede identifiziert werden. Die beschriebene Statusabnahme im Zeitverlauf lässt sich vermutlich damit erklären, dass sich neue Beschäftigte zu Beginn ihrer Anstellung zunächst an Vorgesetzte oder erfahrene Kolleginnen und Kollegen halten, um sich schneller im Unternehmen zurecht zu finden. Schließlich verfügt diese Personengruppe bereits über fundiertes organisationales Wissen und kann den Newcomern dadurch Halt und Orientierung geben. Dieser anfängliche Kontakt kann sicherlich zu

ersten Freundschaften mit diesen Personen führen, die sich aber später etwas relativieren dürften, wenn die Newcomer länger im Unternehmen sind und mehr Möglichkeiten hatten, auch andere Personen kennen zu lernen. Ungeklärt bleibt auch, warum Sportler im Unterschied zu Nichtsportlern höhere Statuswerte erzielen. Der Vergleich mit dem von Morrison (2002) erzielten Statuswert (MW=1.93; SD=0.58) zeigt, dass die vorliegenden Werte zu beiden Messzeitpunkten etwas höher sind.

8.2.5.3 Umfang des Freundschaftsnetzwerks

Der Umfang des Freundschaftsnetzwerks eines Probanden ist die Summe unterschiedlicher Abteilungen aller aufgelisteten Freunde und stellt dadurch die individuelle Vernetzung im Unternehmen dar. Je größer der Umfang, desto größer also auch das Netzwerk der Beschäftigten. Bei der in dieser Arbeit eingesetzten Skala kann der Umfang von null (keine Freunde im Unternehmen) bis acht (alle Freunde arbeiten in unterschiedlichen Abteilungen) reichen. Wie man Tabelle 30 entnehmen kann, verteilten sich die Freunde der Gesamtstichprobe zum ersten Messzeitpunkt auf 2.6 Abteilungen, zu t2 stieg dieser Wert auf fast drei an (2.96), was einer Zunahme von 13.85 Prozent entspricht ($p=.09$).

Tabelle 30: Netzwerkumfang nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	2.60	1.40	-	2.96	1.14	-	+13.85	+36	.043
EG (N=29)	2.13	1.04	<.05	2.96	1.02	n.s.	+38.70	+83	.002
KG (N=35)	2.98	1.55		2.96	1.25		-0.59	-.02	.941
Frauen (N=33)	2.47	1.34	n.s.	2.66	1.15	<.05	+7.69	+19	.374
Männer (N=31)	2.74	1.59		3.28	1.18		+19.71	+54	.062
Welle 1 (N=31)	2.51	1.54	n.s.	3.03	1.09	n.s.	+20.72	+52	.064
Welle 2 (N=33)	2.69	1.40		2.89	1.32		+7.43	+20	.480
Sportler (N=56)	2.69	1.48	n.s.	2.90	1.20	n.s.	+7.70	+21	.276
NS (N=8)	1.94	1.25		3.42	1.14		+75.88	+1.48	.103

Bei einer Betrachtung einzelner Gruppenmittelwerte wird zunächst deutlich, dass die Werte dieses NW-Parameters stark voneinander abweichen, obwohl es zum ersten

Messzeitpunkt mit Ausnahme des Vergleichs von EG und KG keine weiteren signifikanten Gruppenunterschiede gibt. Auch bei der zweiten Datenerhebung zeigen sich ähnlich heterogene Werte: Den kleinsten Umfang erreichen die Frauen mit Freunden in durchschnittlich 2.66 Abteilungen, der größte Wert ließ sich dagegen bei den Männern mit 3.28 ermitteln, was einen signifikanten Geschlechterunterschied ($p < .05$) hervorbringt. Die Analysen der Werte von t1 und t2 zeigen, dass mit Ausnahme der KG alle Gruppen den Umfang ihres FNW vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt ausbauen konnten. Den größten Zuwachs erreichen hierbei die Nichtsportler mit 75.88 Prozent und die EG mit 38.70 Prozent ($p < .01$), gefolgt von Probanden der ersten Welle (20.72%; $p = .06$) und den Männern (19.71%; $p = .09$). Die Zuwachsraten der anderen Gruppen bewegen sich im einstelligen Bereich, eine geringe Umfangabnahme stellt sich bei der KG mit -0.59 Prozent ein. Dadurch lässt sich (im Zeitverlauf von t1 zu t2) zwischen EG und KG eine sehr unterschiedliche Gruppenentwicklung feststellen: Während die KG zum ersten Messzeitpunkt angibt, Freunde in durchschnittlich 2.98 Abteilungen zu haben, sind es bei der EG nur 2.13 Abteilungen, die Vernetzung ist also deutlich weniger ausgeprägt. In den 12 Wochen zwischen t1 und t2 schafft es die EG aber den FNW-Umfang auf 2.96 Abteilungen auszubauen und mit der KG auf dasselbe Niveau zu kommen (vgl. Abbildung 33). Im Unterschied zu Größe und Status des FNW erzielen Sportler nur zu t1 einen höheren Umfangwert als Nichtsportler. Denn die übermäßig starke Umfangzunahme bei den Nichtsportlern (+75.88%) führt dazu, dass diese zu t2 den Wert der Sportler deutlich übertreffen.

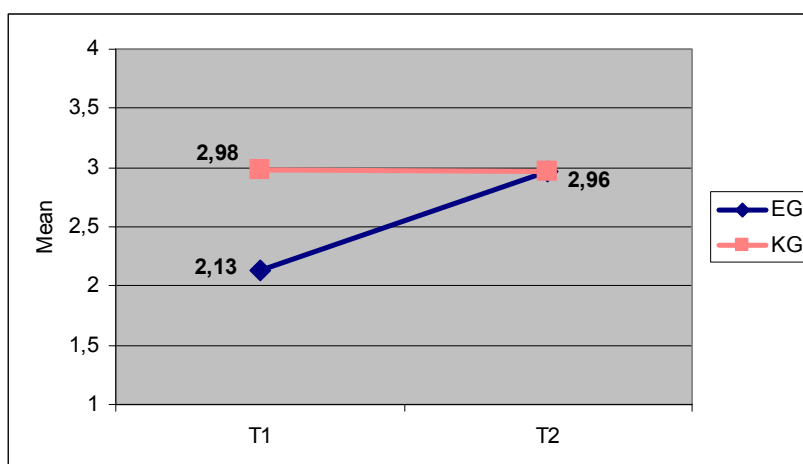


Abbildung 33: Umfang des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse zum Netzwerkumfang sind insgesamt betrachtet sehr heterogen. Dabei unterscheiden sich nicht nur die errechneten Mittelwerte zu t1 und t2 bei den einzelnen Gruppen teilweise signifikant voneinander (EG-KG zu t1; Frauen-Männer zu t2), auch die Veränderungen im Zeitverlauf schwanken stark. Am interessantesten ist sicherlich der Vergleich von EG und KG, da sich beide Gruppen zu t1 stark unterscheiden, wohingegen sie zu t2 gleiche Werte erzielen. Offen ist, ob dieser für die EG positive Verlauf auf die Intervention zurückzuführen ist, oder ob man es hier wiederum mit Selektionseffekten wegen des quasi-experimentellen Studiendesigns zu tun hat. Denn es ist durchaus möglich, dass sich die KG im Unterschied zur EG aufgrund des hohen Ausgangswertes gar nicht mehr zu integrieren brauchte. Schwer zu interpretieren ist auch das Ergebnis beim Vergleich von Sportlern und Nichtsportlern, denn für die starke Zunahme bei Letzteren gibt es in der Literatur weder Hinweise noch plausible Erklärungen. Auffällig bei diesen Resultaten zum NW-Umfang ist, dass die Probanden in der vorliegenden Studie im Vergleich zu Morrison (2002) (MW=2.38; SD=1.13) höhere Werte erreichen, obwohl die Netzwerkgröße deutlich geringer war. Das heißt, die ALTANA Pharma Mitarbeiter haben kleine, aber umfangreiche Freundschaftsnetzwerke, wohingegen die Probanden bei Morrison von großen und weniger dichten FNW berichten.

8.2.5.4 Stärke des Freundschaftsnetzwerks

Im Gegensatz zur Netzwerkgröße, die auch als quantitativer NW-Parameter bezeichnet werden kann, ist die Stärke ein qualitatives Maß, das etwas über die Nähe der Probanden zu den von ihnen aufgelisteten Freunden aussagt. Stuft der Befragte dabei seine Freundschaften zu Kollegen als *nicht sehr nah* ein, dürfte der ermittelte Wert eher bei eins liegen (vgl. Kapitel 7). Bewertet er hingegen seine Freundschaften als *sehr nah*, konvergieren die Werte gegen drei.

In Tabelle 31 sind sämtliche Mittelwerte, Standardabweichungen zur Netzwerkstärke sowie deren Veränderung im Zeitverlauf dargestellt.

Tabelle 31: Netzwerkstärke nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	1.91	.42	-	2.01	.41	-	+5.38	+ .10	.048
EG (N=29)	1.84	.40	n.s.	2.01	.43	n.s.	+9.65	+ .17	.016
KG (N=35)	1.97	.42		2.01	.39		+2.15	+ .04	.562
Frauen (N=33)	1.95	.44	n.s.	2.02	.45	n.s.	+3.59	+ .07	.268
Männer (N=31)	1.86	.44		2.00	.40		+7.53	+ .14	.104
Welle 1 (N=31)	2.02	.42	<.05	2.07	.37	n.s.	+2.48	+ .05	.470
Welle 2 (N=33)	1.79	.42		1.95	.47		+8.94	+ .16	.086
Sportler (N=56)	1.91	.40	n.s.	2.05	.42	n.s.	+7.42	+ .14	.013
NS (N=8)	1.91	.69		1.73	.40		-9.47	- .18	.398

Bei der Betrachtung fällt zunächst auf, dass sich alle Mittelwerte um den Wert zwei gruppieren. Dabei liegen die errechneten Werte zu t1 meistens knapp darunter und zu t2 meistens etwas über zwei. Zudem sind auch alle Zeitveränderungen (t1-t2) positiv, d.h. sowohl bei der Gesamtstichprobe als auch bei den Untergruppen nimmt die Stärke zu, die angegebene Beziehungsqualität steigt also an. Dieses Resultat entspricht den Erwartungen, da die neuen Beschäftigten mit der Zeit sicherlich mehr Gelegenheiten hatten, ihre Kolleginnen und Kollegen besser kennen zu lernen. Diese Qualitätszunahme von t1 zu t2 liegt bei der Gesamtstichprobe knapp über fünf Prozent, verfehlt mit $p=.07$ aber knapp das Signifikanzniveau. Der größte MW-Unterschied zwischen t1 und t2 tritt mit annähernd zehn Prozent bei der EG auf ($p<.05$), der geringste mit gerade einmal 2.15 Prozent bei der KG (Abbildung 34). Allerdings muss man bei diesen unterschiedlichen Effekten von EG und KG das individuelle Ausgangsniveau der beiden Gruppen betrachten: Während die KG bereits zu t1 eine hohe Beziehungsstärke vorweisen kann, liegt der Wert der EG deutlich darunter. Im Zeitverlauf, also bis zur zweiten Datenerhebung, gleichen sich die beiden Werte an. Eine analoge Entwicklung lässt sich auch bei Männern und Frauen feststellen, und zumindest auch in Ansätzen beim Gruppenvergleich von Welle eins und zwei. Bei letzteren unterscheiden sich die Ausgangswerte sogar signifikant voneinander ($p<.05$), die Endwerte dagegen nicht mehr. Zusammengefasst lässt sich also festhalten, dass diejenigen Gruppen, die bereits zu t1 ein hohes Ausgangsniveau haben, dieses bis zur zweiten Datenerhebung nur gering erhöhen, wohingegen

Gruppen mit einem niedrigen Wert zu t1 im Zeitverlauf ihre Werte deutlich steigern und mit den Vergleichsgruppen gleichziehen.

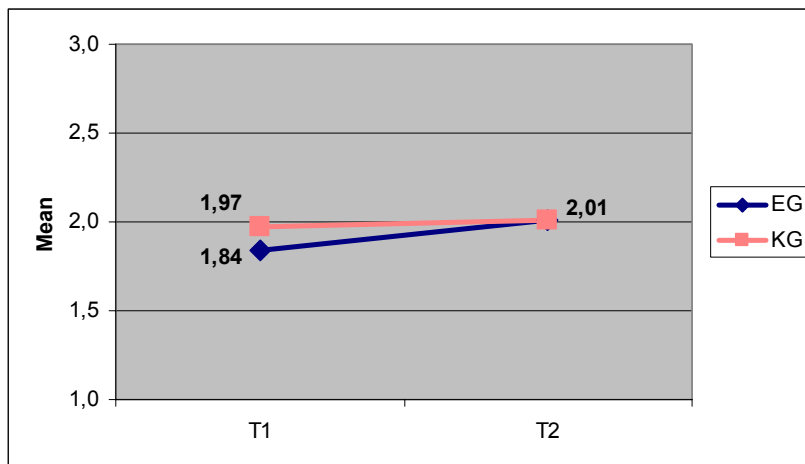


Abbildung 34: Stärke des Freundschaftsnetzwerks von EG und KG

Diskussion und Interpretation

Bezogen auf die Veränderung von t1 zu t2 sind die Ergebnisse sehr homogen, mit Ausnahme der Nichtsportler konnten sich alle Gruppen verbessern. Das bedeutet, den Newcomern gelingt es, die Qualität ihrer Beziehungen zwischen zwei und zehn Prozent zu steigern. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da die Freundschaftsnähe in der Regel zunimmt und intensiver wird, je länger und besser man seine Freunde kennt. Auffällig ist, dass Frauen zu beiden Messzeitpunkten ein höheres Niveau erreichen als Männer und demnach mehr Wert auf nahe Freundschaften legen. Wie schon bei den NW-Parametern Größe und Umfang verändert sich auch die Stärke bei der EG vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt wesentlich stärker als bei der KG. Berücksichtigen sollte man hierbei allerdings, dass der Ausgangswert (t1) der KG deutlich über jenem der EG liegt, erstere also wiederum ein geringeres Bedürfnis haben könnte aktiver zu werden. Schlussendlich sollte man erneut abwägen, ob der Unterschied nicht auf Selektionseffekte des quasi-experimentellen Untersuchungsdesigns zurückzuführen ist. Der Vergleich mit den von Morrison (2002) erzielten Werten (MW=2.11; SD=0.43) zeigt wiederum, dass die hier befragten Newcomer eine geringere, mittlere Bindung (Stärke) zu ihren persönlichen Freunden im Unternehmen haben.

8.2.5.5 Dichte des Freundschaftsnetzwerks

Die Dichte als letzter Netzwerkparameter beschreibt, wie sehr sich die aufgelisteten Freunde eines Probanden untereinander kennen, also wie stark sie miteinander vernetzt sind. Die *Range* kann sich hierbei von 0 (die Freunde kennen sich untereinander überhaupt nicht) bis 1 (die Freunde sind alle auch untereinander befreundet) erstrecken und wird mit der in Kapitel 7 aufgeführten Summenformel errechnet. Eine Netzwerkdichte von 0 kann theoretisch auch erreicht werden, wenn ein Proband angibt, keine Freunde im Unternehmen zu haben. Dieser Fall ist aber widersprüchlich (durch Null lässt sich nicht dividieren) und wurde von vornherein ausgeschlossen, indem bei den Berechnungen zur Netzwerkdichte nur diejenigen Probanden aus der Gesamtstichprobe betrachtet wurden, die zu t1 und t2 mindestens einen Freund aufführten. Dadurch wurden insgesamt sieben Datensätze entfernt, drei aus der EG und vier aus der KG.

Tabelle 32: Netzwerkdichte nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=57)	.543	.257	-	.504	.247	-	-9.62	-.053	.330
EG (N=26)	.537	.250	n.s.	.476	.227	n.s.	-11.28	-.061	.373
KG (N=31)	.547	.266		.526	.264		-3.85	-.021	.663
Frauen (N=31)	.532	.283	n.s.	.572	.270	<.05	+7.53	+.040	.447
Männer (N=26)	.556	.221		.422	.191		-24.00	-.134	.028
Welle 1 (N=28)	.563	.256	n.s.	.524	.256	n.s.	-6.96	-.039	.413
Welle 2 (N=29)	.523	.260		.484	.241		-7.46	-.039	.557
Sportler (N=51)	.542	.181	n.s.	.503	.180	n.s.	-7.08	-.039	.282
NS (N=6)	.552	.266		.506	.255		-8.28	-.046	.546

Die mittlere Vernetzungsdichte (vgl. Tabelle 32) liegt zur ersten Datenerhebung bei allen betrachteten Gruppen über .500 und reicht von .523 (Welle 2) bis .563 (Welle 1). Beim zweiten Messzeitpunkt hingegen sind von den sieben Gruppenwerten gleich drei unter den Wert von .500 gesunken. Hier reicht die *Range* von .422 bei den Männern bis .572 bei den Frauen. Betrachtet man die Zeitentwicklung über alle Gruppen hinweg, zeigt sich, dass mit Ausnahme der Frauen überall eine Abnahme von t1 zu t2 stattfindet. So liegt beispielsweise der Mittelwert der Gesamtstichprobe

zu t1 noch bei .543, fällt bis zur zweiten Datenerfassung dann aber um fast zehn Prozent auf .504 ab. Die größte Abnahme mit 24 Prozent ist bei den Männern festzustellen, die geringste bei der Kontrollgruppe (-3.85%). Bei den Frauen steigt sie dagegen um 7.53 Prozent an.

Weitere interessante Ergebnisse liefern auch die Gruppenvergleiche. Zunächst zeigt sich, dass die Abnahme bei der EG mit 11.28 Prozent von t1 zu t2 doppelt so stark ausfällt wie bei der KG mit nur 3.85 Prozent (vgl. auch Abbildung 35). Zwischen den Probanden von Welle 1 und 2 gibt es keine erwähnenswerten Unterschiede. Dagegen zeigen sich im Geschlechterverlauf erhebliche Unterschiede: Während zu t1 die Vernetzungsdichte der Männer (.556) jene der Frauen (.532) übertrifft, dreht sich dieses Verhältnis zu t2 um. Bedingt durch die Zunahme der Frauen und Abnahme der Männer im Zeitverlauf, liegen die Werte der Frauen mit .572 deutlich über dem Männerwert (.422). Der Vergleich von Sportlern und Nichtsportlern zeigt keine auffällige Entwicklung im Zeitverlauf. Bei beiden Gruppen sind ähnliche Ausgangs- und Endwerte festzustellen.

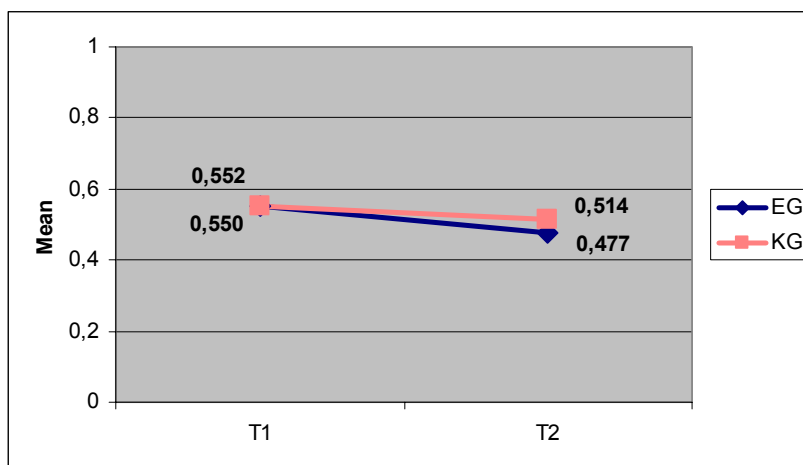


Abbildung 35: Dichte des Freundschaftsnetzwerks von EG

Diskussion und Interpretation

Mit Ausnahme der Frauen nimmt die mittlere Vernetzungsdichte des Freundschaftsnetzwerkes im Zeitverlauf zwischen vier (KG) und 24 Prozent (Männer) ab. Dieses Resultat entspricht den Erwartungen und stimmt auch mit den Ergebnissen zur NW-Größe und zum NW-Umfang überein. Wie in Kapitel 8.2.5.1 und 8.2.5.3 bereits

gezeigt, nahmen Größe und Umfang des Freundschaftsnetzwerkes der Probanden von t1 zu t2 zu. Während die neuen Beschäftigten zu t1 also hauptsächlich Kollegen aus der eigenen Abteilung zu ihren Freunden zählten, hatten sie es bis zur zweiten Datenerhebung geschafft, auch Freundschaften in anderen Abteilungen zu schließen. Da in diesem neuen Freundschaftsnetzwerk nicht alle untereinander befreundet sein werden, dürfte das der Grund für die Abnahme der mittleren Vernetzungsdichte sein. Frauen hingegen scheinen sich im Zeitverlauf dichter zu vernetzen. Sie bleiben also entweder stark in ihrem Freundeskreis verankert oder schließen weitere Freundschaften nur mit Personen, die auch schon engeren Kontakt zu diesem Freundeskreis hatten. Auch die stärkere Abnahme der Dichte von EG im Vergleich zur KG stimmt mit den Ergebnissen zu Größe und Umfang überein, da die EG bei beiden Variablen größere Zuwächse im Zeitverlauf zu verzeichnen hatte. Vergleicht man diese Daten mit denen von Morrison (2002) zeigt sich, dass Probanden letzterer Studie mit einem Mittelwert von 0.43 (SD=0.39) eine geringere Dichte haben.

8.2.5.6 Soziale Integration

Die Skala zur sozialen Integration wurde primär mit der Absicht eingesetzt, die subjektive Wahrnehmung der Newcomer bezüglich ihrer Einbindung und Akzeptanz im Kollegium zu untersuchen. Gleichzeitig sollte diese Skala aber auch helfen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit den Netzwerkmaßen (Kapitel 8.2.5.1 – 8.2.5.5) aufzudecken. Aus den sieben Items der Skala wird ein Mittelwert mit einer *Range* von eins bis sieben gebildet. Dabei entspricht ein höherer Wert einer besseren Integrationswahrnehmung im Kollegium.

Tabelle 33: Soziale Integration nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	5.54	.90	-	5.43	1.03	-	-1.99	-.11	.175
EG (N=29)	5.65	.88	n.s.	5.62	.87	n.s.	-0.39	-.03	.869
KG (N=35)	5.45	.93		5.26	1.12		-3.36	-.19	.068
Frauen (N=33)	5.64	.88	n.s.	5.53	1.04	n.s.	-1.87	-.11	.429
Männer (N=31)	5.43	.93		5.31	1.02		-2.12	-.12	.215
Welle 1 (N=31)	5.57	.88	n.s.	5.45	.99	n.s.	-2.06	-.12	.385

Welle 2 (N=33)	5.51	.94		5.40	1.07		-1.93	-.11	.291
Sportler (N=56)	5.56	.87	n.s.	5.44	1.03	n.s.	-2.13	-.12	.191
NS (N=8)	5.38	1.16		5.32	1.09		-1.00	-.06	.743

Tabelle 33 enthält wiederum die Mittelwerte, Standardabweichungen und Veränderungen im Zeitverlauf über alle Gruppen hinweg. Bei den Ergebnissen fällt zunächst auf, dass das subjektive Integrationsempfinden im Zeitverlauf bei allen Gruppen abnimmt. Mit lediglich 0.39 Prozent tritt die geringste Abnahme bei der EG ein (vgl. auch Abb. 36), die größte mit 3.36 Prozent bei der KG ($p=.068$). Beim Vergleich von Männern und Frauen sowie den Probanden von Welle 1 und 2 sind dagegen keine größeren Unterschiede bei der sozialen Integration feststellbar.

Weiter fällt auf, dass die EG (MW=5.65) und Frauen (MW=5.64) sich zu t1 bereits am besten im Kollegium integriert fühlen, die geringste Integrationswahrnehmung tritt dagegen bei den Männern (MW=5.43) und der KG (MW=5.45) auf. Sowohl die Geschlechter- als auch die Gruppendifferenz zwischen EG und KG bleibt zum zweiten Messzeitpunkt bestehen, aber mit dem Unterschied, dass der Wertabstand zwischen EG (MW=5.62) und Frauen (MW=5.53) etwas größer wird. Das geringste Integrationsempfinden haben wiederum Probanden der Kontrollgruppe (MW=5.26) und die Männer (MW=5.31). Sportler erreichen im Vergleich zu Nichtsportlern wiederum höhere Werte, sie fühlen sich also zu beiden Messzeitpunkten besser in ihr neues soziales Umfeld integriert. Allerdings nimmt die Integration bei den Sportlern (-2.13%) von t1 zu t2 stärker ab als bei den Nichtsportlern (-1.00%).

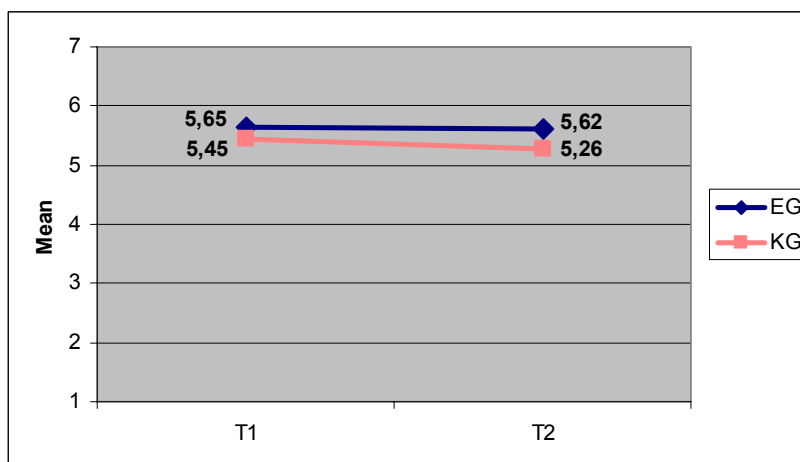


Abbildung 36: Soziale Integration EG und KG

Diskussion und Interpretation

Insgesamt betrachtet stellen sich die Ergebnisse aller Gruppen als sehr homogen dar, denn das subjektive Integrationsempfinden sinkt von t1 zu t2. Trotzdem bleiben vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zunächst noch zwei offene Fragen: (1) Warum nimmt das soziale Integrationsempfinden im Zeitverlauf bei allen Gruppen ab, und (2) wie kann man erklären, dass die EG zu t1 einen höheren Ausgangswert hat als die KG, wo es sich bei der Größe, Umfang und Stärke genau umgekehrt verhält? Zur ersten Fragestellung findet man in der Literatur zwei potentielle Erklärungsansätze (vgl. auch Kapitel 3.1, 5.1 & 5.3).

- (1) Zum einen sind mehrere Wissenschaftler (z.B. Feldman, 1976; Graen, 1976; Kieser et al., 1985) der Meinung, dass Newcomer nach ihrem Unternehmenseintritt in eine Konfrontationsphase eintreten können, die bei fehlender Bewältigung zu einer Reduktion von Sozialisationsoutcomes führen kann (z.B. van Maanen, 1976). Die anfängliche Euphorie der neuen Mitarbeiter oder ein netter Empfang der Kollegen können demnach einen hohen Grad an subjektiv wahrgenommener Integration auslösen. Sobald der Newcomer aber anfängt, das Unternehmen, seine Beschäftigten und die neue Tätigkeit besser kennen zu lernen, kommt es oftmals zu Widersprüchen, Rollenkonflikten, Enttäuschungen usw., die anschließend zu einer Abnahme des Integrationsempfindens führen können. Eine weitere denkbare Erklärung wäre, dass die übergreifenden Strukturveränderungen bei ALTANA Pharma (Verkauf des Unternehmens) während der Untersuchungsphase und den damit verbundenen monatelangen Verhandlungen und Zukunftsängsten zu dieser Abnahme der subjektiv wahrgenommenen Integration führten.
- (2) Der zweite Erklärungsansatz für diese Entwicklung basiert auf Arbeitshypothesen von Morrison (2002), die in ihrer Studie annahm, dass die NW-Größe negativ mit sozialer Integration zusammenhängen wird, die Dichte und Stärke dagegen positiv. Belegen konnte sie aber nur einen positiven Zusammenhang zwischen sozialer Integration und der Stärke wie auch Größe des FNW, erzielt also hinsichtlich der Größe konträrere Ergebnisse als zunächst angenommen. Dennoch würden ihre im Vorfeld formulierten Annahmen die hier erzielten Ergebnisse bestätigen. Schließlich nahm die NW-Größe bei allen Gruppen von t1 zu t2 zu und müsste demnach in einem Absinken des subjektiven Integrationsempfindens resultieren.

Warum die Integrationsergebnisse beim Vergleich von EG und KG nicht mit den eigenen Annahmen und damit auch den Resultaten der bereits besprochenen Netzwerkparameter übereinstimmen, lässt sich ansatzweise mit Morrisons (2002) Hypothesen beantworten. Die EG hatte zu t1 kleinere Freundschaftsnetzwerke als die KG, weshalb ihr subjektives Integrationsempfinden laut Morrisons (2002) Annahme auch höher sein müsste. Gleichzeitig widerspricht das Ergebnis aber ihren tatsächlich errechneten positiven Zusammenhängen zwischen den beiden Variablen. Einen Widerspruch taucht auch bei der NW-Stärke auf, da Morrison (2002) einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen Stärke und sozialer Integration nachweisen konnte. Die EG in der vorliegenden Studie dagegen berichtet zum ersten Messzeitpunkt über schwächere FNW, was aber dem höheren Integrationsempfinden und damit auch Morrisons (2002) Ergebnissen widerspricht. Schlussendlich sind die Vergleiche zwischen den NW-Parametern und der sozialen Integration teilweise undurchsichtig, weitere Analysen werden folgen müssen um mehr Klarheit zu schaffen.

8.2.5.7 Rollenambiguität

Die Skala zur Rollenambiguität besteht aus insgesamt sechs Items, aus denen ein Mittelwert errechnet wird. Bei einem siebenstufigen Antwortformat können sich demnach Mittelwerte zwischen eins und sieben einstellen. Wobei ein niedriger Wert einer geringen Rollenambiguität entspricht. Für den deskriptiven Teil dieser Arbeit wurden erneut Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Gruppen- und Zeitunterschiede (Tabelle 34). Betrachtet man zunächst die Resultate der Gesamtstichprobe, so zeigt sich von t1 (MW=2.47) zu t2 (MW=2.42) eine Abnahme von 2.1 Prozent: Die Newcomer nehmen die an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen (bezogen auf ihre Rolle und Tätigkeit im Unternehmen) als klarer und strukturierter wahr. Mit Ausnahme der KG tritt diese Abnahme vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt auch bei allen anderen Gruppen ein. Allerdings bewegen sich diese Abnahmen nur in einem Bereich von -1.59 Prozent (Männer) bis maximal -6.74 Prozent (EG), weshalb sämtliche t-Tests für abhängige Stichproben das Signifikanzniveau verfehlen. An den Gruppenunterschieden fällt primär auf, dass es die EG im Zeitverlauf scheinbar schafft, ihre Rollenambiguität zu reduzieren, wohingegen sie bei der KG minimal ansteigt (vgl. Abb. 37).

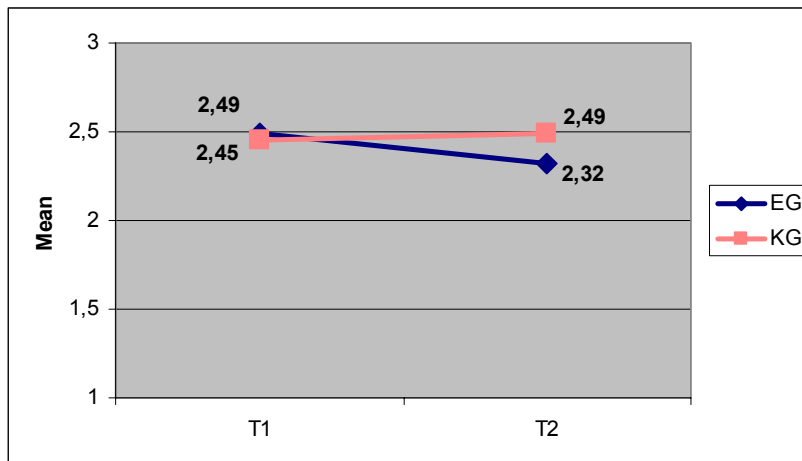


Abbildung 37: Rollenambiguität EG und KG

Weitere Auffälligkeiten treten in diesem Kontext aber nicht auf. Bemerkenswert ist wiederum, dass Sportler zu beiden Messzeitpunkten ihre Rollenambiguität geringer einschätzen als die KG. Doch während die Mittelwerte dieser beiden Gruppen zu t1 noch deutlich auseinander liegen, schaffen es die Nichtsportler im Zeitverlauf durch eine Abnahme der Rollenambiguität von fast acht Prozent deutlich näher an die Sportler heranzukommen.

Tabelle 34: Rollenambiguität nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=63)	2.47	.94	-	2.42	.88	-	-2.10	-.05	.513
EG (N=28)	2.49	.90	n.s.	2.32	.77	n.s.	-6.74	-.17	.186
KG (N=35)	2.45	.98		2.49	.97		+1.67	+.04	.686
Frauen (N=32)	2.44	.89	n.s.	2.38	.92	n.s.	-2.60	-.06	.715
Männer (N=31)	2.50	.99		2.46	.86		-1.59	-.04	.589
Welle 1 (N=30)	2.60	.95	n.s.	2.55	.84	n.s.	-1.75	-.05	.653
Welle 2 (N=33)	2.35	.92		2.29	.92		-2.45	-.06	.638
Sportler (N=56)	2.41	.85	n.s.	2.38	.85	n.s.	-1.10	-.03	.753
NS (N=8)	2.89	1.37		2.67	1.09		-7.91	-.22	.304

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse zur Rollenambiguität sind insgesamt betrachtet sehr zufrieden stellend. Zum einen reduzieren mit Ausnahme der KG alle anderen Gruppen ihre selbst

eingeschätzte Rollenambiguität von t1 zu t2. Zum anderen liegen alle berechneten Mittelwerte zwischen 2.29 und 2.89, was bei einer *Range* von 1 bis 7 nicht nur sehr homogen, sondern auch mit Werten (MW=2.49 - 2.60) aus der Studie von Ashforth und Saks (1996) übereinstimmt. Vergleicht man die Resultate aber mit jenen (MW=3.95 - 4.01) von Settoon und Adkins (1997), liegen die hier erzielten Ergebnisse deutlich darunter. Gleichzeitig treten aber auch nur geringe Veränderungen (1.10 bis 7.91) vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt auf. Rollenambiguität scheint also ein stabiles Konstrukt zu sein, dessen Ausprägung sich innerhalb weniger Wochen nicht groß verändert. Fraglich ist, warum sich die Rollenambiguität bei der KG geringfügig vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt erhöht. Anhand wissenschaftlicher Literatur ist diese Entwicklung nur schwer zu erklären, da derzeit ambivalente Resultate vorliegen. Während bspw. Ashforth und Saks (1996) eine Abnahme der Rollenambiguität im Zeitverlauf identifizierten, stellten Settoon und Adkins (1997) eine Zunahme dieser Variablen fest. Eine potentielle situationale (organisationale) Erklärung hierfür wäre, dass die bereits erwähnten Strukturveränderungen bei den neuen Mitarbeitern neben zukunftsbezogenen und unternehmensstrategischen Orientierungsproblemen auch ambivalente Rollenanforderungen auslösen. Schließlich war es über Monate hinweg nicht klar, in welche Richtung sich das Unternehmen weiterentwickeln würde.

8.2.5.8 Rollenkonflikte

Analog zur Rollenambiguitätsskala ist auch jene zu Rollenkonflikten (8 Items) mit einem siebenstufigen Antwortformat ausgestattet. Die *Range* kann sich dadurch von eins bis sieben erstrecken, wobei ein höherer Wert größeren Rollenkonflikten im Rahmen der neuen Tätigkeit entspricht. In Tabelle 35 sind die Ergebnisse aller deskriptiven Analysen aufgeführt. Entgegen den Erwartungen nehmen mit Ausnahme der Frauen (Abnahme um 0.48%) alle Mittelwerte vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt zu, d.h., die subjektiv wahrgenommenen Tätigkeitskonflikte der Newcomer erhöhen sich im Zeitverlauf. Die geringsten Zunahmen ließen sich bei der KG (2.60%) und den Teilnehmern aus Welle 1 (3.13%) feststellen, die größten bei Männern (15.81%; $p=.012$), der EG (14.36%; $p=.059$) und Welle 2 (12.3%; $p=.057$). Insgesamt betrachtet, sind die Rollenkonflikte über alle Gruppen hinweg aber sehr gering, denn in einer Vergleichsstudie von Ashforth und Saks (1996) stellten sich Werte von 3.24 bzw. 3.40 ein.

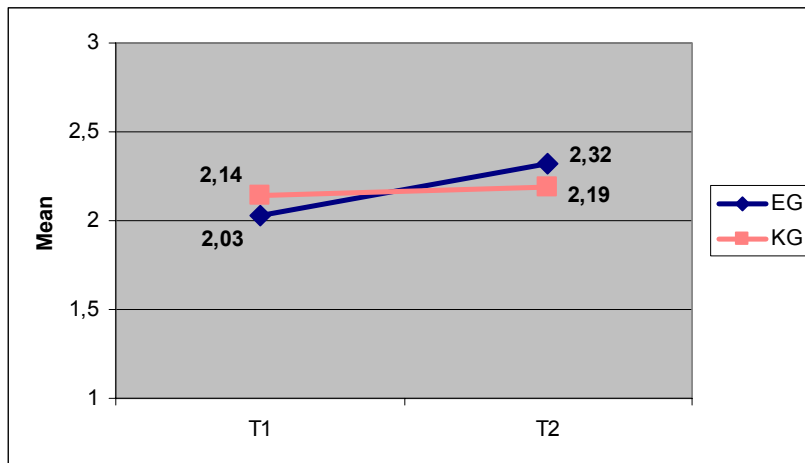


Abbildung 38: Rollenkonflikte EG und KG

Weiter fällt auf, dass die geringsten Konflikte zu t1 bei Welle 2 (MW=1.98) und der EG (MW=2.03) auftreten, die größten dagegen bei Welle 2 (MW=2.21) und der KG (MW=2.14). Beide Gruppenunterschiede (EG/KG & Welle 1/2) sind aber nicht signifikant. Zum zweiten Messzeitpunkt nehmen Männer (MW=2.46) und die EG (MW=2.32) die größten Rollenkonflikte in ihrem Tätigkeitsumfeld wahr. Die mit Abstand geringsten Konflikte treten dagegen bei den Frauen auf (MW=2.04), was einen fast signifikanten ($p=.065$) Geschlechterunterschied hervorbringt. Auffallend bei diesen Ergebnissen ist noch, dass sich die Probanden aus Welle 1 und 2 zum ersten Messzeitpunkt deutlich voneinander unterscheiden, während sie zu t2 fast identische Konfliktwerte erzielen. Beim Vergleich von EG und KG (vgl. auch Abb. 38) treten zunächst keine auffälligen Ergebnisse auf. Die Betrachtung der Rollenkonflikte von Sportlern und Nichtsportlern zeigt, dass letztere sowohl zu t1 als auch zu t2 stärkere Konflikte im Zusammenhang mit ihrer neuen Rolle wahrnehmen.

Tabelle 35: Rollenkonflikte nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=63)	2.09	.88	-	2.25	.91	-	+7.68	+.16	.111
EG (N=28)	2.03	.92	n.s.	2.32	1.00	n.s.	+14.36	+.29	.059
KG (N=35)	2.14	.86		2.19	.84		+2.60	+.05	.679
Frauen (N=32)	2.05	.89	n.s.	2.04	.84	.065	-0.48	-.01	.947
Männer (N=31)	2.13	.88		2.46	.94		+15.81	+.33	.012

Welle 1 (N=30)	2.21	.77	n.s.	2.28	.77	n.s.	+3.13	+0.07	.668
Welle 2 (N=33)	1.98	.97		2.22	1.02		+12.30	+0.24	.057
Sportler (N=56)	2.08	.87	n.s.	2.23	.90	n.s.	+7.22	+0.15	.157
NS (N=8)	2.17	.99		2.41	.93		+10.79	+0.24	.455

Diskussion und Interpretation

Die Mittelwerte der Rollenkonflikte erstrecken sich auch nur über einen geringen Teil (1.98 – 2.46) der *Range*. Im Unterschied zur Rollenambiguität stellen sich die Resultate aber deutlich heterogener dar. Obwohl auch hier nur eine einzige Gruppe (Frauen) nicht der allgemeinen Tendenz entspricht, schwanken die prozentualen Zunahmen von t1 zu t2 zwischen 2.6 Prozent (KG) und 15.81 Prozent (Männer) deutlich stärker als bei der Rollenambiguität. Bei drei Gruppen (EG, Männern, Welle 2) sind diese Veränderungen im Zeitverlauf sogar auf dem 10-Prozent Niveau signifikant. Damit widersprechen die Ergebnisse teilweise den theoretischen Vorgaben der Literatur wie auch anderen im vergleichbaren Kontext gewonnenen empirischen Resultaten (z.B. Settoon & Adkins, 1997). Allerdings ist der Forschungsstand zu den Rollenkonflikten ebenfalls ambivalent, denn während Settoon und Adkins (1997) von einer Abnahme im Zeitverlauf berichten, nehmen in der Studie von Ashforth und Saks (1996) die Konflikte von t1 und t2 ebenfalls zu. Gleichzeitig widersprechen die hier erzielten Ergebnisse aber auch der im letzten Kapitel aufgezeigten Rollenambiguitätsabnahme. Nach dieser wäre zu erwarten gewesen, dass die Rollenkonflikte der neuen Mitarbeiter parallel zur Rollenambiguität im Zeitverlauf abnehmen. Allerdings werden beide Faktoren von Rizzo et al. (1970) auch als relativ unabhängig eingestuft, was insbesondere die stark widersprüchlichen Entwicklungen der beiden Rollenvariablen bei der EG erklären würde. Dennoch muss man abschließend festhalten, dass die Ergebnisse zu den Rollenkonflikten nicht befriedigend sind.

8.2.5.9 Zusammenfassung

Eine abschließende Betrachtung der Ergebnisse zu den primary Outcomes erfolgt in zwei Abschnitten: Zunächst sollen die Netzwerkparameter besprochen werden, anschließend die beiden Rollenvariablen sowie die Integrationsskala.

Die Ergebnisse zu den Netzwerkparametern sind insgesamt sehr zufrieden stellend. Vor allem die Merkmale Größe, Umfang, Stärke und Dichte liefern einige interessante Ergebnisse. Der Netzwerkstatus hingegen spielt eine eher untergeordnete Rolle. Wie zu erwarten und anhand von Literatur prognostiziert, sind bei den Probanden Größe, Umfang und Stärke des persönlichen Freundschaftsnetzwerkes im Zeitverlauf angestiegen, die Dichte dagegen nahm ab. Diese positiven Veränderungen konnten bei fast allen betrachteten Gruppen identifiziert werden, unabhängig von Intervention, Geschlecht, Untersuchungsstelle oder sportlicher Aktivität⁸⁰. Trotz dieser allgemeingültigen Tendenz, zeigen sich bei genauerer Betrachtung einzelner Gruppen unterschiedlich starke Entwicklungen. Das Auffälligste in diesem Kontext ist der Vergleich von EG und KG, da bei erster die Entwicklungen deutlich stärker ausgeprägt sind als bei der Kontrollgruppe. Sportler wiederum erzielen mit nur einer Ausnahme in allen Netzwerkparametern höhere Werte als Nichtsportler. Gleichzeitig ist aber bei diesen beiden Gruppen bezüglich der Zeitveränderung keine klare Tendenz abzulesen. An Geschlechterunterschieden bzw. -gemeinsamkeiten fällt primär auf, dass allgemeine Aussagen weder bei den Merkmalsausprägungen noch beim Zeitverlauf gefällt werden können. Und auch die Betrachtung der Probanden von Welle 1 und 2 liefert keine eindeutige Tendenz und damit auch keinen weiteren Erkenntnisgewinn.

Die Ergebnisse zu den *primary Outcomes* (soziale Integration, Rollenambiguität und Rollenkonflikte) hingegen sind sehr heterogen und deshalb auch nur bedingt aussagekräftig. Darüber hinaus wurden insbesondere bei der sozialen Integration und den Rollenkonflikten Resultate erzielt, die den Erkenntnissen und empirischen Studien der Fachliteratur teilweise widersprechen⁸¹: Weder die Abnahme an subjektiv wahrgenommener Integration von t1 zu t2 noch das Ansteigen der Rollenkonflikte lässt sich eindeutig erklären, die Ergebnisinterpretation bleibt somit größtenteils spekulativ. Die Daten zur Rollenambiguität hingegen entsprechen den Erwartungen, da eine Abnahme⁸² im Zeitverlauf bei neuen Mitarbeitern schon mehrfach belegt werden konnte (z.B. Ashforth & Saks, 1996). Beim Vergleich der einzelnen Gruppen sind einige Tendenzen sichtbar, aber kaum klare Aussagen möglich. Bemerkenswert ist

⁸⁰ Eine Ausnahme sind beim Umfang die Kontrollgruppe und bei der Dichte die Frauen.

⁸¹ Wie bereits in Kapitel 8.2.5.8 erwähnt, gibt es auch Studien (z.B. Settoon & Adkins, 1997) die von einer Zunahme an Rollenkonflikte berichten.

⁸² Bei der KG wurde zwar eine leichte Zunahme festgestellt, die allgemeine Tendenz ist aber eine Abnahme.

zunächst, dass Sportler bei diesen drei Variablen jeweils bessere Werte erzielen als Nichtsportler. Sie fühlen sich also besser integriert und weniger mit Rollenambiguität oder -konflikten konfrontiert. Allerdings entwickeln sich die Variablen *soziale Integration* und *Rollenambiguität* von t1 zu t2 bei den Nichtsportlern günstiger: Das Integrationsempfinden nimmt weniger, die Rollenambiguität hingegen stärker ab. Analog dazu entwickelt sich auch die EG bei der Betrachtung dieser beiden Variablen günstiger als die KG: Die subjektive Integrationswahrnehmung ist bei der EG nicht nur höher, sondern fällt von t1 zu t2 auch weniger stark ab. Bei der Rollenambiguität konnte sogar eine gegenläufige Entwicklung festgestellt werden, denn während der errechnete Mittelwert der KG im Zeitverlauf anstieg, sank er bei der EG. Eindeutige Ergebnisse erhält man bei der Analyse von Männern und Frauen. Letztere erzielen neben besseren Werten in den Merkmalen, auch günstigere Entwicklung im Zeitverlauf. Frauen fühlen sich also besser integriert und nehmen weniger Ambiguität und Konflikte bezüglich ihrer neuen Rolle im Unternehmen wahr als ihre männlichen Kollegen. Ein Vergleich der Probanden aus Welle 1 und 2 brachte keine zusätzlichen Erkenntnisse.

8.2.6 Secondary Outcomes

An secondary Outcomes wurden in dieser Studie erfasst: soziale Unterstützung, organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung. Analog zu der Vorgehensweise bei den primary Outcomes sollen in diesem Kapitel zunächst deskriptive Analysen dieser Variablen vorgestellt werden.

8.2.6.1 Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

Die Skala zur sozialen Unterstützung besteht aus insgesamt fünf Items, wobei die Befragten jedes Item in Bezug auf den Vorgesetzten, die Kollegen und das soziale Umfeld beantworten sollen (vgl. Kapitel 7). Auf diese Art kann man über alle Items und Personengruppen den Mittelwert bilden. Es wäre aber auch denkbar jedes Item einzeln zu betrachten oder die jeweilige Personengruppe über alle Items hinweg. An dieser Stelle sollen in Anlehnung an Frese (1989) zunächst die Mittelwerte über die Gesamtskala vorgestellt werden. Bei fünf Items kann sich die *Range* der Skala somit

von eins bis fünf erstrecken, dabei entspricht ein höherer Wert mehr subjektiv wahrgenommener Unterstützung. In Tabelle 36 sind neben Mittelwert und Standardabweichung auch alle absoluten und prozentualen Veränderungen (t1 – t2) aufgeführt.

Tabelle 36: Soziale Unterstützung nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	3.34	.39	-	3.34	.47	-	+0.10	+0.01	.953
EG (N=29)	3.31	.34	n.s.	3.34	.35	n.s.	+0.85	+0.03	.582
KG (N=35)	3.36	.44		3.34	.55		-0.51	-0.02	.857
Frauen (N=33)	3.40	.42	n.s.	3.43	.51	n.s.	+0.94	+0.03	.734
Männer (N=31)	3.28	.36		3.25	.41		-0.82	-0.03	.663
Welle 1 (N=31)	3.35	.35	n.s.	3.34	.33	n.s.	-0.30	-0.01	.808
Welle 2 (N=33)	3.33	.43		3.35	.57		+0.48	+0.02	.878
Sportler (N=56)	3.36	.40	n.s.	3.36	.48	n.s.	+0.11	+0.01	.955
NS (N=8)	3.22	.38		3.22	.37		+0.04	+0.01	.980

Die errechneten Mittelwerte liegen zwischen 3.22 (Nichtsportler) und 3.43 (Frauen), sind insgesamt betrachtet also nicht nur sehr hoch, sondern auch sehr dicht beieinander. Die stärkste soziale Unterstützung bekommen zu t1 Frauen (MW=3.40), Sportler (MW=3.36) und die KG (MW=3.36), die geringste stellte sich bei Männern (MW=3.28) und Nichtsportlern (MW=3.22) ein. Zu t2 zeigt sich ein ähnliches Bild: Frauen und Sportler erreichen mit 3.43 bzw. 3.36 die höchsten Werte, Männer (MW=3.25) und Nichtsportler (MW=3.22) haben wiederum die geringste soziale Unterstützung erfahren. Zu t1 und t2 bestehen also deutliche, aber nicht signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen bzw. Sportlern und Nichtsportlern.

Eine detaillierte Betrachtung der prozentualen Veränderungen von t1 zu t2 offenbart, dass die soziale Unterstützung bei drei Gruppen (KG, Männer, Welle 1) mit Werten zwischen 0.30 Prozent und 0.82 Prozent minimal abfällt. Bei den restlichen Gruppen steigt die soziale Unterstützung dagegen von 0.04 Prozent bei den Nichtsportlern bis 0.94 Prozent bei den Frauen an. Allerdings sind all diese Veränderungen sehr gering, so dass soziale Unterstützung als ein sehr stabiles Konstrukt betrachtet werden kann. Interessant ist die unterschiedliche Entwicklung im Zeitverlauf von EG und KG (vgl. Abb. 39): Während die KG zu t1 mehr soziale Unterstützung erhält als die EG,

gleichens sich die Werte zu t2 aufgrund der Abnahme bei KG und der Zunahme bei EG an. Allerdings sind diese Veränderungen sehr gering.

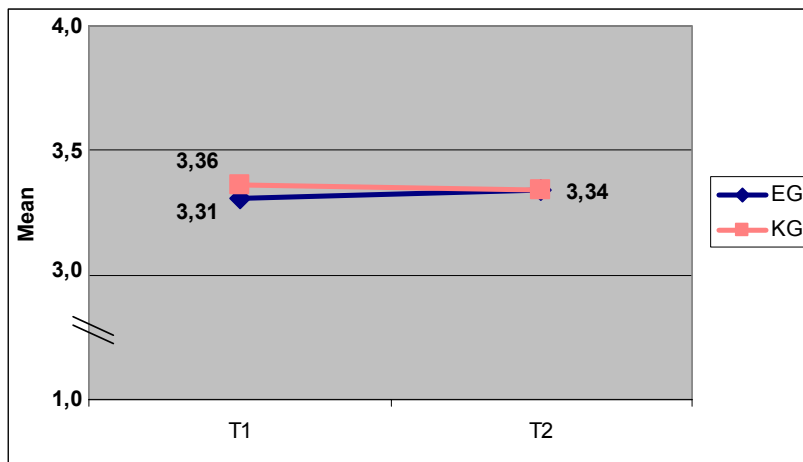


Abbildung 39: Soziale Unterstützung EG und KG

Diskussion und Interpretation

Auf den ersten Blick wirken die Resultate zur sozialen Unterstützung heterogen und inkonsistent. Das liegt insbesondere an der Tatsache, dass entgegen den Erwartungen die soziale Unterstützung bei drei Gruppen abfällt und bei den anderen nur geringfügig ansteigt. Da aber all diese Veränderungen von t1 zu t2 sehr klein sind, und alle Mittelwerte zudem sehr nah beieinander liegen, scheint soziale Unterstützung ein stabiles Konstrukt zu sein. Erstaunlich ist, dass alle Gruppen sehr viel soziale Unterstützung an ihrem neuen Arbeitsplatz erhalten (3.22 bis 3.43), denn in einer Studie von Frese (1989) erzielten die Probanden geringere Werte (zwischen 2.39 und 2.99 bei Vorgesetzten bzw. 2.42 und 3.00 bei Kollegen). Auffällig ist auch, dass analog zu den primary Outcomes, Sportler höhere Werte erzielen als Nichtsportler, sie also mehr soziale Unterstützung von Vorgesetzten, Kollegen und sozialem Umfeld wahrnehmen. Dasselbe zeigt sich auch beim Vergleich von Frauen und Männern. Etwas unklar bleibt zunächst, warum die soziale Unterstützung bei den drei erwähnten Gruppen abnimmt und damit dem sportwissenschaftlichen Forschungsstand widerspricht (vgl. Kapitel 4.2.2.4). Betrachtet man aber gleichzeitig die soziale Integration dieser drei Gruppen, stellt man fest, dass sie die stärksten Abnahmen von t1 zu t2 aufweisen (vgl. Kapitel 8.2.5.6). Da beide Konstrukte sehr eng miteinander verwandt sind (vgl. Kapitel 4.4.4), könnte das sicherlich hiermit zusammenhängen.

8.2.6.2 Organisationales Commitment

Aus den 15 Items der Skala zum organisationalem Commitment wird ein Mittelwert gebildet, welcher bei einem fünfstufigen Antwortformat Werte zwischen eins und fünf annehmen kann (vgl. Kapitel 7). Dabei entspricht ein höherer Wert größerer Verbundenheit mit dem neuen Unternehmen. Wie man Tabelle 37 entnehmen kann, sind die Ergebnisse bei dieser Variablen sehr homogen: Bei allen betrachteten Gruppen sinkt die Verbundenheit mit dem Unternehmen von t1 zu t2 mit Werten zwischen 3.99 und 7.96 Prozent signifikant bzw. hochsignifikant ab. Damit bestätigen die Resultate zahlreiche Erkenntnisse der Sozialisationsforschung (z.B. Adkins, 1995; Ashforth & Saks, 1996; Bauer & Green, 1994; Meyer & Allen, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1992). Eine dezidierte Analyse der untersuchten Gruppen zeigt zunächst, dass die errechneten Mittelwerte zwischen 3.58 und 3.75 zu t1 sowie 3.30 und 3.60 zu t2 liegen. Damit liegen sie nicht nur sehr dicht beieinander, sondern sind insbesondere zu t1 auch relativ hoch, denn Maier und Woschée (2002) erzielten bei ihrer Umfrage lediglich einen Mittelwert von 3.11. Die größte Verbundenheit mit dem Unternehmen haben zu t1 Probanden aus Welle 2 (MW=3.75) und der KG (MW=3.69), die geringste Nichtsportler (MW=3.58) und Teilnehmer aus Welle 1 (MW=3.59). Zum zweiten Erhebungszeitpunkt sind es wiederum Nichtsportler (MW=3.30) und Probanden aus Welle 1 (MW=3.31) mit dem geringsten Commitment, die höchsten Werte erreicht die Welle 2 (MW=3.60), gefolgt von den Frauen (MW=3.50).

Tabelle 37: Organisationales Commitment nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	3.67	.65	-	3.46	.77	-	-5.76	-0.21	.000
EG (N=29)	3.66	.61	n.s.	3.47	.62	n.s.	-5.12	-0.19	.000
KG (N=35)	3.69	.70		3.45	.88		-6.28	-0.24	.002
Frauen (N=33)	3.68	.69	n.s.	3.50	.85	n.s.	-4.92	-0.18	.008
Männer (N=31)	3.66	.62		3.42	.68		-6.66	-0.24	.000
Welle 1 (N=31)	3.59	.64	n.s.	3.31	.69	n.s.	-7.73	-0.28	.000
Welle 2 (N=33)	3.75	.67		3.60	.81		-3.99	-0.15	.031
Sportler (N=56)	3.68	.62	n.s.	3.48	.73	n.s.	-5.45	-0.20	.000
NS (N=8)	3.58	.92		3.30	1.00		-7.96	-0.28	.021

Die Verbundenheit mit dem neuen Unternehmen nimmt bei den Nichtsportlern mit annähernd acht Prozent am stärksten ab. Am stabilsten ist die Variable bei Welle 2 (-3.99%) und den Frauen (-4.92%), beide Abnahmen sind aber immer noch signifikant. Darüber hinaus konnten bei diesen deskriptiven Analysen auch einige Gruppenunterschiede identifiziert werden: Sportler erreichen wiederum höhere Werte, also eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen als die Nichtsportler. Diese nimmt im Zeitverlauf auch nicht so stark ab. Die gleichen Erkenntnisse lassen sich auch bei der Betrachtung von Frauen und Männern bzw. Welle 2 und 1 feststellen, da das Commitment bei Frauen bzw. Welle 2 höher ist und auch nicht so schnell abfällt. Beim Vergleich von EG und KG (vgl. Abbildung 40) sieht man, dass letztere zu t1 ein höheres Commitment angibt, aber dieses durch die stärkere Abnahme im Zeitverlauf zum zweiten Messzeitpunkt unter den Wert der EG fällt.

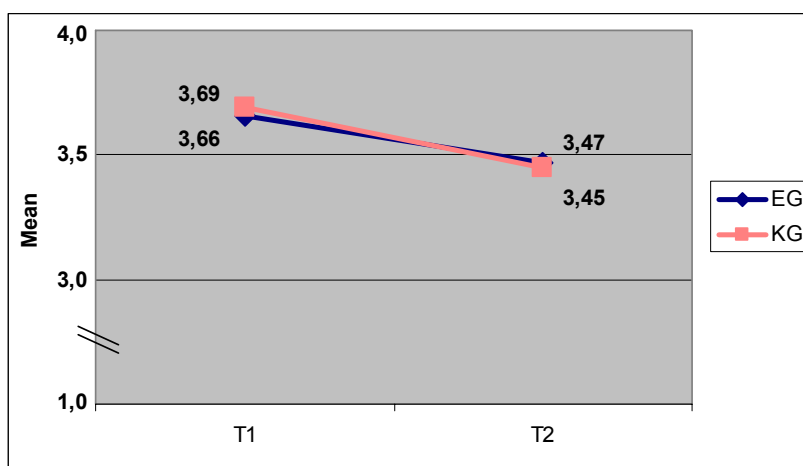


Abbildung 40: Organisationales Commitment EG und KG

Diskussion und Interpretation

Die ersten deskriptiven Analysen bestätigen in erster Linie die schon mehrfach geäußerte Vermutung, dass die Strukturveränderungen bei ALTANA Pharma zu einer signifikanten Abnahme des organisationalen Commitments geführt haben. Denn nach theoretischen Vorarbeiten und empirischen Ergebnissen arbeits- und organisationspsychologischer Studien (z.B. Adkins, 1995; Ashforth & Saks, 1996; Bauer & Green, 1994) sollte das Commitment zwar sinken, aber nicht in den hier aufgetretenen Größenordnungen. Darüber hinaus gibt es auch Studien, in denen die Verbundenheit der neuen Mitarbeiter mit der Dauer ihrer Anstellung zunahm (z.B. Mabey et

al., 1996) oder zumindest schwankte (Lee et al., 1992). Im Kontext von Sportinterventionen gibt es bislang keine klaren empirischen Belege für diesen Zusammenhang, aber die meisten Wissenschaftler (z.B. Falkenberg, 1987; Fielding, 1994; Griffiths, 1996) sind der Meinung, dass die Teilnahme an solchen Programmen zu einem Anstieg der Verbundenheit führen müsste. Dennoch muss man zunächst abwarten, ob nicht weitere Analysen bei der Hypothesenüberprüfung mehr Erkenntnisse bringen. Auffallend ist lediglich, dass Sportler eine höhere Verbundenheit mit ihrem neuen Unternehmen haben als Nichtsportler. Auch Frauen berichten von einem höheren Commitment als Männer. Ansonsten sind die Ergebnisse bezogen auf die berechneten Mittelwerte und Veränderungen von t1 zu t2 sehr konsistent.

8.2.6.3 Arbeitszufriedenheit

Die eingesetzte Skala zur Arbeitszufriedenheit hat ein siebenstufiges Antwortformat bei insgesamt sieben Items. Demnach können die errechneten Summenscores zwischen 7 und 49 liegen (vgl. Kapitel 7). Ein höherer Wert signalisiert größere Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeiter in ihrem Unternehmen. Wie auch schon beim organisationalen Commitment nimmt die Arbeitszufriedenheit bei allen Gruppen von t1 zu t2 deutlich ab, meistens sogar signifikant (vgl. Tabelle 38).

Tabelle 38: Arbeitszufriedenheit nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=63)	36.84	6.51	-	35.17	7.03	-	-4.52	-1.67	.009
EG (N=28)	37.82	6.41	n.s.	36.11	6.40	n.s.	-4.53	-1.71	.020
KG (N=35)	36.06	6.57		34.43	7.51		-4.52	-1.63	.103
Frauen (N=32)	36.31	6.51	n.s.	35.03	7.10	n.s.	-3.53	-1.28	.213
Männer (N=31)	37.39	6.57		35.32	7.08		-5.52	-2.07	.007
Welle 1 (N=30)	36.07	6.28	n.s.	35.17	5.61	n.s.	-2.50	-0.90	.317
Welle 2 (N=33)	37.54	6.72		35.18	8.21		-6.30	-2.36	.010
Sportler (N=56)	36.75	6.56	n.s.	35.20	7.07	n.s.	-4.23	-1.55	.027
NS (N=7)	37.57	6.50		35.00	7.28		-6.84	-2.57	.042

So fällt der Mittelwert der Gesamtstichprobe von 36.84 zu t1 auf 35.17 zu t2 ab ($p < .01$), was einer prozentualen Abnahme von 4.5 Prozent entspricht. Bei den ande-

ren Gruppen schwanken diese negativen Veränderungen zwischen 2.50 Prozent (Welle 1) und 6.84 Prozent (Nichtsportler). Auch diese Entwicklungen im Zeitverlauf waren aufgrund von früheren empirischen Studien (z.B. Adkins, 1995; Ostroff & Kozlowski, 1992; Schaubroeck & Green, 1993) prognostiziert worden. Allerdings sollte man auch die Umstrukturierung bei ALTANA Pharma als Ursache in Erwägung ziehen. Schließlich wird bei keinem Mitarbeiter die Zufriedenheit ansteigen, wenn sein Arbeitsplatz gefährdet ist, zumal es auch Studien gibt (z.B. Ashforth & Saks, 1996), die einen leichten Anstieg der Arbeitszufriedenheit feststellen konnten.

Zum ersten (MW=37.82) wie auch zum zweiten (MW=36.11) Erhebungszeitpunkt ist die EG am zufriedensten mit ihrem neuen Arbeitsplatz. Die geringste Arbeitszufriedenheit hingegen hat sowohl zu t1 als auch zu t2 die KG mit 36.06 bzw. 34.43. Diese Ergebnisse zeigen gleichzeitig, dass die Mittelwerte aller betrachteten Gruppen sehr nah beieinander liegen und die Zufriedenheit trotz der kritischen Situation bei AP insgesamt sehr hoch ist. In den Studien von Fahrenberg et al. (2000) wurden je nach Altersgruppe und Geschlecht lediglich Werte zwischen 32.14 und 36.95 erreicht. Bei den durchgeführten Gruppenanalysen konnten zwei interessante Ergebnisse identifiziert werden: (1) Männer sind zu beiden Messzeitpunkten zufriedener als Frauen, und (2) die Arbeitszufriedenheit der EG ist höher als jene der KG (vgl. Abb. 41).

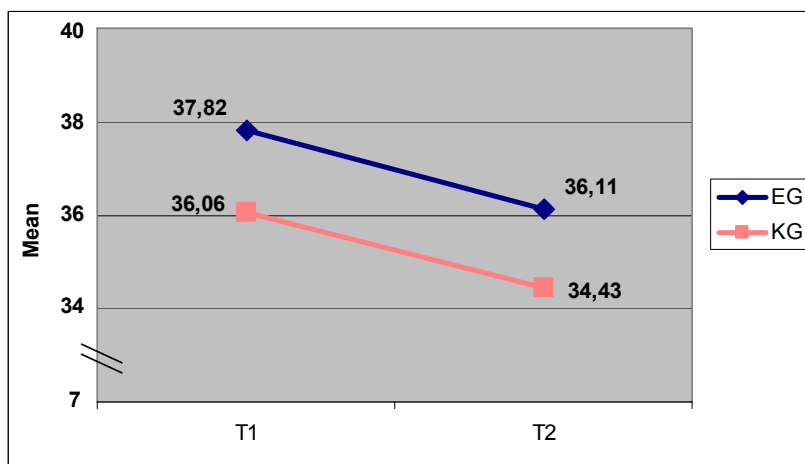


Abbildung 41: Arbeitszufriedenheit EG und KG

Diskussion und Interpretation

Wie auch schon beim organisationalen Commitment sind diese ersten deskriptiven Analysen zur Arbeitszufriedenheit nur bedingt aussagekräftig. Zwar stimmen die hier

erzielten Ergebnisse mit früheren empirischen Befunden aus allgemeinen Sozialisationsstudien überein (z.B. Adkins, 1995; Meyer & Allen, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1992; Schaubroeck & Green, 1993), im Kontext von Sportinterventionen ist aber bislang meistens ein Anstieg⁸³ der Arbeitszufriedenheit festgestellt worden (z.B. Brand et al., 2006; Der-Karabetian & Gebharpb, 1986; Gundlach, 1991; Huber, 2004). Dadurch stehen die Resultate zunächst im Widerspruch zum gegenwärtigen Forschungsstand. Der vermeintliche Hauptgrund für diese Entwicklung (Strukturveränderung) wurde bereits mehrfach erwähnt und wird insbesondere bei diesen einstellungsbezogenen Variablen bedeutsam sein. Allerdings sollte man auch hier zuerst weitere Analysen im Rahmen der Hypothesenüberprüfung durchführen, um eine abschließende Tendenz zu erhalten. Denn die prozentualen Veränderungsschwankungen (t1-t2) von 2.50 Prozent bis 6.84 Prozent deuten darauf hin, dass diverse andere Variablen die Arbeitszufriedenheit beeinflussen könnten. Erwartungsgemäß sind Männer zu beiden Erhebungszeitpunkten zufriedener mit ihrer Arbeit als Frauen (vgl. auch Fahrenberg et al., 2000), und auch die Summenscores der EG liegen deutlich über der KG. Dabei sind die prozentualen Veränderungen bei EG und KG mit einer Abnahme von 4.52 bzw. 4.53 Prozent aber fast identisch.

8.2.6.4 *Fluktuationsneigung*

Aus den vier Items der Skala zur Fluktuationsneigung wird ein Mittelwert gebildet, der bei einem fünfstufigen Antwortformat Werte zwischen eins und fünf annehmen kann. Ein größerer Wert deutet auf eine höhere Fluktuationsneigung der Probanden hin (vgl. Kapitel 7). Die hier präsentierten Ergebnisse sind analog zu den bereits besprochenen Outcomes (organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit) homogen: Über alle Gruppen hinweg nimmt die Fluktuationsneigung der neuen Mitarbeiter von Prä- zu Posttest signifikant zu (vgl. Tabelle 39). Dabei sind die Veränderungen zwischen 15.26 Prozent (Welle 2) und 30.00 Prozent (Nichtsportler) aber deutlich höher als bei allen anderen abhängigen Variablen. Und trotz der in Kapitel 4.2.2.4 beschriebenen ambivalenten Forschungslage zur Fluktuation(-sneigung), stimmen die hier erzielten Ergebnisse gegenwärtig mit den empirischen Erkenntnissen allgemeiner Sozialisationsstudien überein (z.B. Ashforth & Saks, 1996; Cooper-Thomas &

⁸³ Es gibt auch Studien, die keine Veränderungen der Arbeitszufriedenheit feststellen konnten (z.B. Boni, 2004), von einer Abnahme wurde aber bislang nicht berichtet.

Anderson, 2005; Ostroff & Kozlowski, 1992). Allerdings ist die Fluktuationsneigung der Probanden zumindest bei t1 geringer als bspw. in der Studie von Baillod (1992), denn hier betragen die Werte zu t1 2.96 und zu t2 2.62. Wie Tabelle 39 zeigt, lagen die Mittelwerte bei dieser Studie beim Pretest zwischen 2.19 (NS) und 2.42 (Welle 2), beim Posttest dann zwischen 2.69 (Männer) und 2.88 (Frauen).

Tabelle 39: Fluktuationsneigung nach Gruppen

	T1			T2			Veränderung T1 – T2		
	MW	SD	p	MW	SD	p	%	Δ	p
GS (N=64)	2.31	.99	-	2.79	1.08	-	+20.55	+0.48	.000
EG (N=29)	2.28	.93	n.s.	2.82	.97	n.s.	+23.65	+0.54	.000
KG (N=35)	2.34	1.04		2.76	1.17		+18.04	+0.42	.004
Frauen (N=33)	2.36	1.11	n.s.	2.88	1.22	n.s.	+22.01	+0.52	.000
Männer (N=31)	2.26	.86		2.69	.91		+18.93	+0.43	.005
Welle 1 (N=31)	2.20	.87	n.s.	2.79	1.02	n.s.	+26.74	+0.59	.000
Welle 2 (N=33)	2.42	1.09		2.79	1.15		+15.26	+0.37	.002
Sportler (N=56)	2.33	1.02	n.s.	2.78	1.09	n.s.	+19.28	+0.45	.000
NS (N=8)	2.19	.70		2.84	1.04		+30.00	+0.65	.017

Eine Analyse der einzelnen Gruppen zeigt zunächst, dass Frauen zu beiden Messzeitpunkten das Unternehmen eher verlassen wollen als Männer. Darüber hinaus haben Sportler zu t1 eine höhere Fluktuationsneigung als Nichtsportler, aber durch die 30prozentige Zunahme der KG dreht sich diese Relation zum zweiten Messzeitpunkt um. Diese Entwicklung tritt auch bei EG und KG auf: Hat die KG zu t1 noch höhere Werte, wird sie zu t2 von der EG übertroffen (vgl. Abb. 42).

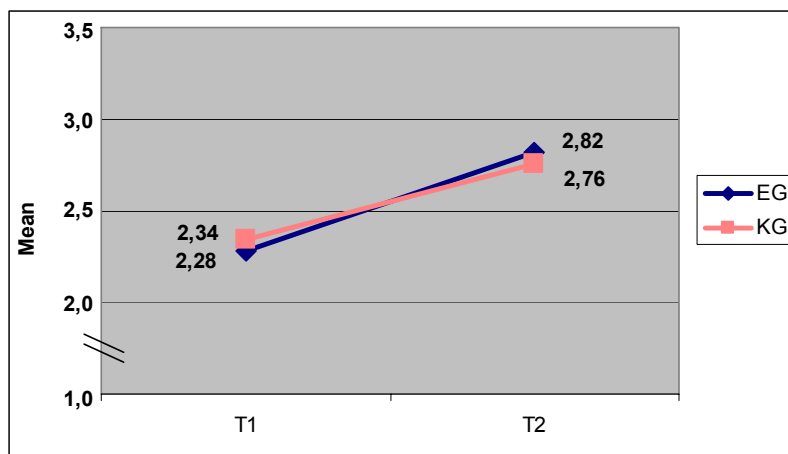


Abbildung 42: Fluktuationsneigung EG und KG

Diskussion und Interpretation

Auch hier muss man zunächst resümieren, dass die Ergebnisse zur Fluktuationsneigung mit dem gegenwärtigen Forschungsstand allgemeiner Sozialisationsstudien (z.B. Ashforth & Saks, 1996; Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Ostroff & Kozlowski, 1992) übereinstimmen. Da die Zunahmen der einzelnen Studien zusätzlich zwischen 9.65 Prozent (Ashforth & Saks, 1996) und 37.00 Prozent (Cooper-Thomas & Anderson, 2005) schwanken, ist eine klare Einordnung der hier erzielten Ergebnisse zunächst nur begrenzt möglich. Gleichzeitig widersprechen die hier erzielten Resultate aber Erkenntnissen sportwissenschaftlicher Forschung, da sich zumindest bei der EG eher eine Abnahme der Fluktuationsneigung hätte einstellen müssen (vgl. Kapitel 4.2.2.4). Darüber hinaus könnten auch die beschriebenen Strukturveränderungen bei ALTANA Pharma zu einer signifikanten Steigerung der Fluktuationsneigung von t1 zu t2 geführt haben, zumal die Veränderungen über die Zeit noch stärker ausgeprägt sind als bei allen bislang vorgestellten Variablen. Vor dem Hintergrund der Firmenübernahme und den damit verbundenen Kündigungen erscheint diese Interpretation also durchaus logisch und konsistent. Insbesondere wenn man bedenkt, dass bereits einige Mitarbeiter nach neuen Arbeitgebern suchten und einen vorzeitigen Austritt zumindest gedanklich erwogen hatten. Diese ganzen Faktoren und Entwicklungen erschweren somit klarere Aussagen zu möglichen Gruppenunterschieden. Denn eindeutig ist in diesem Kontext bislang nur, dass Frauen im Vergleich zu Männern eine höhere Neigung haben das neue Unternehmen wieder zu verlassen. Aussagen zu möglicherweise unterschiedlichen Entwicklungen von EG und KG sind aber bislang nicht möglich. Vor diesem Hintergrund erscheint es ratsam, die kommenden Analysen der Hypothesenüberprüfung abzuwarten.

8.2.6.5 Zusammenfassung

Diese ersten deskriptiven Ergebnisse zu den secondary Outcomes entsprechen einerseits dem gegenwärtigen Forschungsstand allgemeiner Sozialisationsstudien, sind aber gleichzeitig auch geprägt durch die im Untersuchungszeitraum einsetzenden Strukturveränderungen bei ALTANA Pharma. Denn im Kontext von Sportinterventionen entwickeln sich, abgesehen von einigen Ausnahmen bei der sozialen Unterstützung, alle anderen Variablen widersprüchlich zu den theoretischen wie auch

empirischen Vorkenntnissen (vgl. Kapitel 4.2.2.4). Dadurch sind in diesem Auswertungsbereich zunächst auch keine eindeutigen Aussagen möglich, weitere, differenziertere Analysen müssen abgewartet werden. Dessen ungeachtet soll dieses Kapitel mit einigen zusammenfassenden Erkenntnissen und Tendenzen abgeschlossen werden.

Mit Ausnahme der sozialen Unterstützung sind die anderen Resultate der secondary Outcomes homogen und zwar dahingehend, dass bei allen untersuchten Gruppen analoge Entwicklungen von t1 zu t2 auftreten: (1) das organisationale Commitment sowie (2) die Arbeitszufriedenheit nehmen ab, (3) die Fluktuationsneigung der neuer Mitarbeiter steigt an. Doch während sich das organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit durchschnittlich nur um ca. 5 Prozent verändern, sind es bei der Fluktuationsneigung mit annähernd 20 Prozent zweistellige Werte. Die kritische Situation bei ALTANA Pharma scheint diese Variable also am meisten beeinflusst zu haben. Im Unterschied zu diesen drei Outcomes sinkt die soziale Unterstützung bei drei untersuchten Gruppen (KG, Männer und Welle 1), steigt aber gleichzeitig auch bei fünf Gruppen und der Gesamtstichprobe an. Allerdings sind diese Veränderungen mit Werten unter einem Prozent nur sehr gering.

Bezüglich der Gruppenanalysen kann man zusammenfassend festhalten, dass Sportler tendenziell günstigere Werte erzielen als Nichtsportler. So erhalten sportlich Aktive mehr soziale Unterstützung und haben eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen. Bei der Arbeitszufriedenheit und der Fluktuationsneigung dagegen erreichen Nichtsportler zu t1 bessere Werte. Zu t2 sind es aber erneut Sportler, die zufriedener sind und weniger an einen vorzeitigen Austritt denken. Der Geschlechtervergleich zeigt ähnliche Resultate: Frauen nehmen zu beiden Messzeitpunkten mehr soziale Unterstützung wahr als Männer und haben auch ein höheres Commitment mit dem neuen Unternehmen. Männer sind wiederum zufriedener mit ihrer neuen Arbeitsstelle und spielen weniger mit dem Gedanken, sie gleich wieder zu verlassen. Dieser Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung wurde schon in früheren Studien nachgewiesen (z.B. Ashforth & Saks, 1996; Cooper-Thomas & Anderson, 2002, 2005;), d.h., dieses Resultat ist konsistent mit dem gegenwärtigen Forschungsstand. Der Vergleich von EG und KG ist leider nicht so klar, dennoch lassen sich einige Tendenzen erkennen: (1) die EG ist zu beiden

Messzeitpunkten zufriedener mit der Arbeit als die KG; (2) mit Ausnahme der Fluktuationsneigung hat die EG zu t2 immer bessere Merkmalsausprägungen; (3) die soziale Unterstützung nimmt bei der EG zu, wohingegen sie bei der KG abnimmt. Zusammenfassend betrachtet haben die Probanden der EG also etwas günstigere Werte bei den secondary Outcomes erzielt. Gleichzeitig entwickeln sich bei ihnen auch die Variablen von t1 zu t2 etwas besser.

Um den Sozialisationsprozess vollständig verstehen und beschreiben zu können, ist es dennoch notwendig, sich in einem zweiten Schritt die Daten unter Einsatz weiterer Auswertungsverfahren dezidiert anzusehen. Im folgenden Kapitel werden deshalb, aufbauend auf den hier präsentierten deskriptiven Analysen, die in Kapitel 5.3 aufgestellten Untersuchungshypothesen überprüft.

8.3 Inferenzstatistische Hypothesenprüfung

Dieser hypothesenprüfende Ergebnisteil stellt die zweite Auswertungsstufe der vorliegenden Arbeit dar und soll die in Kapitel 5.3 formulierten Beziehungen zwischen der Intervention und Sozialisations-Outcomes wie auch zwischen primary und secondary Outcomes untersuchen. Dabei werden die einzelnen Hypothesen mittels Varianzanalysen mit Messwiederholung und multiplen Regressionsanalysen auf der Skalenebene betrachtet. Im deskriptiven Auswertungsteil (Kapitel 8.2.1 – 8.2.4) wurden zwar gleich mehrere Variablen identifiziert, die man ggf. als Kovariaten berücksichtigen könnte, allerdings verfehlten all diese Kontrollvariablen das Testniveau. Aus diesem Grund und um die Auswertung übersichtlicher und nachvollziehbarer zu gestalten, soll auf deren Beachtung bei den folgenden Analysen verzichtet werden. Lediglich die Teilnahmehäufigkeit an der Intervention wird bei den Varianzanalysen berücksichtigt, da man davon ausgehen kann, dass dieser Faktor die abhängigen Variablen entscheidend beeinflusst. Hierfür wurden aus den vier potentiellen (Experimental-)Gruppen des vorgegebenen Fragebogens (vgl. Kapitel 8.2.4.1) zwei gebildet und bei den folgenden Analysen berücksichtigt. Die beiden Gruppe *selten* (Teilnahme unter 25%) und *eher selten* (25-50%) wurden zur Gruppe EG_{low} (geringe Teilnahme) zusammengefasst, die Gruppen *regelmäßig* (51-74%) und *oft* (über 74%) zur Gruppe EG_{high} (hohe Teilnahme).

8.3.1 Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und persönliches Freundschaftsnetzwerk

In Hypothese 1 (vgl. Kapitel 5.3) wurde angenommen, dass die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm einen positiven Einfluss auf die Parameter des persönlichen Freundschaftsnetzwerks der neuen Mitarbeiter hat, d.h., bei der Experimentalgruppe sollten sich Größe, Status, Umfang, Stärke und Dichte vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver entwickeln als bei der Kontrollgruppe. Eine positive Entwicklung bedeutet hierbei, dass sich Größe, Umfang und Stärke des persönlichen Freundschaftsnetzwerks erhöhen, wohingegen die Dichte abnimmt. Bei den folgenden varianzanalytischen Analysen wird auf eine dezidierte Auswertung des Netzwerkparameters *Status* verzichtet, da er für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit keine Rolle spielt (vgl. auch Kapitel 5.3). Die Parameter Größe, Umfang, Stärke und Dichte hingegen werden der Reihe nach analysiert und am Ende des Kapitels zusammenfassend interpretiert und diskutiert.

Netzwerkgröße

Die in Kapitel 8.2.5.1 dargestellten deskriptiven Analysen zeigen, dass sich EG und KG weder zu t1 noch zu t2 signifikant voneinander unterscheiden. Gleichzeitig konnte bei der EG eine prozentuale Größenzunahme (t1 – t2) von fast 21 Prozent ($p < .05$) identifiziert werden, wohingegen die KG mit der geringen Zunahme von 2.5 Prozent fast stagnierte. Unter Berücksichtigung der Teilnahmehäufigkeit stellen sich die Ergebnisse der Varianzanalysen nun wie folgt dar (Tabelle 40):

Tabelle 40: Netzwerkgröße in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Größe	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	5.231	.026	.079	.650	.525	.021	1.619	.206	.050

Wie zu erwarten, zeigt sich zunächst ein signifikanter Haupteffekt in Abhängigkeit von der Zeit ($F=5.231$; $df=1$; $p < .05$), da alle neuen Mitarbeiter vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt ihr Netzwerk vergrößern konnten, allerdings unterschiedlich stark

(vgl. Abb. 43). Während bei der Kontrollgruppe nur eine geringe Zunahme (+2.5%) zu verzeichnen ist, nimmt die NW-Größe bei der EG_{low} bereits um 14.34 Prozent zu ($\Delta=.61$; MW_{t1} 4.21; MW_{t2} 4.82). Die Netzwerkgröße am deutlichsten ausbauen (+23.91%), konnte die EG_{high} ($\Delta=1.13$; MW_{t1} 4.75; MW_{t2} 5.88). Somit scheinen die Probanden, die regelmäßig bzw. oft an der Intervention teilgenommen haben, erheblich von der Intervention zu profitieren. Doch trotz dieser Unterschiede sind weder der Haupteffekt Gruppe ($F=.650$; $df=2$; $p=.1525$) noch die Interaktion Gruppe x Zeit ($F=1.619$; $df=2$; $p=.206$) statistisch bedeutsam.

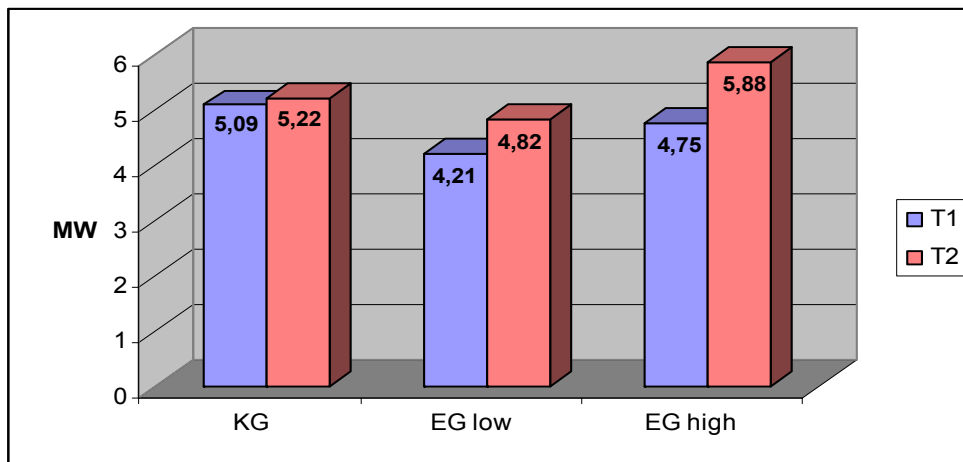


Abbildung 43: Größe des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)

Netzwerkumfang

In Kapitel 8.2.5.3 zeigen die ersten deskriptiven Analysen, dass der NW-Umfang der EG (MW=2.13) zu t1 signifikant ($p<.05$) kleiner ist als jener der KG (MW=2.98), wohingegen zum zweiten Messzeitpunkt beide Gruppen identische Werte erzielen (MW=2.96). Betrachtet man diese Variable unter Berücksichtigung der Faktoren Zeit und Teilnahmehäufigkeit, stellen sich folgende Ergebnisse ein (Tabelle 41):

Tabelle 41: Netzwerkumfang in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Umfang	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	9.447	.003	.134	1.871	.163	.058	3.476	.037	.102

Der Haupteffekt Zeit wird auch beim NW-Umfang signifikant ($F=9.447$; $df=1$; $p<.01$), da im Gegensatz zur KG die beiden Experimentalgruppen ihre Umfangswerte von t_1 zu t_2 erhöhen können. Aber auch hier nimmt der Umfang je nach Teilnahmenhäufigkeit unterschiedlich stark zu (vgl. Abb. 44). Die stärkste Zunahme (65.41%) beim NW-Umfang lässt sich erstaunlicherweise bei der EG_{low} feststellen ($\Delta=1.13$; MW_{t_1} 1.72; MW_{t_2} 2.85), was sicherlich auch mit deren geringem Ausgangswert zusammenhängen könnte. Aber auch die EG_{high} (27.12%) berichtet im Vergleich zur KG von einer deutlichen Umfangszunahme ($\Delta=0.64$; MW_{t_1} 2.36; MW_{t_2} 3.00), und übertrifft damit zu t_2 sogar den Wert der nicht an der Intervention teilnehmenden Personen. Damit haben analog zur NW-Größe also wiederum EG_{low} und EG_{high} die stärksten Zunahmen im Zeitverlauf. Aufgrund dieser deutlichen Unterschiede zwischen KG und den EGn wird auch die Wechselwirkung Gruppe x Zeit bei den Varianzanalysen signifikant ($F=3.476$; $df=2$; $p=.037$). Lediglich der Gruppeneffekt spielt, obwohl er eine richtige Tendenz aufzeigt, eine eher untergeordnete Rolle ($F=1.871$; $df=2$; $p=.163$) und klärt auch nur 5.8 Prozent der Varianz auf.

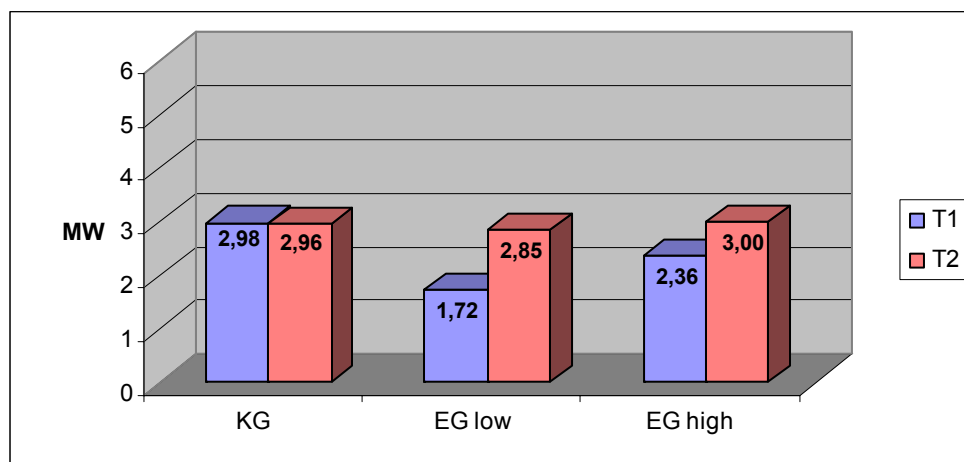


Abbildung 44: Umfang des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahnehäufigkeit (N=64)

Netzwerkstärke

Die deskriptiven Analysen zur Netzwerkstärke (vgl. Kapitel 8.2.5.4) zeigen zunächst, dass sich EG und KG zu beiden Messzeitpunkten nicht signifikant voneinander unterscheiden. Gleichzeitig weichen aber die Entwicklungen von t_1 und t_2 voneinander ab. Denn während die NW-Stärke bei der KG stagniert (+2.15%), nimmt sie bei der

EG um fast zehn Prozent zu. Involviert man in die Varianzanalysen nun den Faktor Gruppe (Teilnahmehäufigkeit), erhält man folgende Resultate (Tabelle 42):

Tabelle 42: Netzwerkstärke in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Stärke	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	4.406	.040	.067	3.520	.036	.103	1.353	.266	.042

Der Haupteffekt in Abhängigkeit von der Zeit wird auch bei der NW-Stärke signifikant ($F=4.406$; $df=1$; $p=.040$), da alle Gruppen die Stärke ihrer Freundschaftsbeziehungen im Unternehmen von t_1 zu t_2 ausbauen können (vgl. Abb. 45). Allerdings ist diese Zunahme bei der EG_{low} ($\Delta=0.08$; MW_{t_1} 1.67; MW_{t_2} 1.75) ähnlich gering wie bei der KG mit einer prozentualen Zunahmen von nur 4.62 Prozent. Dagegen schafft es die EG_{high} ($\Delta=0.23$; MW_{t_1} 1.93; MW_{t_2} 2.16) die Stärke ihrer Beziehungen um 11.94 Prozent auszubauen. Analog zum NW-Parameter Größe ist bei der Stärke nicht die Zeit der entscheidende Faktor, sondern wiederum die Häufigkeit der Interventions-
teilnahme.

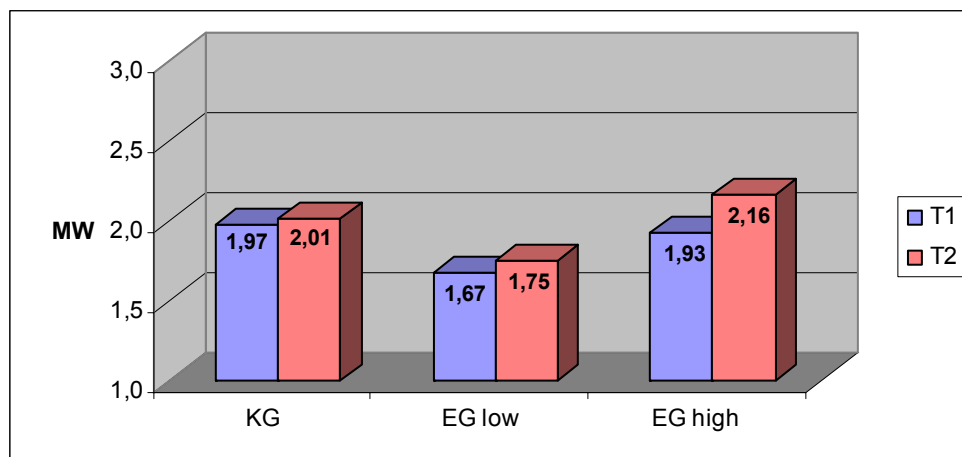


Abbildung 45: Stärke des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)

Aufgrund dieser unterschiedlichen Entwicklungen wird auch der Gruppeneffekt statistisch bedeutsam ($F=3.520$; $df=2$; $p=.036$) und klärt 10.3 Prozent der Varianz auf. Ein weiterer Unterschied zu den vorangehenden NW-Parametern ist, dass das individu-

elle Ausgangsniveau keine Rolle spielt, d.h., Gruppen mit geringen Werten zu t1 können die Stärke ihrer freundschaftlichen Beziehungen nicht mehr ausbauen als Gruppen mit einem höheren Ausgangsniveau. Trotz dieser positiven Haupteffekte wird die Zweifach-Wechselwirkung Gruppe x Zeit nicht signifikant ($F=1.353$; $df=2$; $p=.266$).

Netzwerkdicke

In Kapitel 8.2.5.5 wurden erste deskriptive Analysen zur Dichte mit folgenden Ergebnissen präsentiert: Zum einen unterscheiden sich die Mittelwerte von EG und KG weder zu t1 noch zu t2 signifikant voneinander. Zum anderen ist die Abnahme der Dichte bei der EG mit 11.28 Prozent deutlich höher als jene der KG (3.85%). Unter Berücksichtigung der Teilnahmehäufigkeit an der Intervention stellen sich die Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung wie folgt dar (Tabelle 43):

Tabelle 43: Netzwerkdicke in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Dichte	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	.059	.809	.001	.548	.581	.018	2.069	.135	.064

Weder die beiden Haupteffekte Zeit ($F=.059$; $df=1$; $p=.809$) und Gruppe ($F=.548$; $df=2$; $p=.581$) noch die Interaktion aus Gruppe x Zeit ($F=2.069$; $df=2$; $p=.135$) werden signifikant. Dennoch zeigen sich insbesondere bei der Entwicklung von t1 zu t2 einige Besonderheiten (vgl. Abb. 46). Zunächst einmal nimmt die Dichte des persönlichen Freundschaftsnetzwerks bei der EG_{low} von t1 zu t2 zu, wohingegen sie bei zwei Gruppen (KG, EG_{high}) abnimmt. Der Vergleich dieser Untergruppen zeigt zudem, dass die KG ($\Delta=0.044$; MW_{t1} 0.510; MW_{t2} 0.466) mit 8.66 Prozent eine etwas geringere Abnahme zu verzeichnen hat als die EG_{high} ($\Delta=0.109$; MW_{t1} 0.559; MW_{t2} 0.450) mit 19.57 Prozent. Gleichzeitig berichtet die EG_{low} im Untersuchungszeitraum von einer Zunahme um 34.73 Prozent ($\Delta=0.123$; MW_{t1} 0.354; MW_{t2} 0.477). Damit erreicht sie trotz eines deutlich niedrigeren Ausgangswertes zum zweiten Messzeitpunkt fast

das Niveau der KG. Insgesamt liegt die Varianzaufklärung des Faktors Gruppe aber bei unbedeutenden 1.8 Prozent.

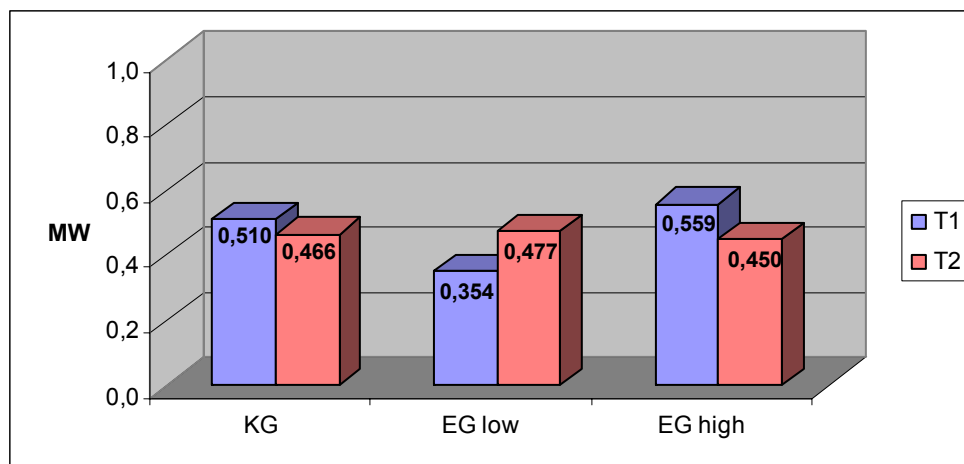


Abbildung 46: Dichte des Freundschaftsnetzwerks (Mittelwert) in Abhängigkeit von der Teilnehmerehäufigkeit (N=57)

Damit stimmen insbesondere bei der EG_{high} die Ergebnisse zur Dichte mit jenen zu Größe und Umfang überein. Und auch die Resultate der KG sind konform mit diesen NW-Parametern. Widersprüchlich und nur zu schwer zu interpretieren sind hingegen diese Resultate bei der EG_{low}.

Diskussion und Interpretation

Bei der Betrachtung der Einflussgröße *Teilnehmerehäufigkeit* auf die Parameter des persönlichen Freundschaftsnetzwerks ist festzuhalten, dass die Arbeitshypothese „die EG entwickelt sich hinsichtlich der NW-Parameter positiver“ aufrechterhalten werden kann. Allerdings sind die Wirkungen je nach Parameter unterschiedlich, und auch die Varianzaufklärung der einzelnen NW-Parameter schwankt zwischen 0.1 und 13.4 Prozent. Die gefundenen Einflüsse der Interventionsteilnahme auf die NW-Parameter dürfen nicht überschätzt werden.

Trotz größerer Unterschiede bei den einzelnen Parametern ist die allgemeine Tendenz jedoch eindeutig: Teilnehmer der beiden EGN erhöhen im Unterschied zur KG Größe, Umfang und Stärke ihres Freundschaftsnetzwerks im Unternehmen wesentlich stärker. Als logische Konsequenz dieser Entwicklung nimmt gleichzeitig die Dichte des FNW insgesamt stärker ab als jene der KG. Dennoch ist bei der Interpretation

Vorsicht geboten, da sich einzelne Parameter in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit unterschiedlich entwickeln. So zeigen sich unter Berücksichtigung der vier Parameter drei signifikante Haupteffekte (Größe, Umfang und Stärke) in Abhängigkeit von der Zeit. Ein signifikanter Haupteffekt in Abhängigkeit von der Gruppe hingegen ließ sich nur bei der NW-Stärke feststellen. Die Wechselwirkung aus Gruppe x Zeit erreicht beim Umfang statistische Bedeutsamkeit. Gleichzeitig klärt die Teilnahmehäufigkeit bei Größe (2.1), Umfang (5.8) und Dichte (1.8) nur wenig der Varianz auf. Bei der Stärke hingegen kann die Teilnahmehäufigkeit akzeptable 10.3 Prozent zur Varianzaufklärung beitragen, was auf große Einflüsse hinweist.

Auffällig sind auch die Ergebnisse der vier NW-Parameter bezüglich der Betrachtung einzelner Gruppen: Mit Ausnahme der EG_{low} sind die Ergebnisse deutlich und in sich konsistent. Beispielsweise stagnieren die Parameter Größe, Umfang, Stärke und Dichte bei der KG vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Im Unterschied hierzu nehmen Größe, Umfang, Stärke bei der EG_{high} deutlich zu und die Dichte stark ab. Dagegen erscheinen bei der EG_{low} die Ergebnisse widersprüchlich, da sie über deutliche Zunahmen bei Größe, Umfang, Stärke und Dichte berichtet. Aufgrund netzwerkanalytischer Überlegungen ist es aber kaum möglich, das persönliche Freundschaftsnetzwerk über zahlreiche Abteilungen hinweg zu vergrößern und gleichzeitig zu vernetzen. Denn das würde implizieren, dass sich alle neu gewonnenen Freunde untereinander kennen und ebenfalls befreundet sind. Zu erklären sind die Resultate vermutlich mit der Tatsache, dass diese Gruppe lediglich aus elf Probanden besteht und sie damit nur beschränkt aussagekräftig ist.

Wie schon erwähnt, gilt es auch zu beachten, dass hinsichtlich der Größe und des Umfangs vor allem diejenigen Probanden von der Intervention profitieren, die zu t_1 geringe Ausgangswerte vorweisen. Deren starke Zunahmen könnten aber auch auf Selektionseffekte des quasi-experimentellen Untersuchungsdesigns zurückgeführt werden. Darüber hinaus fehlen bei der eingesetzten Netzwerkskala längsschnittliche Vergleichsdaten, so dass eine Einordnung der hier erzielten Ergebnisse kaum möglich ist, zumal die von Morrison (2002) querschnittlich ermittelten Ergebnisse teilweise abweichen (vgl. Kapitel 8.2.5.1 – 8.2.5.5). Insgesamt betrachtet, können die formulierten Zusammenhänge zwischen der Interventionsteilnahme und den NW-Parametern aber vor allem bei Größe, Umfang und Stärke angenommen werden, wohingegen sie bei der Dichte für die EG_{low} verworfen werden müssen.

8.3.2 Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und soziale Integration

In Hypothese zwei wurde angenommen, dass die Teilnahme am pAP einen positiven Einfluss auf die subjektiv eingeschätzte soziale Integration hat (vgl. Kapitel 5.3), d.h., unter Berücksichtigung der Teilnahmehäufigkeit sollte sich bei der EG das Gefühl sozial integriert zu sein von t1 zu t2 stärker entwickeln als bei der KG. Im deskriptiven Auswertungsteil konnte bereits gezeigt werden, dass sich EG und KG hinsichtlich der sozialen Integrationswahrnehmung von t1 zu t2 unterschiedlich entwickeln und zwar dahingehend, dass die KG mit 3.36 Prozent von einer stärkeren Abnahme berichtet als die EG mit 0.39 Prozent. Unter Berücksichtigung der Faktoren *Teilnahmehäufigkeit* und *Zeit* stellen sich die Resultate nun wie folgt dar (Tabelle 44):

Tabelle 44: Soziale Integration in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Soziale Integration	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	.217	.643	.004	1.022	.366	.032	2.127	.128	.065

Entgegen den Erwartungen zeigt sich überhaupt kein Haupteffekt in Abhängigkeit von der Zeit ($F=0.217$; $df=1$; $p=.643$), was mit den geringen Veränderungen von t1 zu t2 über alle Gruppen hinweg zu begründen ist (vgl. Abb. 47). So schwanken die Werte lediglich zwischen 3.20 (EG_{high}) und 4.61 Prozent (EG_{low}). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die EG_{low} ($\Delta=.25$; MW_{t1} 5.35; MW_{t2} 5.60) von einer Zunahme im Zeitverlauf berichtet, wohingegen bei der KG ($\Delta=.18$; MW_{t1} 5.45; MW_{t2} 5.26) und der EG_{high} ($\Delta=.19$; MW_{t1} 5.83; MW_{t2} 5.64) eine Abnahme der subjektiv wahrgenommenen sozialen Integration festgestellt wurde. Diese unterschiedlichen Entwicklungen sind auch unabhängig von den Ausgangswerten der einzelnen Gruppen. Gleichzeitig spielen weder der Haupteffekt in Abhängigkeit von der Gruppe ($F=1.022$; $df=2$; $p=.366$) noch die Zweifachinteraktion (Gruppe x Zeit) ($F=2.127$; $df=2$; $p=.128$) bei der sozialen Integration eine statistisch bedeutende Rolle.

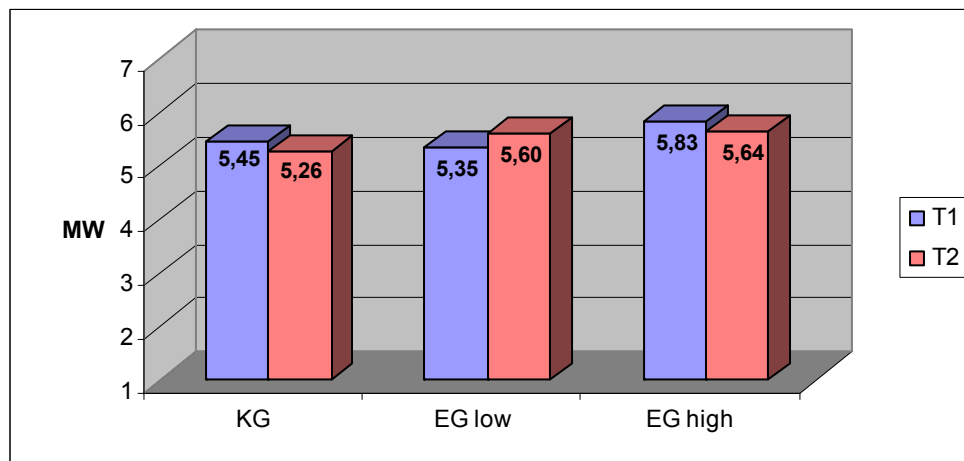


Abbildung 47: Soziale Integration in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung lassen erkennen, dass die Teilnahmehäufigkeit keinen statistisch relevanten Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene soziale Integration hat. Denn der Faktor Teilnahmehäufigkeit leistet mit 3.2 Prozent keinen bedeutsamen Beitrag zur Varianzaufklärung der sozialen Integration, weshalb Hypothese zwei verworfen werden muss.

Damit widerspricht die Entwicklung des sozialen Integrationsempfindens nicht nur den eigenen hypothetischen Annahmen sowie den im letzten Kapitel präsentierten Ergebnissen zu NW-Parametern sondern auch einer Vermutung⁸⁴ von Chatman (1991) und teilweise auch hypothetischen Annahmen von Morrison (2002). Gleichzeitig stimmt sie aber auch mit Morrisons (2002) Untersuchungsergebnissen überein. Denn Morrison (2002) stellte die Hypothese auf, dass soziale Integration negativ mit der NW-Größe zusammenhängen wird und positiv mit der Dichte und Stärke des Freundschaftsnetzwerks von Newcomern (vgl. auch Kapitel 5.1 & 8.2.5.6). Ihre Resultate belegen allerdings nur einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Stärke ($\beta=.36$; $p<.001$) und der Größe ($\beta=.25$; $p<.05$). Letzteres widerspricht ihrer Annahme, da zwischen Größe und sozialer Integration ein negativer Zusammenhang bestehen müsste. Lediglich der negative Zusammenhang zur NW-Dichte ($\beta= -.16$; n.s.) stimmt mit der postulierten Hypothese überein. Analog durchgeführte Regressi-

⁸⁴ Chatman (1991) hatte angenommen, dass die Teilnahme an firmengesponserten sozialen Aktivitäten zu größerer sozialer Integration führen kann (vgl. auch Kapitel 5.3).

onsanalysen der vorliegenden Arbeit zeigen folgende Zusammenhänge zwischen den Variablen (Tabelle 45):

Tabelle 45: Soziale Integration (SI) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des persönlichen Freundschaftsnetzwerkes

	Größe			Stärke			Dichte		
	t	p	β	t	p	β	t	p	β
SI t1	2.104	.040	.248	1.661	.102	.202	2.429	.018	.295
SI t2	2.122	.038	.251	1.931	.058	.230	1.521	.134	.180

Modell (t1): $R^2=.169$; $F=4.054$; $p=.011$; Modell (t2): $R^2=.184$; $F=4.517$; $p=.006$

Zum ersten Messzeitpunkt hängen Größe ($\beta=.248$; $p=.040$), Stärke ($\beta=.202$; $p=.102$) und Dichte ($\beta=.295$; $p=.018$) des FNW positiv mit sozialer Integration zusammen. Dabei sind die Zusammenhänge von Größe bzw. Dichte und sozialer Integration sogar signifikant und entsprechen den hypothetischen Annahmen. Darüber hinaus kann das Modell zu t1 immerhin 16.9 Prozent ($F=4.054$; $p=.011$) der Varianz aufklären. Zu t2 zeigen sich ähnliche Resultate, da wiederum Größe ($\beta=2.122$; $p=.038$), Stärke ($\beta=1.931$; $p=.058$) und Dichte ($\beta=1.521$; $p=.134$) positiv mit sozialer Integration zusammenhängen. Allerdings erreicht zu t2 nur der Zusammenhang zur NW-Größe statistische Bedeutsamkeit, die NW-Stärke ist aber immerhin noch auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant. Die Varianzaufklärung des Modells liegt bei 18.4 Prozent ($F=4.517$; $p=.006$), übertrifft damit also das Modell des ersten Messzeitpunktes. Damit bestehen sowohl zu t1 als auch zu t2 statistisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen den drei NW-Maßen Größe, Stärke und Dichte und sozialer Integration.

Allerdings können diese statistischen Kennwerte nicht die unterschiedlichen Verläufe (t1 – t2) der einzelnen Gruppen aufdecken, weshalb im Folgenden die Entwicklungen der NW-Parameter Größe, Stärke und Dichte mit der Veränderung der sozialen Integration verglichen werden sollen (Tabelle 46).

Tabelle 46: Veränderungen (t1 – t2) der NW-Parameter und sozialer Integration

	KG	EG _{low}	EG _{high}
Δ Größe	+ .13	+ .61	+ 1.13
Δ Stärke	+ .04	+ .08	+ .23
Δ Dichte	- .044	+ .123	- .109
Δ soziale Integration	- .18	+ .25	- .19

Die Ergebnisse zeigen, dass die absolute Veränderung von sozialer Integration vermutlich mit der Entwicklung der NW-Dichte zusammenhängt. Denn die NW-Parameter Größe und Stärke entwickeln sich bei allen Gruppen gleich, wohingegen sich die Dichte anders verhält: Während sie bei KG und EG_{high} von t1 zu t2 abnimmt, steigt sie bei der EG_{low} im Untersuchungszeitraum an. Eine identische Entwicklung lässt sich bei der sozialen Integration feststellen. Auch hier nimmt lediglich bei der EG_{low} das subjektive Integrationsempfinden im Zeitverlauf zu, bei KG und EG_{high} nimmt es dagegen ab. Das heißt aber, dass die Entwicklung von sozialer Integration vermutlich sowohl von der Größe als auch der Stärke relativ unabhängig ist, und nur die Dichte einen Einfluss nimmt. Demnach nehmen Personen (im Zeitverlauf betrachtet) eine höhere soziale Integration wahr, wenn sie es gleichzeitig schaffen, eine stärkere Vernetzung (Dichte) unter ihren Freunden aufzubauen.

8.3.3 Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und Rollenambiguität

In Hypothese 3a wurde angenommen, dass die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm einen positiven Einfluss auf die Rollenambiguität hat. Das heißt, bei der EG entwickelt sich in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit der Grad an wahrgenommener Rollenambiguität vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jene der KG. Eine positive Entwicklung impliziert in diesem Kontext eine stärkere Abnahme der Rollenambiguität. Die deskriptiven Analysen (vgl. Kapitel 8.2.5.7) zeigten bereits eine erste Tendenz zur Bestätigung dieser Annahme, da sich die Rollenambiguität bei der EG zwischen den beiden Messzeitpunkten um fast sieben Prozent verbesserte, wohingegen bei der KG im selben Zeitraum ein leichter Anstieg (1.67%) zu verzeichnen war. Unter Berücksichtigung des Faktors Gruppe (Teilnahmehäufigkeit) stellen sich die Ergebnisse der Varianzanalysen folgendermaßen dar (Tabelle 47):

Tabelle 47: Rollenambiguität in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Rollenambiguität	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	1.493	.226	.024	.061	.941	.002	1.006	.372	.032

Zunächst einmal fällt auf, dass weder die beiden Haupteffekte Zeit ($F=1.493$; $df=1$; $p=.226$) und Gruppe ($F=.061$; $df=2$; $p=.941$) noch die Interaktion aus den beiden Faktoren ($F=1.006$; $df=2$; $p=.372$) statistisch bedeutsam werden. Allerdings entwickelt sich die wahrgenommene Rollenambiguität ($t1-t2$) bei der Betrachtung einzelner Gruppen sehr unterschiedlich, weshalb eine dezidierte Analyse sinnvoll erscheint. Die in Abbildung 48 aufgeführten Mittelwerte der beiden Messzeitpunkte zeigen, dass nur bei der KG ($\Delta=.04$; MW_{t1} 2.45; MW_{t2} 2.49) die Rollenambiguität zunimmt, wohingegen sie bei den beiden EGN abnimmt. Hierbei verzeichnet sogar die EG_{low} ($\Delta=.24$; MW_{t1} 2.56; MW_{t2} 2.32) mit 9.47 Prozent eine etwas größere Abnahme als die EG_{high} ($\Delta=.11$; MW_{t1} 2.44; MW_{t2} 2.33) mit 4.73 Prozent.

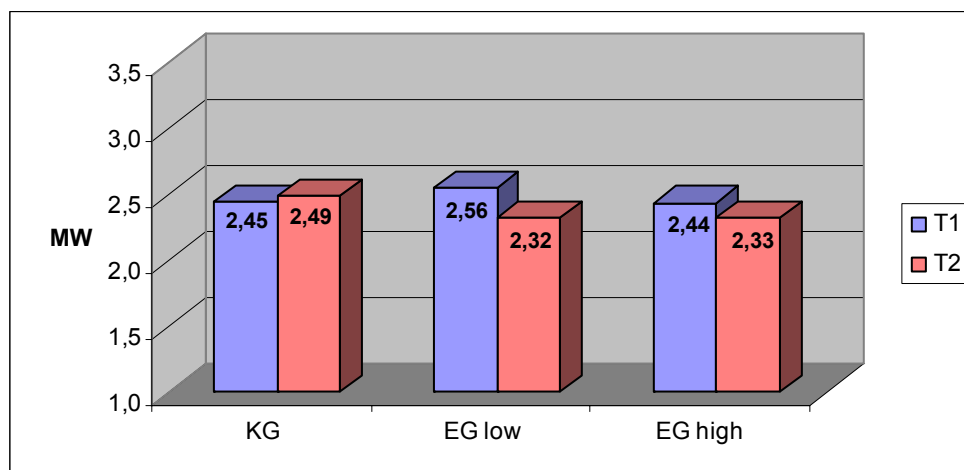


Abbildung 48: Rollenambiguität in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit (N=64)

Somit scheinen insbesondere diejenigen Probanden von einer Interventionsteilnahme zu profitieren, die zu $t1$ besonders hohe Werte erzielen. Im Falle der Rollenambiguität ist das die EG_{low} , die am Ende der Intervention von einer deutlichen Verbesserung berichtet und insgesamt den niedrigsten Wert erreicht.

Diskussion und Interpretation

Bei der Betrachtung der Einflussgröße *Teilnahmehäufigkeit auf die Rollenambiguität* ist festzuhalten, dass die Arbeitshypothese „die EG entwickelt sich hinsichtlich der Rollenambiguität positiver“ aufrechterhalten werden kann. Allerdings sind die Einflüsse sehr gering, dürfen also nicht überschätzt werden.

Die Entscheidung die Arbeitshypothese aufrechtzuerhalten, basiert auf der Erkenntnis, dass die Rollenambiguität bei der KG im Zeitverlauf zunimmt, während sie bei den EGn unabhängig von der Teilnahmehäufigkeit abfällt. Dass sich bei dieser klaren Tendenz dennoch keine signifikant bedeutsamen Ergebnisse einstellen, dürfte an der kleinen Stichprobe liegen. Darüber hinaus spricht auch der Vergleich mit früheren Studienergebnissen für eine Aufrechterhaltung der Arbeitshypothese. So stellten bspw. Meglino et al. (1988) in einer kontrollierten Studie fest, dass die an zwei Trainingseinheiten⁸⁵ teilnehmende EG einen signifikant geringeren Anstieg ($p < .05$) der Rollenambiguität zu verzeichnen hatte als die KG oder die EG mit nur einem Training. Dennoch konnte das Training die Rollenambiguität der Newcomer nicht verringern, sondern nur deren Anstieg bremsen. In einer Studie von Bauer und Green (1994) berichten Doktoranden, dass ihre Rollenambiguität von t1 zu t2 um 1.88 Prozent abnahm. Allerdings wurde diese Studie nicht kontrolliert, da lediglich das Eingebundensein von Newcomern in arbeitsnahen Aktivitäten von Interesse war. Vergleichbare Ergebnisse liefert auch die nicht-kontrollierte Untersuchung von Ashford und Saks (1996), da bei den Probanden eine Abnahme der Rollenambiguität von 4.23 Prozent festgestellt werden konnte. Eine ebenfalls nicht kontrollierte Untersuchung von Settoon und Adkins (1997) stellte dagegen eine Zunahme der Rollenambiguität um 1.52 Prozent fest.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es einerseits nicht-kontrollierte Studien gibt, die entweder von einer Ab- oder Zunahme der Rollenambiguität bei den Probanden berichten. Andererseits konnte auch eine kontrollierte Untersuchung gefunden werden, bei der die Experimentalgruppen einen geringeren Anstieg der Rollenambiguität zu verzeichnen hatten als die Kontrollgruppe. Die Ergebnisse der hier präsentierten Studien sind demnach heterogen und sollten aus diesem Grunde auch nicht überbewertet werden, zumal die Veränderungen insgesamt betrachtet nur gering sind. Zusammengefasst bestätigen aber die Resultate der hier präsentierten Studien die eigenen Ergebnisse.

⁸⁵ Das Training bestand aus der Vorführung eines bzw. zweier professioneller Videos, in welchen den Teilnehmern einmal ein verstärkten und einmal ein reduzierten Ausblick auf ihre zukünftigen Tätigkeit (Armee) gezeigt wurde (vgl. Meglino et al., 1988, p. 261).

8.3.4 Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm und Rollenkonflikte

Analog zu Hypothese 3a wurde in Hypothese 3b angenommen, dass die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm einen positiven Einfluss auf die Rollenkonflikte hat. Das heißt, bei der EG entwickeln sich in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit die wahrgenommenen Rollenkonflikte vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt positiver als jene der KG. Eine positive Entwicklung impliziert hierbei eine stärkere Abnahme der Rollenkonflikte. Im Gegensatz zur Rollenambiguität deuteten die ersten deskriptiven Analysen (vgl. Kapitel 8.2.5.8) zu Rollenkonflikten aber sehr heterogene Resultate an: Die subjektiv wahrgenommenen Rollenkonflikte stiegen sowohl bei der EG als auch bei der KG vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt an. Dabei ist aber die Zunahme bei der EG mit 14.36 Prozent deutlich höher als jene der KG mit nur 2.60 Prozent. Die Varianzanalysen mit den Faktoren Zeit und Gruppe (Teilnahmehäufigkeit) bringen folgende Erkenntnisse (Tabelle 48):

Tabelle 48: Rollenkonflikte in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

Rollen-ambiguität	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
	4.144	.046	.064	.099	.906	.003	.832	.440	.027

Zunächst zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt in Abhängigkeit von der Zeit ($F=4.144$; $df=1$; $p<.05$), jedoch nicht in der angenommenen Richtung, da die Rollenkonflikte bei allen Gruppen von t_1 zu t_2 ansteigen (vgl. Abb. 49). Im Widerspruch zur Annahme lassen sich die größten Zunahmen an Rollenkonflikten bei der EG_{low} ($\Delta=.39$; MW_{t_1} 2.07; MW_{t_2} 2.45) und der EG_{high} ($\Delta=.23$; MW_{t_1} 2.01; MW_{t_2} 2.24) mit 18.68 bzw. 11.26 Prozent feststellen. Dagegen erzielt die KG ($\Delta=.06$; MW_{t_1} 2.14; MW_{t_2} 2.19) mit einem Anstieg von nur 2.60 Prozent das mit Abstand beste Ergebnis. Es fällt weiterhin auf, dass vor allem diejenigen Gruppen von einer starken Zunahme an Rollenkonflikten berichten, die zu t_1 niedrige Ausgangswerte erreichen. Der Haupteffekt Gruppe ($F=.099$; $df=2$; $p=.906$) wie auch die Interaktion aus Gruppe x Zeit ($F=.832$; $df=2$; $p=.440$) werden nicht statistisch bedeutsam.

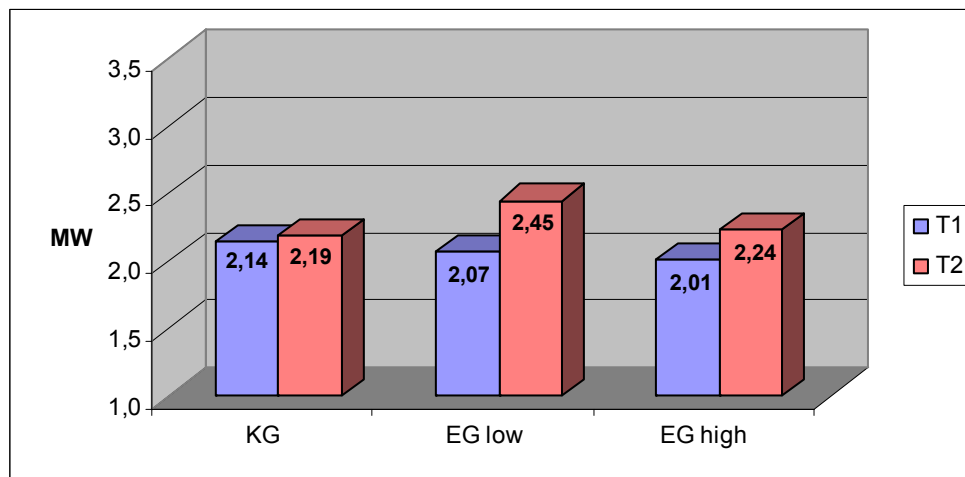


Abbildung 49: Rollenkonflikte in Abhängigkeit von der Teilnahmeghäufigkeit (N=64)

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung zeigen, dass der angenommene Effekt der Teilnahmeghäufigkeit auf die wahrgenommenen Rollenkonflikte im neuen Unternehmen nicht besteht. Im Widerspruch zur Annahme, nehmen die Rollenkonflikte mit nur einer Ausnahme bei der EG sogar stärker zu als bei der KG, weshalb Hypothese 3b verworfen werden muss.

Die Schwierigkeit besteht nun darin, eine logische Interpretation für die vorliegenden Resultate zu finden. Deshalb soll ein Vergleich mit Ergebnissen früherer Studien eventuell mehr Aufschluss bringen. In der bereits im letzten Kapitel erwähnten nicht-kontrollierten Studie von Bauer und Green (1994) wurde von den beiden Autoren eine Stagnation der Rollenkonflikte im Zeitverlauf festgestellt. Dagegen berichten Ashford und Saks (1996) von einer Zunahme um 4.94 Prozent, Settoon und Adkins (1997) wiederum konnten in ihrer Untersuchung eine Abnahme um 3.70 Prozent feststellen. Damit verdeutlichen diese ersten Untersuchungsergebnisse aber nur, dass der Forschungsstand zu Rollenkonflikten sehr heterogen und nicht in sich konsistent ist, was eine Einordnung und nachvollziehbare Interpretation der eigenen Ergebnisse zusätzlich erschwert. Hinzu kommt, dass die Resultate auch nicht mit den Erkenntnissen der Rollenambiguität konform sind (vgl. Kapitel 8.3.3). Hier können aber die folgenden Korrelationsanalysen zwischen den beiden Konstrukten etwas Klarheit bringen (Tabelle 49).

Tabelle 49: Korrelationen von Rollenambiguität und Rollenkonflikten

			t1		t2	
			RA	RK	RA	RK
GS (N=64)	RA	Pearson Correlation	1	.459**	1	.424**
		Sig. (2-tailed)	,	.000	,	.000
	RK	Pearson Correlation	.459**	1	.424**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	,	.000	,
KG (N=35)	RA	Pearson Correlation	1	.441**	1	.479**
		Sig. (2-tailed)	,	.008	,	.004
	RK	Pearson Correlation	.441**	1	.479**	1
		Sig. (2-tailed)	.008	,	.004	,
EG_{low} (N=11)	RA	Pearson Correlation	1	.602	1	.319
		Sig. (2-tailed)	,	.050	,	.339
	RK	Pearson Correlation	.602	1	.319	1
		Sig. (2-tailed)	.050	,	.339	,
EG_{high} (N=18)	RA	Pearson Correlation	1	.456	1	.435
		Sig. (2-tailed)	,	.057	,	.071
	RK	Pearson Correlation	.456	1	.435	1
		Sig. (2-tailed)	.057	,	.071	,

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); RA=Rollenambiguität; RK=Rollenkonflikte

Wie Tabelle 49 zu entnehmen ist, bestehen bei der Gesamtstichprobe zum ersten ($r=.459$; $p<.01$) wie auch zum zweiten ($r=.424$; $p<.01$) Messzeitpunkt zunächst signifikante Zusammenhänge zwischen Rollenambiguität und Rollenkonflikten. Betrachtet man aber die Korrelationen einzelner Gruppen, also in Abhängigkeit von der Teilnahmehäufigkeit, zeigen sich differente Resultate: Während bei der KG wiederum zu t1 ($r=.441$; $p<.01$) und t2 ($r=.479$; $p<.01$) signifikante Zusammenhänge festzustellen sind, werden bei den EGn keine weiteren Korrelationen signifikant. Das heißt, die beiden Konstrukte sind weitestgehend unabhängig voneinander und erklären damit nicht nur die widersprüchlichen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, sondern stimmen auch mit einigen früheren Annahmen (vgl. auch Kapitel 5.1 & 8.2.5.8) und Untersuchungsergebnissen überein. So hielten bspw. Rizzo et al. (1970) fest, dass aufgrund der mittels Faktorenanalyse erzielten Ergebnisse und der geringen Korrelationen von $r=.25$ (Stichprobe A; $p<.05$) bzw. $r=.01$ (Stichprobe B; n.s.) zwischen Rollenkonflikten und -ambiguität eine Trennung der beiden Konstrukte gerechtfertigt sei. Bestätigt wird diese Feststellung auch durch eine Metaanalyse von Jackson und Schuler (1985), die ebenfalls zu dem Fazit gelangen, dass Rollenkonflikte und Rolle-

nambiguität als getrennte Konstrukte betrachtet werden sollten (vgl. Jackson & Schuler, 1985, p. 45).

8.3.5 Teilnahme am Aktivitätsprogramm und secondary Outcomes

In Hypothese 4 wurde ein positiver Effekt der Interventionsteilnahme auf die secondary Outcomes postuliert, d.h., unter Berücksichtigung der Teilnahmehäufigkeit sollten sich bei der EG die abhängigen Variablen soziale Unterstützung, organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung von t1 zu t2 positiver entwickeln als bei der KG. Mit positiver Entwicklung ist in diesem Kontext wiederum gemeint, dass soziale Unterstützung, organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit ansteigen und gleichzeitig die Fluktuationsneigung absinkt. Die ersten deskriptiven Analysen (vgl. Kapitel 8.2.6) zeigten bereits, dass sich EG und KG je nach Outcome-Variable ganz unterschiedlich entwickeln. Beispielsweise nahm bei der EG die subjektiv wahrgenommene soziale Unterstützung von t1 zu t2 etwas zu (0.85%), wohingegen sie bei der KG leicht abnahm (0.51%). Bei Commitment (EG: -5.12%; KG: -6.28) und Arbeitszufriedenheit (EG: -4.53%; KG: -4.52) konnten dagegen keine auffälligen Unterschiede festgestellt werden. Im Unterschied dazu stieg die Fluktuationsneigung bei den Interventionsteilnehmern mit 23.65 Prozent deutlich stärker an als bei der KG mit 18.04 Prozent. Unter Berücksichtigung der Faktoren Teilnahmehäufigkeit und Zeit stellen sich die Resultate nun wie folgt dar (Tabelle 50):

Tabelle 50: Secondary Outcomes in Abhängigkeit von Zeit (2 Messzeitpunkte) und Gruppe (KG/EG_{low}/EG_{high})

	Haupteffekt Zeit			Haupteffekt Gruppe			Interaktion Gruppe x Zeit		
	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²	F-Wert	p	eta ²
Soziale Unterstützung	.015	.903	.000	.039	.961	.001	.147	.864	.005
Organ. Commitment	17.320	.000	.221	.166	.847	.005	.135	.874	.004
Arbeitszufriedenheit	6.405	.014	.096	.376	.688	.012	.854	.431	.028
Fluktuationsneigung	31.536	.000	.341	.831	.440	.027	2.872	.064	.086

Betrachtet man zunächst einmal die Ergebnisse in Abhängigkeit von der Zeit, fällt auf, dass beim organisationalen Commitment ($F=17.320$; $p=.000$), der Arbeitszufriedenheit ($F=6.405$; $p=.014$) als auch der Fluktuationsneigung ($F=31.536$; $p=.000$) signifikant positive Effekte festzustellen sind. Dagegen stagniert die soziale Unterstützung über die Zeit hinweg betrachtet komplett ($F=.015$; $p=.903$). Aufgrund dieser heterogenen Ergebnisse schwankt auch die Varianzaufklärung von 0.00 Prozent (soziale Unterstützung) bis zu 34.1 Prozent (Fluktuationsneigung). Die Ergebnisse zu den Gruppeneffekten verdeutlichen, dass keine der postulierten Entwicklungen signifikant ist, d.h., die einzelnen Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Veränderungen nicht signifikant voneinander. Der stärkste Gruppeneffekt (mit 2.7 Prozent Varianzaufklärung) konnte bei der Fluktuationsneigung ($F=.831$; $p=.440$) identifiziert werden, der schwächste mit 0.1 Prozent erklärter Varianz bei der sozialen Unterstützung ($F=.039$; $p=.961$). Beide sind aber genauso wie organisationales Commitment ($F=.166$; $p=.847$) und Arbeitszufriedenheit ($F=.376$; $p=.688$) statistisch irrelevant. Und auch die betrachteten Zweifach-Interaktionen (Gruppe x Zeit) verfehlen sämtlich das Testniveau. Mit 8.6 bzw. 2.8 Prozent Varianzaufklärung sind die Ergebnisse zur Fluktuationsneigung ($F=2.872$; $p=.064$) und Arbeitszufriedenheit ($F=.854$; $p=.431$) aber noch etwas besser als jene zur sozialen Unterstützung ($F=.147$; $p=.864$) oder zum Commitment ($F=.135$; $p=.874$) mit 0.5 bzw. 0.4 Prozent erklärter Varianz.

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung lassen erkennen, dass ein direkter Effekt der Teilnahmehäufigkeit auf die erfassten secondary Outcomes nicht besteht. Hypothese 4 muss demzufolge verworfen werden. Mit Ausnahme von drei Zeiteffekten erreichen weder die Gruppeneffekte noch die Wechselwirkungen (Gruppe x Zeit) ein statistisch signifikantes Testniveau. Und auch die Varianzaufklärung der Teilnahmehäufigkeit schwankt nur zwischen und 0.00 und maximal 34.1 Prozent, d.h., die teilweise vorhandenen Effekte sollten nicht überschätzt werden.

Im deskriptiven Auswertungsteil (Kapitel 8.2.6.1 bis 8.2.6.4) konnte mit t-Tests für abhängige Stichproben bereits gezeigt werden, dass sich mit Ausnahme der sozialen Unterstützung alle anderen secondary Outcomes bei Betrachtung der Gesamtstich-

probe vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt signifikant verändern. Das heißt, die hier mittels Varianzanalyse identifizierten und statistisch bedeutsamen Zeiteffekte bei organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung decken sich mit diesen ersten Analysen. Allerdings dürfen diese Effekte nicht darüber hinweg täuschen, dass sich die Variablen entgegen der Hypothese entwickeln: organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit nehmen ab und die Fluktuationsneigung steigt gleichzeitig an. Soziale Unterstützung hingegen nimmt wie postuliert bei den Newcomern von t1 zu t2 minimal zu. Dieser Effekt ist aber statistisch nicht bedeutsam. Damit decken sich all diese zeitlichen Entwicklungen zwar auch mit einigen früheren Studienergebnissen⁸⁶, dennoch war dies im Vorfeld, insbesondere bei den EGn, anders angenommen worden. Ebenfalls widersprüchlich zur Arbeitshypothese sind die Ergebnisse zu Gruppeneffekt und Interaktion (Gruppe x Zeit). Bei beiden wurden klare Resultate zugunsten der Experimentalgruppen erwartet bzw. unterschiedliche Entwicklungen zwischen EG und KG. Diese lassen sich zwar ansatzweise bei sozialer Unterstützung und beim Commitment erkennen, haben statistisch aber keinerlei Bedeutung. Darüber hinaus entwickeln sich beide Gruppen bei Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung sogar entgegen der Annahme, d.h., die EG veränderte sich stärker in die nicht-postulierte Richtung als die KG.

Abschließend betrachtet, können zwei Gründe für die hier erzielten Resultate verantwortlich sein: (1) Die übergreifenden Strukturveränderungen bei ALTANA Pharma haben die Untersuchungsergebnisse überlagert, denn insbesondere verhaltens- und einstellungsbezogene Variablen wie Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Fluktuationsneigung sind hiervon stark betroffen. (2) Das physische Aktivitätsprogramm hat keinen direkten Einfluss auf die secondary Outcomes, sondern wirkt indirekt über die primary Outcomes. Diese Erklärung wäre auch konform mit den eigenen theoretischen Vorarbeiten und jüngsten Erklärungsansätzen zur organisationalen Sozialisation (vgl. Kapitel 4.1.2).

Eine endgültige Klärung der unterschiedlichen Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren, primary und secondary Outcomes, wird erst durch die pfadanalytische Überprüfung des eigenen Erklärungsansatzes im nächsten Kapitel erfolgen können.

⁸⁶ Vergleiche hierzu in den Kapiteln 8.2.6.1 bis 8.2.6.4 jeweils die Abschnitte *Diskussion und Interpretation*.

Doch zunächst soll der Abschnitt zur inferenzstatistischen Hypothesenprüfung mit einer kurzen Darstellung aller untersuchten Hypothesen zusammengefasst werden.

8.3.6 Soziale Ressourcen und soziale Unterstützung

In Hypothese 5a wurde angenommen, dass die sozialen Ressourcen der neuen Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf deren subjektiv wahrgenommene sozialer Unterstützung haben. Damit ist gemeint, dass Personen mit einem großen, starken und dichten Netzwerk sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden mehr soziale Unterstützung an ihrem Arbeitsplatz wahrnehmen als Personen mit kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden (vgl. Kapitel 5.3). Für die Überprüfung dieser Hypothese wurden multiple Regressionsanalysen zu beiden Messzeitpunkten durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle 51 aufgeführt sind.

Tabelle 51: Soziale Unterstützung (SU) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration

	Größe			Stärke			Dichte			soziale Integration		
	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β
SU t1	1.128	.264	.112	-.749	.457	-.076	1.270	.209	.132	5.621	.000	.592
SU t2	1.144	.257	.132	2.152	.035	.248	.786	.435	.089	2.652	.010	.321

Modell (t1): $R^2 = .455$; $F = 12.334$; $p = .000$; Modell (t2): $R^2 = .293$; $F = 6.119$; $p = .000$

Die Ergebnisse zum ersten Messzeitpunkt zeigen, dass mit Ausnahme der NW-Stärke die Zusammenhänge zwischen den NW-Parametern und sozialer Unterstützung wie auch zwischen sozialer Integration und Unterstützung positiv sind. Damit entsprechen sie zunächst den postulierten Annahmen, wobei eine differenzierte Betrachtung der einzelnen unabhängigen Variablen zu unterschiedlichen Resultaten führt. Denn während die Zusammenhänge zwischen Größe ($\beta = .112$; $p = .264$), Stärke ($\beta = -.076$; $p = .457$) und Dichte ($\beta = .132$; $p = .209$) nur sehr gering sind, hat soziale Integration mit einem β -Wert von .592 ($p = .000$) die mit Abstand stärkste Wirkung auf die soziale Unterstützung der neuen Mitarbeiter. Betrachtet man nur die Netzwerkparameter, prognostiziert die Dichte *soziale Unterstützung* am besten. Insgesamt klärt das postulierte Modell zu t1 45.5 Prozent ($F = 12.334$; $p = .000$) der Varianz auf, was

in einem zufrieden stellenden Bereich ist. Ähnliche Resultate konnten auch zum zweiten Messzeitpunkt erzielt werden, wobei hier übereinstimmend mit der Annahme alle NW-Parameter eine positive Wirkung auf die soziale Unterstützung suggerieren. Dabei ist der Zusammenhang von Größe ($\beta=.132$; $p=.257$) und Dichte ($\beta=.089$; $p=.435$) aber eher gering, wohingegen die Wirkungen von Stärke ($\beta=.248$; $p=.035$) und sozialer Integration ($\beta=.321$; $p=.010$) signifikant werden. Die Varianzaufklärung des postulierten Modells liegt mit noch zufrieden stellenden 29.3 Prozent ($F = 6.119$; $p=.000$) etwas unter dem Modell des erstens Messzeitpunkts.

Diskussion und Interpretation

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen suggerieren, dass der postulierte Einfluss von sozialen Ressourcen auf die subjektiv wahrgenommene soziale Unterstützung größtenteils besteht. Demnach kann Hypothese 5a aufrechterhalten werden. Allerdings sind die Wirkungen je nach Variable unterschiedlich, die Regressionskoeffizienten schwanken zwischen .076 und .592. Das heißt, die gefundenen Einflüsse zwischen den einzelnen sozialen Ressourcen und wahrgenommener sozialer Unterstützung dürfen nicht überschätzt werden.

Obwohl das angenommene Modell 45.5 (t1) bzw. 29.3 (t2) Prozent der Varianz von sozialer Unterstützung erklärt, insgesamt betrachtet also zufrieden stellende Ergebnisse liefert, ist es notwendig, die Wirkungen der unabhängigen Variablen einzeln zu betrachten. Der signifikante Einfluss von sozialer Integration auf die soziale Unterstützung ist mit Regressionskoeffizienten von .592 ($t=5.621$; $p=.000$) zu t1 und .321 ($t=2.652$; $p=.010$) zu t2 nicht nur positiv, sondern auch übereinstimmend mit theoretischen Arbeiten (z.B. Badura, 1981; Laireiter, 1993; Schröder & Schmitt, 1988; Leppin & Schwarzer, 1997). Anders verhält es sich hingegen bei den NW-Parametern Größe, Stärke und Dichte und ihrer Wirkung auf die soziale Unterstützung der untersuchten Personen. Denn mit Ausnahme der Stärke zu t1 sind zwar alle Einflüsse positiv und damit übereinstimmend mit der Annahme, jedoch sind ihre Wirkungen mit Regressionskoeffizienten zwischen .076 und .248 überwiegend schwach und nicht statistisch bedeutsam. Lediglich die Wirkung der NW-Stärke auf die soziale Unterstützung wird zum zweiten Messzeitpunkt signifikant ($t=2.152$; $p=.035$).

Damit bestätigen diese unterschiedlichen Ergebnisse aber die Resultate der multiplen Regressionsanalysen in Kapitel 8.3.2. Denn hier konnten nur teilweise statistisch signifikante Wirkungen der NW-Parameter Größe, Stärke und Dichte auf die soziale Integration gefunden werden. Die positiven Einflüsse von Parametern des persönlichen Freundschaftsnetzwerks auf die soziale Unterstützung bestehen demnach, sind aber mit Ausnahme der NW-Stärke zu t2 in der vorliegenden Arbeit statistisch nicht bedeutsam. Möglicherweise würde eine größere Stichprobe zu besseren Resultate führen, denn man ist sich einig darin, dass „tie strength and support are highly associated“ (Walker et al., 1993, p. 75). Oder wie Schröder und Schmitt (1998) festhalten, ist für den Austausch von sozialer Unterstützung die Einbettung in ein soziales Umfeld eine grundlegende Voraussetzung (vgl. auch Lin & Westcott, 1991; Leppin & Schwarzer, 1997). Empirische Belege für diesen Zusammenhang findet man auch bei Barrera (1986) oder Wellmann und Wortley (1990). Dabei ist vor allem die Netzwerkforschung mit quantitativen Parametern wie z.B. Anzahl und Nähe von Interaktionspartner, die Dauer der Beziehungen oder die Kontakthäufigkeit besonders relevant. Gleichzeitig warnen Schröder und Schmitt (1998) in Anlehnung an Wortmann (1984) aber auch davor, dass strukturelle Netzwerkparameter wie Größe oder Dichte nicht als Äquivalent mit sozialer Unterstützung angesehen werden dürfen (vgl. Schröder & Schmitt, 1998). Und auch Leppin und Schwarzer (1997) verweisen auf empirische Untersuchungsergebnisse von Pierce, Sarason und Sarason (1996), die eher geringe Korrelation zwischen strukturellen Netzwerkmaßen und funktionellen Unterstützungsmaßen fanden.

8.3.7 Soziale Ressourcen und organisationales Commitment

Hypothese 5b postuliert einen positiven Einfluss von sozialen Ressourcen der neuen Mitarbeiter auf deren organisationales Commitment. Demnach wird also angenommen, dass die befragten Newcomer mit großen, starken, dichten und umfangreichen Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden ein größeres organisationales Commitment haben werden als Newcomer mit geringen sozialen Ressourcen (kleinen, schwachen, wenig dichten und umfangreichen Netzwerken) sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden. In Tabelle 52 sind die Ergebnisse

der multiplen Regressionsanalysen aufgeführt, um diese Hypothese verifizieren bzw. falsifizieren zu können.

Tabelle 52: Organisationales Commitment (OC) in Abhängigkeit von Größe, Stärke, Dichte und Umfang des FNW sowie sozialer Integration

	Größe			Stärke			Dichte			Umfang			soziale Integration		
	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β
OC t1	2.116	.039	.298	-1.563	.124	-.171	-.584	.561	-.066	-.493	.624	-.068	4.267	.000	.495
OC t2	.875	.385	.110	.459	.648	.054	1.216	.229	.149	.011	.991	.001	3.200	.002	.398

Modell (t1): $R^2 = .378$; $F = 7.049$; $p = .000$; Modell (t2): $R^2 = .269$; $F = 4.269$; $p = .002$

Zur ersten Datenerhebung fällt zunächst auf, dass sich mit Ausnahme von NW-Größe und sozialer Integration die postulierten Zusammenhänge nicht bestätigen. So sind bei den Netzwerkparametern die Beziehungen zwischen Stärke ($t = -1.563$; $p = .124$), Dichte ($t = -.584$; $p = .561$) bzw. Umfang ($t = -.493$; $p = .624$) und organisationalem Commitment mit Regressionskoeffizienten zwischen $\beta = -.066$ und $\beta = -.171$ statistisch zwar irrelevant, aber entgegen der Annahme negativ. Der mit Abstand stärkste Zusammenhang mit $\beta = .495$ ($t = 4.267$; $p = .000$) besteht zwischen sozialer Integration und organisationaler Verbundenheit. Aber auch die Wirkung der NW-Größe erreicht mit $\beta = .298$ ($t = 2.116$; $p < .05$) ein statistisch signifikantes Niveau. Insgesamt kann das postulierte Modell zufriedenstellende 37.8 Prozent ($F = 7.049$; $p = .000$) der Varianz von organisationalem Commitment aufklären.

Deutlich bessere Ergebnisse liefern dagegen die Regressionsanalysen der zweiten Datenerhebung, denn die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und den NW-Parametern bzw. sozialer Integration werden wie angenommen positiv. Mit Regressionskoeffizienten von $\beta = .001$ (Umfang) und $\beta = .149$ (Dichte) haben aber alle NW-Parameter nur eine sehr geringe Bedeutung. Die stärksten, aber statistisch nicht signifikanten Wirkungen bezüglich organisationaler Verbundenheit treten bei Größe ($t = .875$; $p = .385$) und Dichte ($t = 1.216$; $p = .229$) auf, die geringsten bei Stärke ($t = .459$; $p = .648$) und Umfang ($t = .011$; $p = .991$). Damit spielen alle vier NW-Parameter hinsichtlich der Vorhersage von organisationalem Commitment keine bedeutsame Rolle. Im Unterschied hierzu zeigt sich wiederum ein hochsignifikanter Einfluss ($t = 3.200$; $p = .002$) von sozialer Integration auf das organisationale Commitment mit

$\beta = .398$. Zum zweiten Messzeitpunkt klärt das angenommene Modell immerhin noch 26.9 Prozent ($F = 4.269$; $p = .002$) der Varianz von organisationalem Commitment auf.

Diskussion und Interpretation

Aufgrund der erzielten Ergebnisse mittels multipler Regressionsanalysen, kann Hypothese 5b unter Ausdifferenzierung angenommen werden. Denn mit einigen Ausnahmen zu t1 decken sich die Ergebnisse mit den postulierten Annahmen. Eine Ausdifferenzierung und separate Betrachtung der einzelnen Parameter erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der teilweise sehr schwachen Einflüsse absolut notwendig. Analog zum vorherigen Kapitel nehmen die Regressionskoeffizienten Werte zwischen .001 und .495 an, d.h., die im unteren Bereich angesiedelten Wirkungen der einzelnen sozialen Ressourcen auf das organisationale Commitment sollten nicht überbewertet werden.

Der Hauptgrund für die Annahme von Hypothese 5b liegt in der Überprüfung der aufgestellten Regressionsfunktionen zu t1 wie auch zu t2. Denn beide postulierten Modelle werden statistisch signifikant (t1: $F = 7.049$; $p = .000$; t2: $F = 4.269$; $p = .002$), d.h., der durch die die Regressionsbeziehungen angenommene Einfluss wurde empirisch bestätigt. Dennoch erscheint es notwendig, die Ergebnisse differenziert zu betrachten, da insbesondere die Ergebnisse zu den Netzwerkmaßen nicht zufrieden stellend sind. Konform mit früheren Studienergebnissen (z.B. Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Drescher, 1993; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Ostroff & Kozlowski, 1992) sind zunächst die Resultate der Beziehung zwischen sozialer Integration und organisationalem Commitment. In allen Untersuchungen wurden entweder signifikante Korrelationen zwischen den beiden Variablen identifiziert (z.B. Ostroff & Kozlowski, 1992) oder signifikante Beziehungen mittels Regressionsanalysen (z.B. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). In Anbetracht der Wirkung von Freundschaftsnetzwerkparametern auf das organisationale Commitment ist der Forschungsstand weniger klar. Denn die einzig vergleichbare Studie von Morrison (2002) liefert nichtsignifikante Beziehungen von Größe (negativ) und Dichte (positiv) zu organisationalem Commitment und hochsignifikant positive von Stärke und Umfang zum Commitment (vgl. Kapitel 5.3). So sind auch die Ergebnisse von Morrison (2002) nicht eindeutig, im Falle der Größe und Dichte widersprechen sie sogar ihren

Annahmen. Zusammenfassend betrachtet scheint es schwierig zu sein, eindeutige Beziehungen zwischen den Parametern von Freundschaftsnetzwerken und Sozialisations-Outcomes wie organisationaler Verbundenheit zu identifizieren. Immerhin ist es in dieser Arbeit gelungen, die Ergebnisse von Morrison (2002) teilweise zu bestätigen. Demzufolge dürften die Zusammenhänge zwischen Größe, Stärke, Dichte und Umfang beim organisationalen Commitment positiv sein, wobei vor allem die Resultate zur NW-Größe der Arbeit von Morrison (2002) widersprechen. Aus diesem Grund sind weitere Untersuchungen mit größeren Stichprobenumfängen notwendig, da es bei den hier berichteten Ergebnissen auch denkbar wäre, dass bspw. der starke Einfluss von sozialer Integration auf organisationales Commitment die Beziehungen der NW-Parameter überlagert hat.

8.3.8 Soziale Ressourcen und Arbeitszufriedenheit

Analog zu den Hypothesen 5a/b wurde in Hypothese 5c angenommen, dass die sozialen Ressourcen der neuen Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf deren subjektiv wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit haben: Personen mit großen, starken und dichten Netzwerken sowie hohem sozialen Integrationsempfinden berichten von einer höheren Arbeitszufriedenheit als Personen mit kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden (vgl. Kapitel 5.3). Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen zur Überprüfung der vorliegenden Hypothese sind in Tabelle 53 aufgeführt.

Tabelle 53: Arbeitszufriedenheit (AZ) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration

	Größe			Stärke			Dichte			soziale Integration		
	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β
AZ t1	1.745	.086	.191	.262	.794	.029	-1.607	.114	-.183	4.517	.000	.519
AZ t2	-.442	.660	-.049	-.780	.438	-.089	-1.017	.314	-.112	5.272	.000	.613

Modell (t1): $R^2 = .352$; $F = 7.860$; $p = .000$; Modell (t2): $R^2 = .331$; $F = 7.177$; $p = .000$

Zum ersten Messzeitpunkt fällt zunächst auf, dass entgegen der Annahme die Dichte ($t = -1.607$; $p = .114$) des FNW negativ mit der Arbeitszufriedenheit in Beziehung steht. Der Einfluss dieser unabhängigen Variablen bleibt mit $\beta = -.183$ jedoch gering. Dage-

gen lassen sich sowohl bei den NW-Parametern Größe ($t=1.745$; $p=.086$) und Stärke ($t=.262$; $p=.794$) als auch bei der sozialen Integration ($t=4.517$; $p=.000$) die angenommenen positiven Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit feststellen. Im Unterschied zur Größe ($\beta=.191$) und Stärke ($\beta=.029$) ist die Beziehung von sozialer Integration und Arbeitszufriedenheit mit einem Regressionskoeffizienten von $.519$ aber deutlich stärker ausgeprägt. Der identifizierte Einfluss dieser Variablen dürfte auch dazu führen, dass das postulierte Modell 35.2 Prozent der Varianz von Arbeitszufriedenheit aufklärt ($F=7.860$; $p=.000$).

Deutlich schlechtere Resultate liefern die Regressionsanalysen zu t_2 , da alle Ergebnisse der NW-Parameter den formulierten Annahmen widersprechen. Allerdings erreichen Größe ($t=-.442$; $p=.660$), Stärke ($t=-.780$; $p=.438$) und Dichte ($t=-1.017$; $p=.314$) lediglich β -Werte zwischen $-.049$ und $-.112$, was auf eine irrelevanten Beziehung mit der Arbeitszufriedenheit hindeutet. Dagegen ist der Einfluss von sozialer Integration ($t=5.272$; $p=.000$) auf die subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit am Arbeitsplatz mit einem Regressionskoeffizienten von $\beta=.613$ signifikant. Das Resultat dieser Beziehungen ist erneut die Bestätigung des angenommenen Modells, das 33.1 Prozent der Arbeitszufriedenheit erklärt ($F=7.177$; $p=.000$).

Diskussion und Interpretation

Die Resultate der durchgeführten Analysen zeigen, dass die angenommene Beziehung zwischen sozialen Ressourcen und subjektiv wahrgenommener Arbeitszufriedenheit insgesamt besteht. Demnach kann Hypothese 5c aufrechterhalten werden. Es wurde jedoch deutlich, dass bei der Diskussion eine Trennung der sozialen Ressourcen in die NW-Maße einerseits und soziale Integration andererseits notwendig ist.

Die Entscheidung, Hypothese 5c trotz einiger Widersprüche bei den NW-Parametern zu verifizieren, basiert auf den guten Ergebnissen der Modellüberprüfungen. Denn sowohl zu t_1 ($F=7.860$; $p=.000$) als auch zu t_2 ($F=7.177$; $p=.000$) konnten mit dem postulierten Modell 35.2 bzw. 33.1 Prozent der Varianz von subjektiv wahrgenommener Arbeitszufriedenheit aufgeklärt werden. Allerdings darf nicht unerwähnt bleiben, dass vermutlich der starke Einfluss von sozialer Integration mit Regressionskoeffizienten von $\beta=.519$ (t_1) bzw. $\beta=.613$ (t_2) maßgeblich zu diesem Ergebnis beiträgt.

Obwohl sich diese Resultate mit früheren Untersuchungsergebnissen decken (z.B. Cooper-Thomas & Anderson, 2002, 2005; Morrison, 1993a; Ostroff & Kozlowski, 1992; Rehn, 1990), bringen sie auch zwei Nachteile mit sich: Zum einen werden die Effekte der anderen abhängigen Variablen vermutlich überlagert, insbesondere bei dem kleinen Stichprobenumfang der vorliegenden Arbeit, und zum anderen lenken die Modellresultate von den teilweise widersprüchlichen Resultaten der NW-Parameter ab. Denn entgegen der Annahme sind die Beziehungen zwischen Größe (t2), Stärke (t2) bzw. Dichte (t1 & t2) des Freundschaftsnetzwerks und Arbeitszufriedenheit negativ, d.h., Probanden mit großen, starken und dicht vernetzten Freundschaftsnetzwerken scheinen insbesondere zu t2 am Arbeitsplatz unzufriedener zu sein. Damit widersprechen insgesamt betrachtet vier von sechs Beziehungen zwischen NW-Parametern und Arbeitszufriedenheit den angenommenen Zusammenhängen, jedoch sind alle nur sehr schwach ausgeprägt.

8.3.9 Soziale Ressourcen und Fluktuationsneigung

Hypothese 5d postuliert einen positiven Einfluss von sozialen Ressourcen auf die Fluktuationsneigung. Es wird also angenommen, dass Personen mit großen, starken und dichten Netzwerken sowie einem hohen sozialen Integrationsempfinden von einer niedrigeren Fluktuationsneigung berichten als Personen mit geringen sozialen Ressourcen, also kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken sowie einem niedrigen sozialen Integrationsempfinden. Um diese Annahme überprüfen zu können, wurden wiederum multiple Regressionsanalysen durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle 54 dargestellt sind.

Tabelle 54: Fluktuationsneigung (FN) in Abhängigkeit von Größe, Stärke und Dichte des FNW sowie sozialer Integration

	Größe			Stärke			Dichte			soziale Integration		
	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β
FN t1	-1.560	.124	-.190	.643	.523	.080	-.110	.913	-.014	-2.645	.010	-.340
FN t2	-.620	.538	-.075	-.137	.891	-.017	-1.136	.261	-.135	-3.039	.004	-.387

Modell (t1): $R^2 = .188$; $F = 3.411$; $p = .014$; Modell (t2): $R^2 = .221$; $F = 4.194$; $p = .005$

Die Analysen liefern zur ersten Datenerhebung folgende Erkenntnisse: Größe ($t=-1.560$; $p=.124$) und Dichte ($t=-.110$; $p=.913$) des persönlichen Freundschaftsnetzwerks haben einen schwachen $\beta=-.190$ bzw. $\beta=-.014$, aber wie postuliert negativen Effekt auf die Fluktuationsneigung der befragten Personen. Die Wirkung der NW-Stärke ($t=.643$; $p=.523$) ist ebenfalls sehr schwach, aber entgegen der Annahme positiv. Neue Mitarbeiter haben demnach eine höhere Fluktuationsneigung, wenn sie kleinere, stärkere und weniger dichte Freundschaftsnetzwerke in ihrem neuen Unternehmen haben. Der Effekt von sozialer Integration auf die Fluktuationsneigung hingegen ist nicht nur negativ ($t=-2.645$; $p=.010$), sondern mit einem Regressionskoeffizienten von $\beta=-.340$ auch statistisch relevant. Insgesamt betrachtet kann das postulierte Modell aber nur 18.8 Prozent der Varianz von Fluktuationsneigung aufklären ($F=3.411$; $p=.014$).

Bessere Resultate erzielen die Regressionsanalysen zu t2. Im Unterschied zur ersten Datenerhebung zeigen sich bei Größe ($t=-.620$; $p=.538$), Stärke ($t=-.137$; $p=.891$) und Dichte ($t=-1.136$; $p=.261$) negative Einflüsse auf die Fluktuationsneigung. Aber auch hier sind Wirkungen mit Beta-Werten zwischen $-.017$ und $-.135$ statistisch irrelevant. Lediglich die Ergebnisse zur sozialen Integration bestätigen den angenommenen, signifikanten Effekt auf die Fluktuationsneigung ($t=-3.039$; $p=.004$). Dieser ist mit einem Regressionskoeffizienten von $\beta=-.387$ sogar noch stärker als zu t1. Dadurch wird auch die Varianzaufklärung des angenommenen Modells mit knapp über 22 Prozent größer ($F=4.194$; $p=.005$).

Diskussion und Interpretation

Aufgrund der erzielten Ergebnisse mittels multipler Regressionsanalysen kann Hypothese 5d angenommen werden. Denn mit Ausnahme der NW-Stärke zu t1 entsprechen die Ergebnisse den postulierten Annahmen. Gleichwohl gilt es zu berücksichtigen, dass insbesondere bei Größe, Stärke und Dichte die Einflüsse mit Regressionskoeffizienten zwischen $-.014$ und $-.190$ überwiegend schwach sind. Und auch die aufgestellten Modelle können nur 18.8 (t1) bzw. 22.1 Prozent (t2) der Varianz von Fluktuationsneigung aufklären.

Neben dem starken Einfluss von sozialer Integration auf die Fluktuationsneigung führen auch die tendenziell richtigen Ergebnisse zwischen den NW-Parametern und

Fluktuationsneigung zu der Einsicht, Hypothese 5d anzunehmen. Denn fünf von den sechs postulierten Wirkungen werden erwartungskonform negativ. Folglich deuten die hier erzielten Ergebnisse an, dass Personen mit kleinen, schwachen und wenig dichten Netzwerken eine stärkere Fluktuationsneigung haben als solche, die von einem großen, starken und dichten Netzwerk berichten. Das entspricht auch Erkenntnissen sozialwissenschaftlicher wie auch arbeits- und organisationspsychologischer Forschung (z.B. Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993a; Ostroff & Kozlowski, 1992; Rehn, 1990), da Personen mit befriedigenden sozialen Kontakten weniger an Kündigung denken. Gleichzeitig decken sich diese früheren Forschungsergebnisse auch mit den hier erzielten Resultaten zur sozialen Integration. Aufgrund der unterschiedlichen statistischen Relevanz von NW-Parametern und sozialer Integration verdeutlichen die Ergebnisse abschließend betrachtet (analog zu Kapitel 8.3.8), dass eine Trennung der beiden sozialen Ressourcen für eine angemessene Diskussion und Interpretation notwendig ist. Ziel zukünftiger Forschung sollte es deshalb sein, den Einfluss der beiden Ressourcen auf die Fluktuationsneigung einzeln zu betrachten und adäquate, im Vorfeld aufgestellte Modelle zu überprüfen. Denn wie auch schon bei der Arbeitszufriedenheit klären die postulierten Modelle der vorliegenden Arbeit 18.8 (t1: $F=3.411$, $p=.014$) bzw. 22.1 Prozent (t2: $F=4.194$; $p=.005$) der Varianz auf und überdecken damit teilweise die schlechten Ergebnisse der NW-Parameter.

8.3.10 Rollenanforderungen und secondary Outcomes

In Hypothese 6 wurde postuliert, dass jeweils ein Einfluss der Rollenanforderungen auf die einzelnen secondary Outcomes der Newcomer besteht. Das impliziert, dass Personen mit niedriger Rollenambiguität und geringen Rollenkonflikten eine höhere Arbeitszufriedenheit und organisationale Verbundenheit wahrnehmen sowie eine geringere Fluktuationsneigung haben als Personen mit hoher Rollenambiguität und starken Rollenkonflikten. Die mittels multipler Regressionsanalysen erzielten Ergebnisse sind in Tabelle 55 dargestellt und werden im Folgenden einzeln besprochen.

Es fällt zunächst auf, dass die Ergebnisse beim organisationalen Commitment eindeutig und homogen sind. Sowohl zu t1 als auch zu t2 zeigen sich signifikant negative Effekte von Rollenambiguität (t1: $t=-3.795$; $p=.000$; t2: $t=-2.861$; $p=.006$) bzw.

Rollenkonflikten ($t_1: t=-3.024; p=.004; t_2: t=-2.495; p=.015$) auf die Verbundenheit im neuen Unternehmen. Dabei sind die Effekte mit Regressionskoeffizienten zwischen $-.297$ und $-.418$ hoch, und auch die aufgestellten Modelle können 41.4 ($F=21.587; p=.000$) bzw. 29.0 ($F=12.465; p=.000$) Prozent der Varianz von organisationalem Commitment aufklären. Damit geben die Befragten mit geringer Rollenambiguität und wenig Rollenkonflikten also an, eine größere organisationale Verbundenheit zu haben als Personen mit hohen Rollenanforderungen.

Tabelle 55: Secondary Outcomes in Abhängigkeit von Rollenambiguität und Rollenkonflikten

	Rollenambiguität			Rollenkonflikte			Modell		
	t	p	β	t	p	β	R ²	F	p
OC t1	-3.795	.000	-.418	-3.024	.004	-.333	.414	21.587	.000
OC t2	-2.861	.006	-.341	-2.495	.015	-.297	.290	12.465	.000
AZ t1	-3.919	.000	-.466	-1.622	.110	-.193	.338	15.286	.000
AZ t2	-3.045	.003	-.401	.014	.989	.002	.160	5.733	.005
FN t1	1.302	.198	.162	3.271	.002	.407	.253	10.324	.000
FN t2	3.106	.003	.387	1.193	.238	.149	.221	8.656	.000

OC = organisationales Commitment; AZ = Arbeitszufriedenheit; FN = Fluktuationsneigung

Die Beziehungen zwischen Rollenambiguität und -konflikten und der subjektiv wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit sind mit einer Ausnahme ebenfalls sehr homogen und konform mit der postulierten Hypothese. So können bezüglich der Rollenambiguität und der Arbeitszufriedenheit zu beiden Datenerhebungen signifikant negative Einflüsse ($t_1: t=-3.919; p=.000; t_2: t=-3.045; p=.003$) festgehalten werden mit Beta-Werten von $-.466$ (t_1) bzw. $-.401$ (t_2). Ein richtig prognostiziertes, aber etwas schwächeres Ergebnis ($\beta=-.193$) liefert auch die untersuchte Beziehung zwischen Rollenkonflikten und Arbeitszufriedenheit des ersten Messzeitpunktes ($t=-1.622; p=.110$). Zu t_2 hingegen, wird die Beziehung zwischen den beiden Variablen entgegen der Annahme leicht positiv ($t=-1.136; p=.260$) mit $\beta=.002$. Damit liefern (zusammenfassend betrachtet) lediglich die Effekte der Rollenambiguität auf die Arbeitszufriedenheit wie erwartet signifikante Ergebnisse, wohingegen die Beziehung zwischen Rollenkonflikten und Arbeitszufriedenheit eher fraglich ist. Die Modellüberprüfung wiederum bringt relativ eindeutige Ergebnisse, da sowohl zu t_1 ($F=15.286; p=.000$) als auch zu t_2 ($F=5.733; p=.005$) die Varianzaufklärung der Arbeitszufriedenheit signifikant ist.

Demnach sind Newcomer mit geringen Rollenanforderungen zufriedener am Arbeitsplatz.

Zuletzt werden noch die Ergebnisse der Regressionsanalysen bezüglich Rollenanforderungen und Fluktuationsneigung dargelegt. Bei der ersten Datenerhebung zeigt sich einerseits ein nicht signifikanter Einfluss der Rollenambiguität ($t=1.302$; $p=.198$) auf die Fluktuationsneigung mit $\beta=.162$. Andererseits wird die Wirkung von Rollenkonflikten ($t=3.271$; $p=.002$) auf die Neigung das Unternehmen zu verlassen statistisch bedeutsam mit einem Beta-Wert von $.407$. Zum zweiten Messzeitpunkt drehen sich diese Beziehungen um, d.h., Rollenambiguität ($t=3.271$; $p=.002$) hat einen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsneigung, die Rollenkonflikte ($t=3.271$; $p=.002$) dagegen nicht. Dabei nehmen die Regressionskoeffizienten Werte von $.387$ bzw. $.149$ an. Trotz dieser ambivalenten Resultate können die aufgestellten Modelle 25.3 ($t_1: F=10.324$; $p=.000$) bzw. 22.1 Prozent ($t_2: F=8.656$; $p=.000$) der Varianz von Fluktuationsneigung aufklären. Das bedeutet, dass Probanden mit höheren Rollenanforderungen häufiger mit dem Gedanken spielen, das Unternehmen vorzeitig zu verlassen.

Diskussion und Interpretation

Bei der Betrachtung der Einflussgröße Rollenanforderungen auf secondary Outcomes wie organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung ist festzuhalten, dass die Untersuchungshypothese 6 aufrechterhalten werden kann. Der Beitrag, den die Rollenanforderungen auf die einzelnen secondary Outcomes haben schwankt aber zwischen 16.0 und 41.4 Prozent, d.h., die gefundenen Einflüsse dürfen teilweise nicht überschätzt werden.

Auffallend bei den multiplen Regressionsanalysen ist zunächst, dass alle postulierten Modelle hochsignifikante Ergebnisse liefern ($.000 < p = .005$), wie auch die überwiegende Anzahl (8 von 12; 66.7%) an Regressionskoeffizienten ($-.466 < \beta < -.193$ bzw. $.002 < \beta < .407$). Diese Resultate decken sich mit den bereits in Kapitel 5.3 sehr ausführlich diskutierten Untersuchungsergebnissen früherer Studien und werden aus diesem Grunde im Folgenden nicht weiter diskutiert, zumal Hypothese 6 primär mit der Intention aufgestellt wurde, weitere Erkenntnisse für die Überprüfung des aufgestellten Erklärungsansatzes zu liefern. Darüber hinaus sind die formulierten Modelle

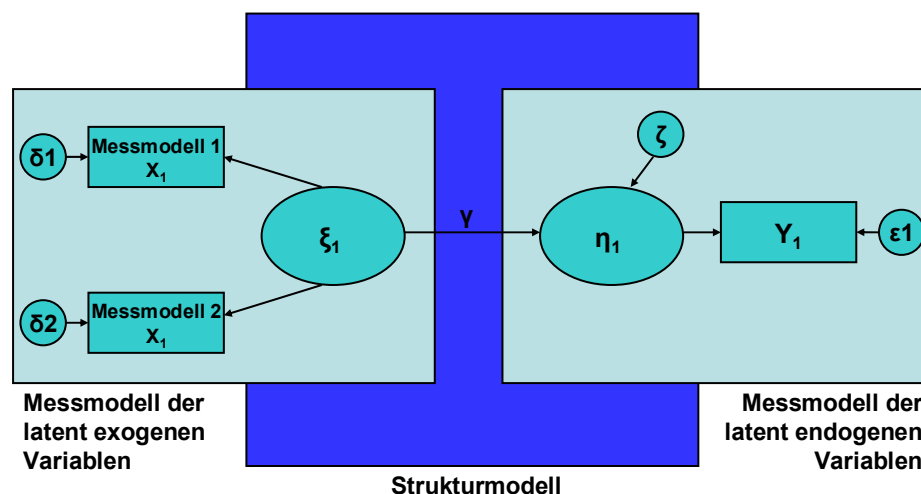
zu den Beziehungen von organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsneigung und Rollenanforderungen trotz einiger nicht-signifikanter Einflüsse (z.B. Rollenkonflikte auf Arbeitszufriedenheit zu t2) alle hochsignifikant ($p < .005$), die Ergebnisse demnach eindeutig. Hieraus lässt sich nun abschließend ableiten, dass sich neue Mitarbeiter mit geringen Rollenanforderungen stärker mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, zufriedener am Arbeitsplatz sind und weniger an eine Kündigung denken.

Die Ergebnisse zu den Zusammenhängen von primary und secondary Outcomes (Hypothesen 5a-5d und 6) sind teilweise schwer nachzuvollziehen. Sie sollen deshalb abschließend in einem gemeinsamen Modell mittels längsschnittlicher Strukturgleichungsmodellanalyse untersucht und möglichst übersichtlich dargestellt werden. Ein weiterer Grund für den Einsatz dieser Methode ist, dass es in der gegenwärtigen Forschungsliteratur keine Studie gibt, die das komplexe Bedingungsgefüge zwischen primary und secondary Outcomes im Längsschnitt untersucht hat. Dabei werden erste Vorarbeiten aus den Studien von Bauer und Green (1994) sowie Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) aufgenommen und erweitert. Denn beide Autorengruppen führten zwar Längsschnittstudien zu organisationaler Sozialisation durch, ihre Strukturgleichungsmodelle erstellten sie jedoch nach folgender Vorgehensweise: Sie verknüpften lediglich Daten einer zu t1 erfassten Variable (z.B. proaktive Persönlichkeit) mit einer zum zweiten Messzeitpunkt erhobenen (z.B. Rollenklarheit). Neben diesen beiden Arbeiten gibt es noch weitere, im erweiterten Kontext dieser Thematik durchgeführte Studien (z.B. Fullagar et al., 1995; Hart & Miller, 2005; Morrison, 1993a; Vandenberg & Self, 1993). Sie unterscheiden aber nicht explizit zwischen primary und secondary Outcomes und werden deshalb nicht weiter berücksichtigt. Demzufolge gibt es bislang keine Erkenntnisse darüber, wie sich die kausalen Zusammenhänge zwischen primary und secondary Outcomes insgesamt im Längsschnitt verhalten.

Vor diesem Hintergrund soll im folgenden Kapitel zunächst die Methode *lineares Strukturgleichungsmodell* vorgestellt werden. Nach dieser Einführung folgt die Begründung der explorativen Vorgehensweise in der vorliegenden Arbeit. Abschließend werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt und diskutiert.

8.3.11 Explorative Analyse eines Strukturgleichungsmodells

In der sozialwissenschaftlichen Forschung werden insbesondere in den letzten Jahren immer öfters Strukturgleichungsmodelle eingesetzt, um kausale Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Variablen zu untersuchen. Denn im Gegensatz zu gewöhnlichen Kausalanalysen, können mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen⁸⁷ „auch Beziehungen zwischen latenten, d.h. nicht direkt beobachtbaren Variablen überprüft werden“ (Backhaus et al., 2003, S. 334), was letztlich auch die Analyse komplexer Zusammenhangs- und Beeinflussungshypothesen ermöglicht (vgl. Eid, 1999). Hierbei wird in einem ersten Schritt auf der Grundlage von theoretischen (sachlogischen) Überlegungen ein *Strukturmodell* aufgestellt, welches die verschiedenen Beziehungen zwischen den latenten Variablen enthält. Die latenten Variablen werden dabei in endogene Größen (abhängige Variablen) und exogene Größen (unabhängige Variablen) unterteilt. Anschließend werden in einem zweiten Schritt zwei Messmodelle mit empirischen Indikatoren für diese latenten Größen aufgestellt. Dabei sollen die empirischen Indikatoren die nicht beobachtbaren latenten Variablen möglichst gut abbilden. Auf diese Weise erhält man ein *Messmodell der latent exogenen Variablen* sowie ein *Messmodell der latent endogenen Variablen* (vgl. Abb. 50).



⁸⁷ In den meisten Arbeiten werden solche Strukturgleichungsmodelle auch mit dem LISREL-Ansatz (Linear Structural Relationship) gleichgesetzt.

Abbildung 50: Vollständiges Strukturgleichungsmodell modifiziert nach Backhaus et al. (2003, S. 337)

Durch den Einsatz von Kovarianzen und Korrelationen lassen sich nun die verschiedenen Beziehungen zwischen latenten Variablen und ihren Indikatorvariablen (x_1 , x_2 , y_1) sowie zwischen den latenten endogenen und exogenen Variablen untersuchen (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 337). Auf diese Art erhält man eine Analyse auf drei Ebenen: (1) Kovarianzen, (2) Korrelationen und (3) gesamtes Hypothesensystem.

Eine ausführliche Beschreibung dieser drei Analyseebenen sowie der einzelnen Ablaufschritte können bei Backhaus et al. (2003) nachgelesen werden. In der vorliegenden Arbeit wird deshalb auf eine dezidierte Beschreibung der einzelnen Schritte verzichtet, relevantes Hintergrundwissen bzw. Informationen sollen je nach Notwendigkeit nur an einigen wenigen Stellen einfließen. Die folgenden Analysen wurden alle mit AMOS 5.0 durchgeführt.

8.3.11.1 *Beschreibung der explorativen Analyse*

Die soeben beschriebene konfirmatorische Vorgehensweise zur Überprüfung eines Strukturgleichungsmodells musste in der vorliegenden Arbeit gleich aus mehreren Gründen einer explorativen Analyse weichen:

- Aufgrund des beschriebenen Forschungsdefizits in diesem Themenfeld (vgl. Kapitel 1.2) und der Einflussnahme verschiedener Wissenschaftserkenntnisse, ist die Arbeit insgesamt überwiegend explorativ angelegt. Ein Modell, auf das man sich stützen könnte, existiert bislang nicht.
- Das postulierte Modell bzw. Hypothesensystem (vgl. Kapitel 5.2) wurde auf der Basis zahlreicher Forschungsarbeiten entwickelt, die in ihrem theoretischen Fundament teilweise sehr heterogen sind (vgl. Kapitel 3). Darüber hinaus wurden bei der Modellerstellung zwei Erklärungsansätze miteinander kombiniert, was letztlich dazu führte, dass nicht alle Zusammenhänge zwischen den identifizierten primary und secondary Outcomes im Vorfeld eindeutig geklärt werden konnten.

- Die Befunde der deskriptiven Analysen wie auch der Varianz- und Regressionsanalysen (vgl. Kapitel 8.1-8.3) zeigen unterschiedliche, teilweise auch widersprüchlich Resultate hinsichtlich der Beziehungen zwischen den untersuchten Variablen, was bereits auf eine nicht ganz konforme Modellerstellung hindeutet.
- In der vorliegenden Arbeit sind insbesondere längsschnittliche Veränderungen innerhalb der Variablen von Interesse, also ob bspw. eine Veränderung der sozialen Integration einen Einfluss auf die Veränderung von Arbeitszufriedenheit hat. Bezüglich solcher Zusammenhänge ist in der Forschung aber bislang nur wenig, teilweise auch gar nichts bekannt (vgl. Kapitel 8.3.10).

Diese Überlegungen und Feststellungen verdeutlichen, dass eine konfirmatorische Überprüfung des Strukturgleichungsmodells nicht in Frage kommt, sondern eine explorative Vorgehensweise sinnvoll erscheint. Hierfür wurden in einem ersten Schritt fehlende Werte mit dem bereits erwähnten iterativen Schätzverfahren, der *Maximum-Likelihood-Methode (ML)*, unter Anwendung des Erwartungsmaximierungsalgorithmus (expectation maximization) ersetzt. Anschließend wurde aus den modifizierten Indizes ein Modell aufgestellt, das sich an den theoretischen Erkenntnissen orientiert, gleichzeitig aber auch den angenommenen Erwartungen entspricht. Das heißt, es wurden diejenigen Variablen in die Modellexploration integriert, die die komplexen Zusammenhänge zwischen den primary und secondary Outcomes organisationaler Sozialisation am besten vergegenwärtigen könnten und bei den deskriptiven und inferenzstatistischen Analysen bereits starke Zusammenhänge andeuteten. Dabei sollten die bereits festgestellten Beziehungen mittels multivariater Betrachtung und unter Berücksichtigung von direkten und indirekten Effekten überprüft werden (vgl. Woll, 1996), um die zentrale Fragestellung zu beantworten:

- (1) Inwieweit hängen all die identifizierten Variablen (primary und secondary) zusammen, und gibt es besonders relevante bzw. irrelevante Variablen im Sozialisationsprozess?

Primäres Ziel solcher kausalanalytischen Analysen ist aber nicht nur die komplexe Überprüfung eines Ausgangsmodells, sondern auch „die Differenzierung der inferenzstatistisch gewonnenen Ergebnisse“ (Woll, 1996, S. 318). Aus diesem Grund

wurden bei der Erstellung und Überprüfung eines Strukturgleichungsmodells nicht mehr alle Variablen des Ausgangsmodells berücksichtigt. Beispielsweise stellte es sich im zweiten Auswertungsabschnitt (vgl. Kapitel 8.3) heraus, dass Netzwerkparameter und Rollenkonflikte nur einen geringen Einfluss auf die anderen Variablen hatten. Deshalb wurden zunächst folgende Variablen in das vereinfachte Ausgangsmodell (Abb. 51) aufgenommen:

- Soziale Integration
- Rollenambiguität
- Soziale Unterstützung
- Organisationales Commitment
- Arbeitszufriedenheit
- Fluktuationsneigung

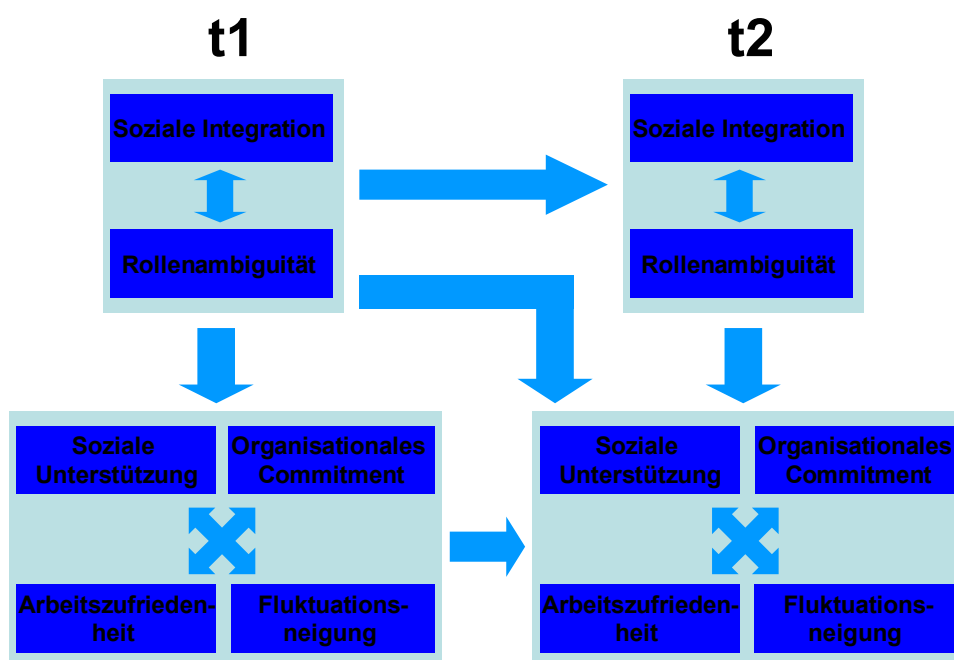


Abbildung 51: Strukturgleichungsmodell der vorliegenden Arbeit (Ausgangsmodell)

In die Variablenauswahl flossen zudem die Untersuchungsergebnisse der beiden im letzten Kapitel angesprochenen Studien von Bauer und Green (1994) sowie Kammerer-Mueller und Wanberg (2003) ein. Bauer und Green (1994) beispielsweise untersuchten in ihrer Studie die Zusammenhänge von *antecedents of adjustment* (z.B.

proaktive Persönlichkeit, Mitarbeiter Einfluss), *primary outcomes* (z.B. Rollenklarheit, Gruppenintegration) und *secondary outcomes* (organisationales Commitment, Arbeitsrückzug). Ihre Ergebnisse zeigen signifikant positive Pfade von der Gruppenintegration (.23) sowie der Rollenklarheit (.17) zum organisationalen Commitment und signifikant negative Pfade von *task mastery* (-.15) und Rollenklarheit (-.17) zum Arbeitsrückzug. In der Studie von Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) stellten sich u.a. folgende Ergebnisse zu den Zusammenhängen von *pre-entry*, *accomodation* (z.B. Rollenambiguität) und *Outcomes* (z.B. Commitment) ein⁸⁸: (1) Rollenambiguität (-.16) und wahrgenommenen Akzeptanz (.25) zeigten signifikante Pfade zum *affective commitment* und (2) Rollenkonflikte (.10) zum *career commitment*. Die beiden Autoren untersuchten auch weitere Pfade, diese sind für die vorliegende Arbeit jedoch nicht bedeutsam.

Nach dieser Variablenauswahl wurden die Schätzergebnisse der Gesamtstruktur immer wieder beurteilt und die Modellstruktur modifiziert. Hierbei ist es zulässig, Parameter in ein gegebenes Modell aufzunehmen oder auszuschließen, um dessen Komplexität zu erhöhen bzw. es zu vereinfachen. Bei dieser Vorgehensweise gilt es aber zu beachten, dass „ein langer Suchprozess irgendwann in den meisten Fällen zu einem *Modell* führt, das zu den Daten passt“ (Backhaus et al., 2003, S. 380). Um dieser Gefahr vorzubeugen, wurden in der vorliegenden Arbeit lediglich irrelevante Variablen des Ausgangsmodells entfernt, eine Aufnahme zusätzlicher Variablen fand nicht statt. Zudem wurden im Vorfeld lediglich Parameter in das Modell aufgenommen, die aufgrund theoretischer Überlegungen und empirischer Analysen sinnvoll erschienen.

Für die Beurteilung des Messmodells können verschiedene Gütekriterien herangezogen werden (vgl. im Überblick Backhaus et al., 2003). In der vorliegenden Arbeit wurde die Validität des Modells bzw. der *Model Fit* zunächst mit dem Chi-Quadrat-Wert (CHI^2 -Wert) beurteilt, parallel dazu wurden aber auch der Comparative Fit Index (CFI) sowie der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) betrachtet. Der CHI^2 -Wert entscheidet – analog zum Chi-Quadrat-Anpassungstest – ob die empirische Kovarianz-Matrix der modelltheoretischen entspricht (H_0) oder einer beliebig

⁸⁸ Die Variablen von *accomodation* entsprechen den *primary Outcomes* und der allgemeine Terminus *Outcomes* impliziert u.a. die *secondary Outcomes* der vorliegenden Arbeit.

positiv definiten Matrix (H_1). In der Praxis wird ein Modell dann angenommen, „wenn der CHI^2 -Wert im Verhältnis zu den Freiheitsgraden (χ^2/df) möglichst klein wird“ (Backhaus et al., 2003). Das heißt, χ^2 sollte kleiner sein als die Zahl der Freiheitsgrade, und der Quotient aus den beiden Parametern muss bei einem guten *Model Fit* unter 2.5 liegen. Darüber hinaus darf die Wahrscheinlichkeit (p), dass das Verwerfen der Nullhypothese eine Fehlentscheidung darstellen würde, nicht signifikant sein, also unter 0.1 liegen. Bei der Berechnung von CHI^2 -Werten müssen allerdings mehrere⁸⁹ Voraussetzungen wie bspw. die Normalverteilung der Variablen erfüllt sein. Darüber hinaus reagiert dieses Gütekriterium sehr sensitiv auf Veränderungen des Stichprobenumfangs, d.h. auf zu große bzw. zu kleine Stichproben.

Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoll, weitere Kriterien zur Beurteilung der Gesamtstruktur einzusetzen bspw. den CFI und/oder den RMSEA, „die unabhängig vom Stichprobenumfang und relativ robust gegenüber Verletzungen der Multinormalverteilungsannahme sind“ (Backhaus et al., 2003, S. 374). Der CFI deutet bei einem Wert größer als 0.9 (Backhaus et al., 2003) bzw. 0.95 (Hu & Bentler, 1999) auf einen guten *Model Fit* hin. Der RMSEA gibt an, ob das postulierte Modell „die Realität hinreichend gut approximiert“ (Backhaus et al., 2003, S. 375). Dabei werden Werte kleiner/gleich 0.05 als guter *Model Fit* interpretiert, liegen die Werte zwischen 0.08 und 0.05 spricht man von einem akzeptablen Modell. Bei Werten größer als 0.10 ist das Modell inakzeptabel.

8.3.11.2 Ergebnisse der explorativen Analyse

Von den ursprünglich als relevant angenommenen Variablen bleiben nach der explorativen Strukturgleichungsmodellanalyse lediglich zehn übrig, die sich aus fünf Paaren zusammensetzen: soziale Integration (t1 & t2), Rollenambiguität (t1 & t2), organisationales Commitment (t1 & t2), Arbeitszufriedenheit (t1 & t2) und Fluktuationsneigung (t1 & t2). Aus dem Ausgangsmodell musste die Variable *soziale Unterstützung* entfernt werden, da sie nicht wesentlich zur Erklärung des postulierten Modells beitragen konnte. Die Diskussion und Interpretation dieses Resultats folgt im Anschluss an die Modellbetrachtung.

⁸⁹ Vgl. im Überblick Backhaus et al. (2003, S. 373).

Für die Spezifikation des Messmodells und, um ein erstes Gefühl für die vielfältigen Beziehungen zwischen den zehn Messvariablen zu erhalten, empfiehlt es sich zunächst, eine Interkorrelationsmatrix aufzustellen und zu betrachten (vgl. Tabelle 56). Der explorativen Vorgehensweise und Zielsetzung entsprechend sind die Interkorrelationen der zehn Variablen mit einer Ausnahme (Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung zu t1) auf dem .01-Level signifikant. Hierbei sind die Korrelationen zwischen sozialer Integration, organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit sowie zwischen Rollenambiguität und Fluktuationsneigung in Übereinstimmung mit den theoretischen Vorarbeiten positiv. Gleichzeitig ist der Zusammenhang von Rollenambiguität bzw. Fluktuationsneigung und sozialer Integration, organisationalem Commitment sowie Arbeitszufriedenheit negativ. Auch dieses Ergebnis stimmt mit der Theorie überein.

Tabelle 56: Interkorrelationsmatrix zwischen den Messvariablen

		RA t1	RA t2	SI t1	SI t2	OC t1	OC t2	AZ t1	AZ t2	FN t1	FN t2
RA t1	Pearson Correlation	1	.765**	-.501**	-.509**	-.572**	-.543**	-.559**	-.453**	,349**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	,005	,000
RA t2	Pearson Correlation	.765**	1	-.537**	-.598**	-.459**	-.467**	-.459**	-.408**	,322**	,450**
	Sig. (2-tailed)	.000	,	.000	.000	.000	.000	.000	.001	,010	,000
SI t1	Pearson Correlation	-.501**	-.537**	1	.786**	.536**	.493**	.530**	.441**	-.383**	-.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	,	.000	.000	.000	.000	.000	,002	,000
SI t2	Pearson Correlation	-.509**	-.598**	.786**	1	.519**	.482**	.534**	.571**	-.377**	-.445**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	,	.000	.000	.000	.000	,002	,000
OC t1	Pearson Correlation	-.572**	-.459**	.536**	.519**	1	.893**	.554**	.376**	-.668**	-.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	,	.000	.000	.002	,000	,000
OC t2	Pearson Correlation	-.543**	-.467**	.493**	.482**	.893**	1	.477**	.339**	-.650**	-.683**
	Sig. (2-tailed)	.000**	.000	.000	.000	.000	,	.000	.006	,000	,000
AZ t1	Pearson Correlation	-.559**	-.459**	.530**	.534**	.554**	.477**	1	.741**	-.344**	-.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	,	.000	,005	,002
AZ t2	Pearson Correlation	-.453**	-.408**	.441**	.571**	.376**	.339**	.741**	1	-.295*	-.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.002	.006	.000	,	,018	,003
FN t1	Pearson Correlation	,349**	,322**	-.383**	-.377**	-.668**	-.650**	-.344**	-.295*	1	,758**
	Sig. (2-tailed)	,005	,010	,002	,002	,000	,000	,005	,018	.	,000
FN t2	Pearson Correlation	,481**	,450**	-.434**	-.445**	-.633**	-.683**	-.386**	-.361**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,003	,000	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); RA=Rollenambiguität; SI=soziale Integration; OC=organisationales Commitment; AZ=Arbeitszufriedenheit; FN=Fluktuationsneigung

Bei der Betrachtung des Gesamtmodells (Abb. 52) ist zunächst einmal festzuhalten, dass das Strukturgleichungsmodell den in der Literatur geforderten Gütekriterien im vollen Maße entspricht. Der χ^2 -Wert beträgt bei 31 Freiheitsgraden 25.234, und der Quotient (χ^2/df) liegt mit .702 deutlich unter dem geforderten Wert von 2.5 ($p=.757$). Das heißt, die empirische Kovarianzmatrix entspricht der modelltheoretischen, und die Nullhypothese sollte nicht abgelehnt werden. Auch die Werte für den CFI = 1.000 und für den RMSEA = .000 weisen auf einen sehr guten *Model Fit* hin. Bei der Betrachtung einzelner Variablen zeigt sich, dass das Modell zwischen 28.8 und 79.8 Prozent ihrer Varianz aufklären kann. Dabei haben (jeweils zu t2) organisationales Commitment ($R^2 = .798$), Fluktuationsneigung ($R^2 = .630$) und soziale Integration ($R^2 = .618$) die höchsten standardisierten Regressionskoeffizienten. Die niedrigsten R^2 lassen sich zu t1 bei organisationalem Commitment ($R^2 = .288$), Rollenambiguität ($R^2 = .380$) und Arbeitszufriedenheit ($R^2 = .396$) feststellen. Im folgenden Modell sind alle Regressionskoeffizienten standardisiert aufgeführt, dabei sind alle p-Werte kleiner .02.

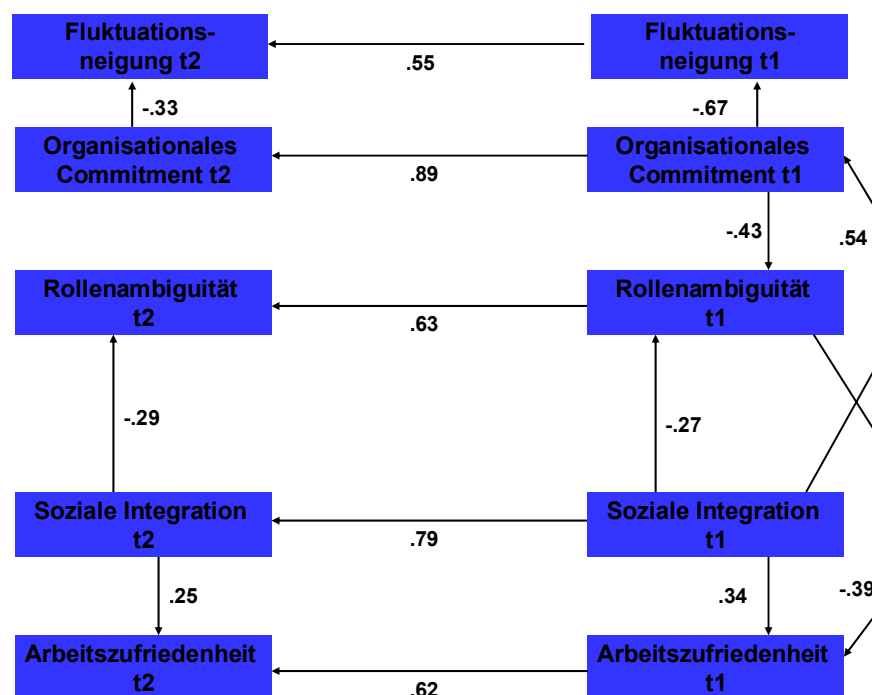


Abbildung 52: Strukturgleichungsmodell der vorliegenden Arbeit

Die einzig exogene Variable des Modells ist die soziale Integration zu t1. Sie nimmt damit eine zentrale Position im Modell ein, u.a. auch deshalb, weil von ihr vier signifi-

kante Pfade zu anderen Parametern führen. Wie zu erwarten, führt der stärkste Pfad (.79) zur sozialen Integration des zweiten Messzeitpunktes. Einen starken positiven Einfluss hat soziale Integration (t1) aber auch auf das organisationale Commitment (.54) zu t1, eine etwas schwächere Wirkung findet man auf die Arbeitszufriedenheit (.34). Ein vierter, negativer Pfad geht zur Rollenambiguität (-.27) der ersten Datenerhebung. Damit entsprechen mit Ausnahme des Pfades von sozialer Integration zur Rollenambiguität⁹⁰ alle anderen den theoretischen Erkenntnissen und Erwartungen. Aber auch der Pfad von sozialer Integration zur Rollenambiguität ist im erweiterten Sinne durchaus konform mit Ergebnissen früherer Studien. Beispielsweise konnten gleich mehrere Wissenschaftler (z.B. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 2002; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) signifikant negative Korrelationen zwischen sozialer Integration und Rollenklarheit⁹¹ finden. Von Rollenambiguität (t1) wiederum führt erwartungsgemäß ein Pfad zur Rollenambiguität (t2) (.63) sowie ein negativer Pfad zur Arbeitszufriedenheit (-.39). Beim organisationalen Commitment (t1) lassen sich drei signifikante Einflüsse feststellen: Ein positiver geht in Richtung Commitment des zweiten Messzeitpunktes (.89) und jeweils ein negativer zur Fluktuationsneigung (-.67) bzw. Rollenambiguität (-.43). Dieser letzte Pfad entspricht weder den theoretischen Erkenntnissen noch den eigenen Annahmen, denn postuliert wurde eine Wirkung von Rollenambiguität auf das Commitment. Der Grund für diese Fehleinschätzung liegt vermutlich darin, dass die zahlreichen signifikanten Korrelationen in der Literatur (z.B. Bauer & Green, 1994, 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Major et al., 1995; Meyer & Allen, 1990; Settoon & Adkins, 1997) und die theoriebasierten Vorgaben zum Zusammenhang von Rollenambiguität und Commitment falsch kombiniert wurden. Gleichzeitig könnte es aber auch sein, dass der Zusammenhang lediglich in dieser Stichprobe verzerrt ist. Deshalb erscheint es ratsam, weitere Studien hierzu abzuwarten. Übereinstimmend mit der hypothetischen Annahme besteht zwischen der Arbeitszufriedenheit zu t1 und t2 noch ein signifikanter Pfad (.62). Zuletzt konnte auch ein Pfad (.55) zwischen Fluktuationsneigung des ersten und zweiten Messzeitpunktes identifiziert werden. Mit Ausnahme der Pfade zwischen den gleichnamigen Konstrukten des ersten und zweiten Messzeitpunktes konnten keine weiteren längsschnittlichen Pfade identifiziert werden, d.h., nicht eine

⁹⁰ Hier wäre auch ein Pfad in umgekehrter Richtung möglich.

⁹¹ Rollenklarheit gehört zur Dimension Role, hat also eine gewisse Affinität zu den beiden Konstrukten Rollenambiguität und -konflikte (vgl. auch Kapitel 5.1).

Variable der ersten Datenerhebung hat eine signifikante Wirkung auf Variablen zu t2. Analog zu den Zusammenhängen des ersten Messzeitpunktes nimmt auch zu t2 die soziale Integration eine zentrale Rolle im Modell ein. So geht von ihr erwartungsgemäß ein positiver Pfad zur Arbeitszufriedenheit (.25) und ein negativer zur Rollenambiguität (-.29). Letzterer wurde wiederum nicht erwartet, lässt sich aber ebenfalls mit der oben angeführten Erklärung interpretieren. Darüber hinaus wurde wie auch schon bei t1 der Pfad zwischen organisationalem Commitment und Fluktuationsneigung signifikant negativ (-.33).

Abschließend betrachtet, erreicht das identifizierte Modell einen sehr guten *Model Fit* mit signifikanten, überwiegend theoriekonformen Pfaden. Darüber hinaus liefert es auch erste längsschnittliche Erkenntnisse zu den Zusammenhängen von primary bzw. secondary Outcomes und kann damit die Vorarbeiten von Bauer und Green (1994) sowie Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) in diesem Kontext erweitern. Allerdings weicht es in zwei entscheidenden Punkten auch von dem Ausgangsmodell ab: Die soziale Unterstützung spielt überhaupt keine Rolle, und es gibt keine längsschnittlichen Pfade zwischen primary und secondary Outcomes. Das heißt, Rollenambiguität zu t1 hat beispielsweise keinen signifikanten Einfluss auf organisationales Commitment zu t2. Da Vergleichsdaten aus anderen empirischen Untersuchungen fehlen, ist eine in sich stimmige Interpretation der vorliegenden Ergebnisse kaum möglich. Letztendlich verdeutlichen damit sowohl die explorative Analyse des Strukturgleichungsmodells als auch die inferenzstatistischen Ergebnisse aber, dass vielfältige Zusammenhänge zwischen primary und secondary Outcomes bestehen. Dennoch sind weitere Untersuchungen mittels Strukturgleichungsmodellen dringend erforderlich, um diese komplexe Bedingungsgefüge (vor allem im Längsschnitt) tiefergehend analysieren und verstehen zu können. Zu bedenken ist an dieser Stelle aber auch, dass das mittels explorativer Vorgehensweise identifizierte Modell lediglich die Charakteristika des Datensatzes widerspiegelt. Eine kausale Schlussfolgerung bezüglich der Theorie bzw. des Erklärungsansatzes ist demnach nur beschränkt möglich.

8.3.12 Zusammenfassung der inferenzstatistischen Hypothesenprüfung

Im zweiten Auswertungsteil wurden insgesamt zehn Hypothesen inferenzstatistisch mit Hilfe von Varianzanalysen mit Messwiederholung und multiplen Regressionsanalysen überprüft. In Abbildung 53 sind noch einmal alle Hypothesen abschließend aufgeführt. Dabei bedeuten durchgezogene Pfeile bzw. Linien, dass die Hypothese angenommen wurde, wohingegen gestrichelte Pfeile und Linien das Ablehnen einer Hypothese markieren. Wie man Abbildung 53 entnehmen kann, wurden demzufolge sieben Hypothesen angenommen und drei abgelehnt.

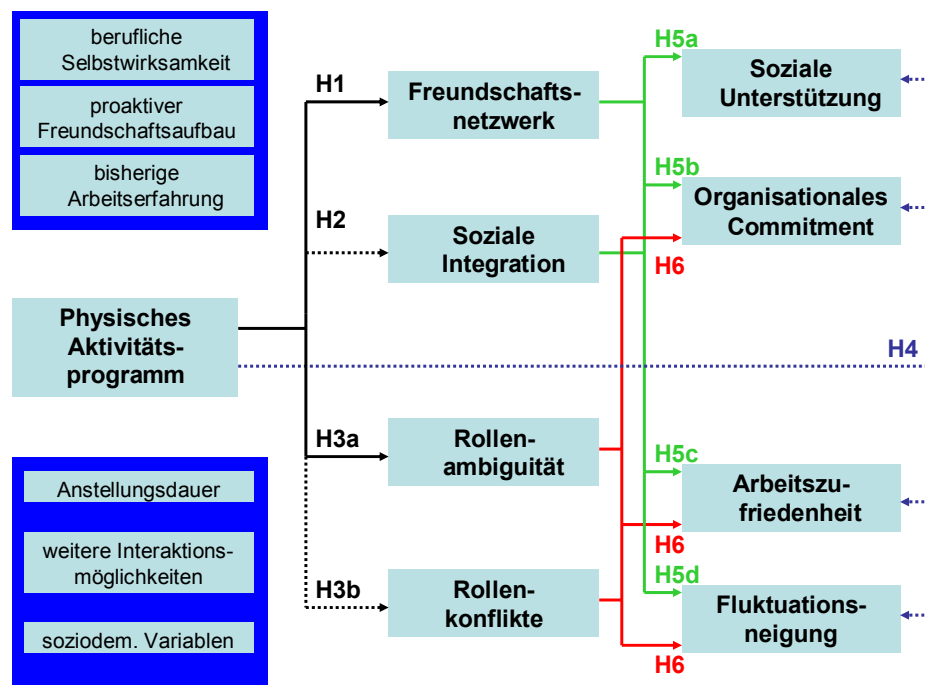


Abbildung 53: Ergebnis der inferenzstatistischen Überprüfung

Die Ergebnisse bestätigen zunächst die Annahme (Hypothese 1), dass die Teilnahme am physischen Aktivitätsprogramm einen positiven Einfluss auf die Parameter des persönlichen Freundschaftsnetzwerks hat. Dabei ist es aber notwendig, zwischen den einzelnen NW-Parametern zu differenzieren, da einige Effekte schwach ausgeprägt sind.

Die Interventionsteilnahme hatte keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene soziale Integration (Hypothese 2). Demnach musste diese zweite Hypothese verworfen werden.

Bei der Überprüfung von Hypothese 3a, konnte ein eindeutiger Einfluss der Interventionsteilnahme auf die Rollenambiguität gezeigt werden. Trotz der Annahme dürfen die Effekte aber nicht überschätzt werden. Im Gegensatz dazu stellte sich der postulierte Einfluss der Programmteilnahme auf die wahrgenommenen Rollenkonflikte nicht ein. Hypothese 3b wurde demzufolge verworfen.

Der postulierte direkte Einfluss der Interventionsteilnahme auf die vier secondary Outcomes soziale Unterstützung, organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung (Hypothese 4) bestätigt sich bei keiner der vier betrachteten abhängigen Variablen.

In den Hypothesen 5a bis 5d wurde jeweils ein positiver Einfluss von sozialen Ressourcen (Freundschaftsnetzwerk & soziale Integration) auf die secondary Outcomes soziale Unterstützung (H5a), organisationales Commitment (H5b), Arbeitszufriedenheit (H5c) und Fluktuationsneigung (H5d) angenommen. Die statistische Auswertung bestätigte dabei die Hypothesen 5a bis 5d. Dabei ist es aber notwendig, die beiden sozialen Ressourcen einzeln zu betrachten und differenziert zu diskutieren.

In Übereinstimmung mit früheren Forschungsergebnissen konnte ein positiver Effekt von Rollenanforderungen auf die secondary Outcomes organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung identifiziert werden (Hypothese 6). Aber auch hier gilt, dass diese Effekte teilweise nicht überschätzt werden dürfen.

9 Zusammenfassung und Ausblick

9.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit entstand aus der Motivation heraus, die Frage zu beantworten, ob Sport zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter beitragen kann. Denn insbesondere vor dem Hintergrund der vielfältigen Konsequenzen misslungener Sozialisation (aber auch den Chancen erfolgreicher Integration neuer Mitarbeiter) werden Unternehmen zukünftig gezwungen sein, innovative und evaluierte Sozialisationsmaßnahmen einzusetzen. Darüber hinaus wird auch der demographische Wandel westlicher Industrieländer zu einem verstärkten Wettbewerb um neue, gut ausgebildete Mitarbeiter führen, deren schnelle und erfolgreiche Integration in die neue Organisation ein langfristiges Engagement sichern kann. Unter Berücksichtigung dieser gesellschaftsrelevanten Aspekte stand im Mittelpunkt dieser Arbeit die soziale Integration von neuen Mitarbeitern, da diese bei mangelhafter Durchführung zu einem Rückzug und in letzter Konsequenz zu einem vorzeitigen Austritt des Newcomers führt (O'Reilly et al., 1989; Rehn, 1990).

Ausgehend von der Bedeutung dieser Thematik wurden im theoretischen Teil zunächst die zentralen Termini *organisationale Sozialisation* und *soziale Integration* chronologisch eingeführt. Es folgte die Vorstellung und Strukturierung mehrerer arbeits- und organisationspsychologischer Erklärungsansätze zur organisationalen Sozialisation mit dem Ziel, einen möglichst passenden für die Fragestellung dieser Dissertation zu identifizieren. Hierbei wurde deutlich, dass eine Kombination aus zwei Ansätzen (Sozialisationsstaktiken und -praktiken & Sozialisationslernen und -inhalte) nicht nur notwendig ist, um die Komplexität des Sozialisationsprozesses angemessen zu erfassen, sondern, dass genau diese Vorgehensweise in jüngsten Forschungsarbeiten sogar gefordert wird. Abgeschlossen wurde der theoretische Teil von einer detaillierten Analyse des Forschungsstands der gewählten Thematik. Der besseren Übersichtlichkeit wegen musste dieser Abschnitt unterteilt werden, um den Forschungsstand sowohl aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive als auch aus sportwissenschaftlicher Perspektive zu durchleuchten. Dabei wurde deutlich, dass sich die A&O-Psychologie sehr dezidiert mit den Begrifflichkeiten und Erklärungsansätzen organisationaler Sozialisation auseinandersetzt, es aber

gleichzeitig auch verpasste, Sozialisationstaktiken wie soziale Aktivitäten im Kollegenkreis auf ihre Effektivität hin zu überprüfen. Die Sportwissenschaft dagegen kann zwar auf zahlreiche sportbezogene Interventionsstudien im betrieblichen Kontext zurückgreifen, befasste sich aber bislang nur hypothetisch und nicht empirisch mit der Frage, ob physische Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz die Sozialisation oder soziale Integration neuer Beschäftigter positiv beeinflussen können.

Auf der Basis dieser theoretischen Erkenntnisse und Vorarbeiten wurde zu Beginn des empirischen Teils ein eigener Erklärungsansatz organisationaler Sozialisation vorgestellt. Hierbei wurde hauptsächlich Wert auf theoretische Nähe zu früheren Arbeiten und eine ausführlichen Begründung gelegt, insbesondere bei der Auswahl relevanter Variablen und deren Einteilung in primary (theorienaher) und secondary (theorieferner) Outcomes. Am Ende dieses Abschnitts stand schließlich sowohl die Formulierung mehrerer Zusammenhänge zwischen der Sportintervention und den Outcomes als auch den Outcomes (primary & secondary) untereinander. Für die empirische Überprüfung der postulierten Einflüsse sowie des Erklärungsansatzes wurde neben der Suche geeigneter Messinstrumente ein eigenes physisches Aktivitätsprogramm entwickelt. Die empirische Überprüfung fand schließlich mit 64 neuen Mitarbeitern eines süddeutschen Pharmakonzerns statt. Hiervon nahmen 29 Personen am physischen Aktivitätsprogramm teil, weitere 35 Personen bildeten die Kontrollgruppe. Erste deskriptive Analysen sollten die beiden Stichproben auf Unterschiede in den zentralen Untersuchungsbereichen überprüfen, gleichzeitig aber auch erste Tendenzen bei den erfassten Outcomes aufdecken. Den Kern dieses empirischen Teils bildete die Überprüfung der postulierten Zusammenhänge. Hierbei konnte mit Hilfe von Varianzanalysen mit Messwiederholung zunächst gezeigt werden, dass die Teilnahme an der Sportintervention in einer deutlichen Vergrößerung des Freundschaftsnetzwerkes von t1 zu t2 resultierte. Gleichzeitig nahm bei der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe Stärke und Umfang des Netzwerkes zu, die Dichte wie angenommen ab. Insgesamt betrachtet scheint die Interventionsteilnahme also die Entwicklung der persönlichen Freundschaftsnetzwerke positiv beeinflusst zu haben. Kritisch anzumerken ist aber, dass nur ein Teil der formulierten Effekte statistisch bedeutsam wurde. Darüber hinaus lagen fast alle Ausgangswerte der EG unter jenen der KG, was auf Selektionseffekte des quasi-experimentellen Studiendesigns hindeuten könnte. Nichtsdestotrotz kann eine Teilnahme vor allem denjenigen Personen

helfen, die aufgrund einer schlechteren Ausgangslage ein starkes Integrationsbedürfnis haben. Diese positiven Befunde konnten auch bei der Rollenambiguität bestätigt werden, wohingegen sich weder bei der subjektiv wahrgenommenen sozialen Integration noch bei den Rollenkonflikten signifikante Unterschiede zwischen EG und KG zeigten. Weitere Regressionsanalysen deckten auf, dass soziale Ressourcen (Netzwerke & soziale Integration) einen positiven Effekt auf die secondary Outcomes soziale Unterstützung, organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit haben sowie einen negativen auf die Fluktuationsneigung der neuen Beschäftigten. Bei diesen Resultaten gilt es aber zu beachten, dass eine Trennung von Netzwerkmaßen und sozialer Integration notwendig ist, da erstere nur wenig zur Varianzaufklärung beitragen. Zuletzt konnte im inferenzstatistischen Auswertungsteil auch gezeigt werden, dass Rollenanforderungen (Rollenambiguität und Rollenkonflikte) auf organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung einwirken, diese Variablen inklusive sozialer Unterstützung aber gleichzeitig nicht direkt von der Sportinterventionsteilnahme beeinflusst werden. Aufgrund dieser letzten Erkenntnisse, und aufbauend auf den Vorarbeiten von Bauer und Green (1994) sowie Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) sollten abschließend mittels einer explorativer Strukturgleichungsmodellanalyse die kausalen Zusammenhänge zwischen primary und secondary Outcomes im Längsschnitt untersucht werden. Die Ergebnisse hierzu zeigten, dass ein ausgezeichnete *Model Fit* mit zahlreichen signifikanten und theoriekonformen Beziehungen zwischen den primary und secondary Outcomes erreicht werden konnte. Allerdings weicht das identifizierte Modell in einigen Punkten von dem Ausgangsmodell ab: Weder die primary Outcomes *Netzwerkparameter* und *Rollenkonflikte* noch die *soziale Unterstützung* als secondary Outcome spielten eine bedeutsame Rolle, bzw. ihre Berücksichtigung verschlechterte das Modell derart, dass der *Model Fit* inakzeptabel wurde.

Trotz dieser teilweise positiven Ergebnisse hat die Studie auch einige Schwächen. Im methodischen Bereich ist sicherlich das quasi-experimentelle Studiendesign zu kritisieren, welches eventuell für die angedeuteten Selektionseffekte verantwortlich sein könnte. Obwohl bei den Kontrollvariablen keine Unterschiede zwischen EG und KG aufgedeckt werden konnten, wäre es durchaus denkbar, dass sich insbesondere Personen für eine Interventionsteilnahme anmeldeten, die ein starkes Integrationsbedürfnis hatten. Darüber hinaus zeigten sich bei einigen Hypothesen auch nur ge-

ringe Effekte bzw. die untersuchten abhängigen Variablen konnten nur einen geringen Prozentsatz der abhängigen Variablen aufklären. Diese Schwäche könnte auf zwei Ursachen zurückgeführt werden: Zum einen hat die relativ kleine Stichprobe das Aufdecken statistisch bedeutsamer Effekte vermutlich erschwert, zum anderen waren auch nicht alle Reliabilitätskoeffizienten in einem akzeptablen Bereich. Reliablere Methoden hätten eventuell deutlichere Effekte identifizieren können und dadurch auch die interne Validität gesteigert.

Abschließend betrachtet, hat die vorliegende Studie unter Berücksichtigung der erwähnten Schwächen die beiden zentralen Zielstellungen dennoch erreichen können und gleichzeitig dazu beigetragen, mit den erzielten Erkenntnissen einen kleinen Baustein des vielschichtigen und komplexen Sozialisationsprozesses aufzuklären.

- (1) Im theoretischen Teil ist es gelungen, einen Zugang zu dieser interdisziplinären Thematik zu finden und dabei auch den Forschungsstand aus zwei unterschiedlichen Wissenschaften in einer Arbeit zu vereinen. Das führte letztlich dazu, dass theoretische Erkenntnisse der A&O-Psychologie und interventionsbezogenes, im betrieblichen Kontext erzieltes Wissen von Sportwissenschaftlern in die Entwicklung eines eigenen Erklärungsansatzes einfließen konnten.
- (2) Im empirischen Teil konnte das identifizierte Forschungsdefizit mit einer ersten Untersuchung zumindest in Teilen geschlossen werden. Erste Hinweise konnten geliefert werden, dass betriebliche Sportinterventionen durchaus in der Lage sind, die organisationale Sozialisation neuer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Hierbei ist es auch gelungen, ein erstes, sozialisationsförderndes Interventionsprogramm zu entwickeln und zu evaluieren.

9.2. Ausblick

Die wissenschaftlichen Handlungsempfehlungen orientieren sich zum einen an den beschriebenen Schwächen der vorliegenden Arbeit, zum anderen sollen sie aber auch weitere Forschungsperspektiven dieses Themenfelds aufzeigen. Zunächst einmal wäre es wünschenswert, wenn zukünftige Forschungsarbeiten zu Sport und *organisationaler Sozialisation* bzw. *sozialer Integration* größere Stichproben akquirieren würden, um die hier erzielten und angedeuteten Effekte mit letzter Klarheit statis-

tisch zu bestätigen oder ggf. zu verwerfen. Schließlich konnte in dieser Arbeit nur ein erster, kleiner Baustein des komplexen und von zahlreichen Faktoren abhängigen Sozialisationsprozesses bearbeitet werden. Hierbei wäre es sicherlich auch von Vorteil, den eingesetzten Methodenpool der vorliegenden Arbeit zu überprüfen und je nach Bedarf reliablere Skalen einzusetzen. Interessant wäre auch die Durchführung und Evaluation einer längeren, bspw. halbjährigen Intervention, an der die neuen Mitarbeiter direkt nach Unternehmens Eintritt teilnehmen können. Dadurch wäre es möglich, den Sozialisationsprozess von Beginn an eventuell auch mit mehreren Messungen zu beobachten und den Verlauf detaillierter zu dokumentieren. In diesem Kontext könnte auch die Erfassung harter Daten, wie zum Beispiel der tatsächlichen Fluktuation nach einem Jahr, wesentlich dazu beitragen, solche Sportinterventionen hinsichtlich ihres Sozialisationspotentials zu beurteilen. Die Studienqualität steigern würde auch der Einsatz eines experimentellen Studiendesigns, was allerdings nur in größeren, stark expandierenden Unternehmen zu realisieren sein dürfte, die sehr viele neue Mitarbeiter zum gleichen Zeitpunkt einstellen. Diese müssten zudem auch alle bereit sein, an solch einer Intervention teilzunehmen, um bspw. eine Wartekontrollgruppe bilden zu können. Weitere Erkenntnisse im Sozialisationsprozess könnte auch die Durchführung gemischter Sportinterventionen erzielen, an denen also ältere, erfahrene Beschäftigte zusammen mit Neuestellten teilnehmen. Schließlich gingen die Meinungen bei der Frage, ob homogene oder heterogene Sportgruppen integrierender sind, weit auseinander. Eine weitere Möglichkeit, neues Wissen während der Eintrittsphase zu generieren, könnte durch den Einsatz verschiedener Sportinterventionen erreicht werden. In diesem Kontext wäre es interessant zu untersuchen, ob Mannschaftssportarten wie bspw. Ballspiele den Sozialisationsprozess eher beeinflussen können als Individualsportarten (z.B. Lauftreffs). Nicht zuletzt wäre es auch spannend herauszufinden, ob solche sportbezogenen Interventionen auch in anderen Organisationen ihre Wirkung entfalten könnten, bspw. in öffentlichen Einrichtungen. Eine weitere Herausforderung wäre es sicherlich auch, den in der vorliegenden Arbeit aufgestellten Erklärungsansatz in weiteren Studien bzw. mit anderen Stichproben mittels Strukturgleichungsmodellen zu überprüfen.

Das Forschungsfeld zu Sport und *organisationaler Sozialisation* bzw. *sozialer Integration* bietet aufgrund der kaum existenten Forschungslage sicherlich noch viele weitere attraktive Fragestellungen, die allesamt dazu beitragen können, das vorhandene

Wissen zu erweitern. Vor diesem Hintergrund wäre es also wünschenswert, wenn zukünftige Wissenschaftler diese relevante und innovative Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven durchleuchten würden, um ebenfalls zur Erforschung beitragen zu können.

10 Literaturverzeichnis

- Abele, A.E., Stief, M. & Andrä, M.S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44 (3), 145-151.
- Adkins, C.L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- Adolph, H. & Böck, F. (1985). *Sport als Integrationsmöglichkeit ausländischer Mitbürger: Dokumentation einer Hochschulinitiative*. Kassel: Gesamthochschul-Bibliothek.
- Aldana, S.G. (2001). Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. *American Journal of Health Promotion*, 15 (5), 269-320.
- Aldana, S.G. & Pronk, N.P. (2001). Health Promotion Programs, Modifiable Health Risks, and Employee Absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43 (1), 36-46.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational Sozialisation Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T.D., McManus, S.E. & Russell, J.E.A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior* 54, 453-470.
- Allmer, H. (1996). *Erholung und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Altenberger, H. (1993). Sportpädagogische Überlegungen für einen präventiven Gesundheitssport im Betrieb. *Sportunterricht*, 42 (6), 235-243.
- Althausen, U. (1982). *Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation*. Diss. der Universität Mannheim.
- Anakwe, U.P. & Greenhaus, J.H. (1999). Effective Socialization of Employees: Socialization Content Perspective. *Journal of Managerial Issues*, XI (3), 315-329.
- Anderson, N.R., Cunningham-Snell, N.A. & Haigh, J. (1996). Induction Training as Socialization: Current Practice and Attitudes to Evaluation in British Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 4 (4), 169-183.
- Anderson, N.R. & Thomas, H.D.C. (1996). Work Group Socialization. In: M.A. West (ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423-450). Chichester, England: Wiley.
- Ashford, S.J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), 19-36.

- Ashford, S.J. & Black, J.S. (1996). Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology, 81* (2), 199-214.
- Ashford, S.J. & Taylor, M.S. (1990). Adaptations to work transitions: an integrative approach. *Research in Personnel and Human Resources Management, 8*, 1-39.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 157-175.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal, 39* (1), 149-178.
- Ausschuss Betriebliche Personalpolitik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.) (1997). Einführung von Mitarbeitern. *Arbeitsberichte des Ausschusses für Betriebliche Personalpolitik, Nr. 10*. Bergisch Gladbach.
- Bachleitner, R. (1988). Betriebssport. *Leibesübungen, Leibeserziehung, 42* (7), 157-160.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10., neu bearb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Badura, B. (1981). *Soziale Unterstützung und chronische Krankheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Baillod, J. (1992). *Fluktuation bei Computerfachleuten*. Bern: Peter Lang.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review, 84*, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman and Company.
- Banks, B., Charleston, S., Grossi, T. & Mank, D. (2001). Workplace Supports, Job Performance, and Integration Outcomes for People with Psychiatric Disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 24* (4), 389-396.
- Bardens, R.E. (1992). *Einführung neuer Mitarbeiter*. Bergisch Gladbach: Heider-Verlag.
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology, 14*, 413-445.
- Bau, F. (2003). *Anreizsysteme in jungen Unternehmen*. Lohmar: EUL.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1994). Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. *Journal of Applied Psychology, 79* (2), 211-223.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1998). Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behaviour on Socialization. *Journal of Applied Psychology, 83* (1), 72-83.

- Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. In: K. Roland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp. 149-214). Stamford, CT: JAI Press.
- Baun, W.B., Bernacki, E.J. & Tsai, S.P. (1986). A Preliminary Investigation: Effect of a Corporate Fitness Program on Absenteeism and Health Care Cost. *Journal of Occupational Medicine*, 26 (1), 18-22.
- Becker, E. & Schulz, H.-G. (1998). *Betriebe und Sportvereine – Partner in der Gesundheitsförderung*. Düsseldorf: Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (2003). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (19. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Berlew, D.E. & Hall, D.T. (1966). The Socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.
- Betz, N.E. & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399-410.
- Bjurstrom, L.A. & Alexiou, N.G. (1978). A Program of Heart Disease Intervention for Public Employees. *Journal of Occupational Medicine*, 20 (8), 521-531.
- Black, J.S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, 17, 171-192.
- Black, J.S. & Ashford, S.J. (1995). Fitting In or Making Jobs Fit: Factor Affecting Mode of Adjustment for New Hires. *Human Relations*, 48 (4), 421-437.
- Blau, G. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Bluedorn, A.C. (1982). The stories of turnover: causes, effects, and meaning. In S. Bacharach (ed.), *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Vol. 1). Greenwich: JAI Press.
- Böning, U. & Lehman, R. (2002). Nebensache Unternehmenskultur? Todsünden bei der Integration. In: A. Peitz & R. Pfeiffer, *Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration* (S. 121-144). Düsseldorf: Symposium.
- Bös, K. & Pluto, R. (1992). Fitnessförderung in betrieblichen Präventionsprogrammen. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Präventivmedizin*, 27, 510-514.
- Bös, K. & Gröben, F. (1995). Betriebliche Gesundheitsförderung. *Prävention*, 18, 11-14.
- Bös, K., Hänsel, F. & Schott, N. (2004). *Empirische Untersuchungen in der Sportwissenschaft* (2. vollst. überarb. und aktual. Auflage). Hamburg: Czwalina.
- Bös, K., Opper, E. & Polenz, W. (1993). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Bewegung und Sport. *Forschung, Entwicklung, Projekte*, 35-43.
- Boni, N. (2004). Exercise and physical fitness: The impact on work outcomes, cognition, and psychological well-being for police. *Australasian Centre for Policing Research*, 10, 1-8.

- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler* (2. vollst. überarb. u. akt. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Bowne, D.W., Russell, M.L. & Morgan, J.L. (1984). Reduced disability and health care costs in an industrial fitness program. *Journal of Occupational Medicine*, 26, 809-816.
- Brand, R., Schlicht, W., Grossmann, K. & Duhnsen, R. (2006). Effects of a physical exercise intervention on employees' perception of quality of life: a randomized controlled trial. *Social and Preventive Medicine*, 51, 14-23.
- Brecht, J., Pluto, R. & Hildebrandt, I. (1994). Organisation von Betriebssport in der BASF AG Ludwigshafen. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 45 (4), 163-165.
- Brehm, W. (1998). Qualitäten und deren Sicherung im Gesundheitssport. In: A. Rütten (Hrsg.), *Public health und Sport* (S. 181-201). Stuttgart: Nagelschmid.
- Brehm, W., Sygusch, R., Hahn, U., Mehnert, G. & Schönung, A. (2001). *Qualitäten von Gesundheitssport unter den Voraussetzungen eines bewegungsarmen Lebensstils*. Ergebnisbericht I. Bayreuth: Beiträge zur Sportwissenschaft, Heft 8.
- Brehm, W. & Pahmeier, I. (1992). *Gesundheitsförderung durch sportliche Aktivierung als gemeinsame Aufgabe von Ärzten, Krankenkassen und Sportvereinen*. Bielefeld: IDIS.
- Brenner, D. & Brenner, F. (2001). *Inplacement - neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren: wie sie das Potenzial neuer Mitarbeiter erschließen und für ihr Unternehmen nutzbar machen; eine Arbeitshilfe für Führungskräfte*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Brett, J.M., Feldman, D.C. & Weingart, L.R. (1990). Feedback-Seeking Behavior of New Hires and Job Changers. *Journal of Management*, 16 (4), 737-749.
- Brief, A.P., Aldag, R.J., Van Snell, M. & Melone, N. (1979). Anticipatory socialization and role stress among registered nurses. *Journal of Health and Social Behavior*, 20, 161-166.
- Brim, O.G. Jr (1966). Socialization through the life cycle. In: O.G. Brim & S. Wheeler (eds), *Socialization after Childhood: Two Essays*. New York: Wiley.
- Brown, J.D. & Siegel, J.M. (1988). Exercise as a buffer of life stress: A prospective study of adolescent health. *Health Psychology*, 7, 341-353.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bürger, W. (2002). Sport auf der Straße – ein Projekt im Rahmen der Freizeitsportkonzeption der Stadt Karlsruhe. In: A. Woll, D. Illmer & K. Bös (Hrsg.), *Bewegte Kommune – Gesunde Kommune* (S. 82-86). Schorndorf: Hofmann.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund: BAuA.
- Burt, R.S. (1984). Networks items and the General Social Survey. *Social Networks*, 6, 293-339.

- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organisation fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Campbell, K., Marsden, P.V. & Hurlbert, J.S. (1986). Social resources and socioeconomic status. *Social Networks*, 8, 97-117.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Harrison, R.V. & Pinneau, S.R. (1982). *Arbeit und Gesundheit. Stress und seine Auswirkungen bei verschiedenen Berufen*. Huber: Bern.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Chadsey, J.G., Shelden, D.L., Horn, J.R., Bardeleben, D. & Cimera, R.E. (1999). Description of variables impacting successful and unsuccessful cases of social integration involving co-workers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 12, 103-111.
- Chan, D. & Schmitt, N. (2000). Interindividual Differences in Intraindividual Changes in Proactivity during Organizational Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 190-210.
- Chao, G.T., Kozlowski, S.W.J. Major, D.A., Gardner, P. (1994). The effects of organizational tactics and contextual factors on newcomer socialization and learning outcomes. In: S.W.J. Kozlowski, (Chair), *Transitions during Organizational Socialization: Newcomer Expectations, Information-Seeking, and Learning Outcomes*. Symposium conducted at the 9th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN, April 1994.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994a). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Chao, G.T., Walz, P.M. & Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chatman, J.A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cogswell, B.E. (1968). Some structural properties influencing socialization. *Administrative Science Quarterly*, 13, 417-440.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A. & Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influence on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 558-566.
- Comer, D.R. (1991). Organizational newcomers' acquisition information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5, 64-89.
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.

- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *Journal of Selection and Assessment*, 13 (2), 116-128.
- Cooper-Thomas, H., Vianen, A. van & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 52-78.
- Cox, M.H., Shephard, R.J. & Corey, P. (1981). Influence of an employee program upon fitness, productivity and absenteeism. *Ergonomics*, 24 (10), 795-806.
- Cox, M.H., Shephard, R.J. & Corey, P. (1987). Physical activity and alienation in the work-place. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 27, 429-436.
- Cox, M.H. & Miles, D.S. (1994). Workplace Active Living and Total Quality Management: A Paradigm for a new Corporate Culture. In: H.A. Quinney, L. Gauvin & A.E. Wall (Eds.), *Towards Active Living* (pp. 179-186). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Daley, A.J. & Parfitt, G. (1996). Good health – It is worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction, and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 121-134.
- Dean, R.A., Ferris, K.R., Konstans, C. (1988). Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession. *Accounting, Organisations and Society*, 13 (3), 235-250.
- DeGroot, T. & Kiker, D.S. (2003). A Meta-Analysis of the Non-Monetary Effects of Employee Health Management Programs. *Human Resource Management*, 42 (1), 53-69.
- Der-Karabetian, A. & Gebharpb, N. (1986). Effect of Physical Activity Program in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1 (1), 51-58.
- Deutscher Sportbund (DSB) (2000). *10 Jahre Integrationsarbeit, Projekt „Sport mit Aussiedlern“ – Analyse*. Frankfurt am Main: DSB.
- Deutscher Sportbund (DSB) (2001). *Konzeption, Programm „Integration durch Sport“*. Frankfurt am Main: DSB.
- Deutscher Sportbund (DSB) (2003). *Integration im Sportverein Band 2 der Werkhefte zur Kampagne „Sport tut Deutschland gut“*. Frankfurt am Main: DSB.
- Drescher, P. (1993). *Organisationale Sozialisation*. Münster: Waxmann.
- Dürwächter, H. (1966). *Sport im Betrieb als betriebswirtschaftliches und unternehmenspolitisches Problem*. Diss. der FU Berlin.
- Dürwächter, H. (1968). Nutzen und Förderung betrieblicher Sporteinrichtungen. *Arbeit und Leistung*, 22 (3), 42-47.
- Dürwächter, H. (1976). Sport im Arbeitsleben – volks- und betriebswirtschaftliche Aspekte. In: Deutscher Sportbund, *Modellseminar „Sport im Arbeitsleben“* (S. 54-60). Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund.
- Dürwächter, H. (1980). Wettkampf- und Freizeitsport im Eigenverständnis und Aufgabenfeld des Betriebssports. In: H. Dürwächter (Red.), *Freizeitaktivitäten für*

- den Betriebssport* (BDBV-Seminar „Freizeitaktivitäten für den Betriebssport“, S. 23-31). Berlin.
- Durkheim, É. (1972). *Erziehung und Soziologie*. Düsseldorf: Schwann (französisches Original 1907).
- Eddy, J.M., Eynon, D., Nagy, S. & Paradossi, P.J. (1990). Impact of a physical fitness program in a blue-collar workforce. *Health Values*, 14 (6), 14-23.
- Eichler, G., Hundt, G. & Thomas, H. (1973). *Die Bewegungspause*. Mielkendorf: Bund Deutscher Betriebssportverbände.
- Eichler, G. (1976). Sport im Betrieb als Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens – Überlegungen und Untersuchungsergebnisse zum Verhältnis von Arbeit und Sport. In: Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Sport im Arbeitsleben* (Modellseminar vom 20.-22.10.1975 in Hamburg, S. 22-40). Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund.
- Eid, M. (1999). Lineare Strukturgleichungsmodelle. In B. Strauß, H. Haag & M. Kolb (Hrsg.), *Datenanalyse in der Sportwissenschaft* (S. 427-454). Schorndorf: Hofmann.
- Elling, A., De Knop, P. & Knoppers, A. (2001). The Social Integrative Meaning of Sport: A Critical and Comparative Analysis of Policy and Practice in the Netherlands. *Sociology of Sport Journal*, 18, 414-434.
- Endruweit, G. & Trommsdorff, G. (2002). *Wörterbuch der Soziologie* (2., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Erfurt, J.C., Foote, A. & Heirich, M.A. (1992). The cost-effectiveness of worksite wellness programs for hypertension control, weight loss, smoking cessation, and exercise. *Personnel Psychology*, 45, 5-27.
- Esser, H. (1999). Inklusion, Integration und ethnische Schichtung. *Journal für Konflikt- und Gewaltforschung*, (1), 5-34.
- Esser, H. (2000). *Soziologie, Spezielle Grundlagen. Band 2: Die Konstruktion der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Esser, H. (2001). *Integration und ethnische Schichtung*. Mannheim: Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Nr. 40.
- Falcione, R.L. & Wilson, C.E. (1988). Socialization Processes in Organizations. In: G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.
- Falkenberg, L.E. (1987). Employee Fitness Programs: Their Impact on the Employee and the Organization. *Academy of Management Review*, 12 (3), 511-522.
- Feldman, D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (9), 433-452.
- Feldman, D.C. (1976a). A practical program for employee socialization. *Organization Dynamics*, Autumn, 64-80.
- Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization Of Organizational Members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.

- Feldman, D.C. (1989). Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda. In: I.L. Goldstein, *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D.C. & Brett, J.M. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job changers. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 258-272.
- Fend, H. (1969). *Sozialisierung und Erziehung*. Weinheim: Beltz.
- Fielding, J.E. (1994). The LIVE FOR LIFE Program of Johnson & Johnson: Direct and Indirect Economic Benefits. In: J.P. Opatz (Ed.), *Economic Impact of Work-site Health Promotion* (pp. 209-228). Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Fisher, C.D. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. *Journal of Management*, 11 (3), 39-53.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In: K. Roland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Flanagin, A.J. & Waldeck, J.H. (2004). Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41 (2), 137-165.
- Flügge, G. (1980). Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: G. Neubauer & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie* (S. 287-307). München: Verl. Moderne Industrie.
- Follik, M.J., Abrams, D.B., Pinto, R.P. & Fowler, J.L. (1987). Health psychology at the worksite. In: G.C. Stone, S.M. Weiss, J.D. Matarazzo, N.E. Miller, J. Rodin, C.D. Belar, M.J. Follik & J.E. Singer (Eds.), *Health psychology* (pp. 137-149). Chicago: University Press.
- Freimuth, J. (1986). Die Einführung neuer Mitarbeiter. *Personal*, 5, 200-203.
- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112-121.
- Frogner, E. (1984). Die Bedeutung des Sports für die Eingliederung ausländischer Mitbürger. *Sportwissenschaft*, 14 (4), 348-361.
- Frogner, E. (1985). Das „Integrationsmedium“ Sport im Lichte einer sportsoziologischen Untersuchung bei türkischen Migranten. In: H. Bammel & H. Becker, *Sport und ausländische Mitbürger* (S. 34-50). Bonn: Friedrich Ebert Stiftung, Abteilung Politische Bildung.
- Fullagar, C.J.A., Gallagher, D.G., Gordon, M.E. & Clark, P.F. (1995). Impact of Early Socialization Commitment and Participation: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 147-157.
- Ganser, R. (1988). *Integration der Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Gebhardt, D.L. & Crump, C.E. (1990). Employee Fitness and Wellness Programs in the Workplace. *American Psychologist*, 45 (2), 262-272.

- Geenen, E.M. (2002). Integration. In: G. Endruweit & G. Trommsdorff (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (2. völlig neubearb. u. erw. Aufl., S. 247-249). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Geissler, H.-J. (1960). Zu einigen Untersuchungsergebnissen auf dem Gebiet der Ausgleichgymnastik während der Arbeitszeit. *Wissenschaftliche Zeitschrift der DHfK Leipzig*, 3 (1/2), 229-242.
- Gibbons, L.W. (1989). Corporate fitness programmes and health enhancement. *Annals of the Academy of Medicine Singapore*, 18 (3), 272-278.
- Gibson, T.L. (1984). The Effects of Perceived Frequency of Organizational Change on Role Clarity and Job Satisfaction of Public Sector Employees. *Journal of Social Service Research*, 7 (1), 17-35.
- Gomersall, E.R. & Myers, M.S. (1966). Breakthrough in on-the-job training. *Harvard Business Review*, 44 (4), 62-72.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M.D.(Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245), Chicago: Rand MacNally.
- Graen, G. & Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.
- Graen, G., Orris, J. B. & Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 395-420.
- Griffiths, A. (1996). The benefit of employee exercise programmes: a review. *Work & Stress*, 10 (1), 5-23.
- Gürtler, D. (1976). Die Bewegungspause am Arbeitsplatz. In: Deutscher Sportbund (DSB), *Modellseminar „Sport im Arbeitsleben“* (S. 40-53). Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund.
- Gundlach, G. (1991). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In: J. Haisch & H.-P. Zeitler (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S.145-171). Heidelberg: Asanger.
- Haga, W.J., Graen, G. & Dansereau, F. (1974). Professionalism and role making within a serve organization. *American Sociological Review*, 39, 122-133.
- Hahl, V. & Sehling, M. (1998). Fit im Beruf – ein betrieblich gefördertes individuelles Ausdauertraining zur Prävention im Herz-Kreislauf-Bereich. *Gesundheitssport und Sporttherapie*, 14, 184-186.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Harris, M.M. & Bladen, A. (1994). Wording Effects in the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity: A Multitrait-Multimethod Analysis. *Journal of Management*, 20 (4), 887-901.
- Hart, Z. P & Miller, V.D. (2005). Context and Message Content during Organizational Socialization. *Human Communication Research*, 31 (2), 295-309.
- Haskell, W.L. & Blair, S.N. (1982). The physical activity component of health promotion in occupational settings. In: R. S. Parkinson and Associates (Eds.), *Managing health promotion in the workplace* (pp. 252-271). Palo Alto: Mayfield.

- Haueter, J.A., Hoff Macan, T. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* 63, 20-39.
- Heckmann, F. (1985). Sport und die Gesellschaftliche Integration von Minderheiten. In: H. Bammel & H. Becker, *Sport und ausländische Mitbürger* (S. 21-33). Bonn: Friedrich Ebert Stiftung, Abteilung Politische Bildung.
- Herzog, W., Egger, K., Neuenschwander, M. P. & Abächerli, A. (2003). *Sport als Medium der sozialen Integration bei schweizerischen und ausländischen Jugendlichen*. Forschungsbericht Nr. 24, Universität Bern, Institut für Pädagogik und Schulpädagogik, Abt. Pädagogische Psychologie, Institut für Sport und Sportwissenschaften.
- Hoffmann, A. (2002). Sozialintegrative Funktionen des Sports. *Spectrum der Sportwissenschaften*, 14 (2), 7-25.
- Holton, E.F. III (1995). College Graduate's Experiences and Attitudes During Organizational Entry. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (1), 59-78.
- Holton, E.F. III (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 233-252.
- Holzbach, R.L., Piserchia, P.V., McFadden, D.W., Hartwell, T.D., Herrmann, A. & Fielding, J.E. (1990). Effect of a Comprehensive Health Promotion Program on Employee Attitudes. *Journal of Occupational Medicine*, 32 (10), 973-978.
- House, J.S. (o.J.). *The questionnaire*. University of Michigan.
- Howard, J.H., Cunningham, D.A. & Rechnitzer, P.A. (1984). Physical activity as a moderator of life events and somatic complaints: A longitudinal study. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 9, 195-200.
- Howell, R.D., Wilcox, J.B., Bellenger, D.N. & Chonko, L.B. (1988). An assesment of the role conflict and role ambiguity scales. In G. Frazier, C. Ingene, D. Aaker, A. Ghosh, T. Kinnear, S. Levy, R. Staelin & J. Summers (Eds.), *AMA educators proceedings* (pp. 314-319). San Francisco, CA: American Marketing Association.
- Hsiung, T.L. & Hsieh, A.T. (2003). Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management*, 32 (4), 579-589.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Huber, G. (1998). Bewegungsbezogene Gesundheitsförderung im Betrieb. *Gesundheitssport und Sporttherapie*, 14, 47-49.
- Huber, G. (2004). Zur Kosten-Nutzen-Analyse der Betrieblichen Gesundheitsförderung (Abstract der Lifetime Corporate Health 2004). *Bewegungstherapie und Gesundheitssport*, 20, 52.
- Huber, G. & Hahn, C. (1996). Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz - Betriebssport. In: H. Rieder, G. Huber & J. Werle, *Sport mit Sondergruppen* (S. 543-553). Schorndorf: Hofmann.

- Hübner, A. (1973). *Gesunderhaltung durch Ausgleichsgymnastik im Betrieb*. Diss. der Universität Tübingen. Stuttgart: A. W. Gentner Verlag.
- Hurrelmann, K. (1998). *Einführung in die Sozialisationstheorie* (6., neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Hurrelmann, K. (2002). Sozialisation. In: G. Endruweit & G. Trommsdorff (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (S. 500-509). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in networks structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Ibarra, H. (1995). Race opportunity and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- IDIS-Literaturliste (1990). *Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung*. Bielefeld: IDIS.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Janßen, H. (1991). Zur Frage der Effektivität und Effizienz betrieblicher Gesundheitsförderung – Ergebnisse einer Literaturrecherche. *Zeitschrift für Präventivmedizin und Gesundheitsförderung*, 3, 1-7.
- Janßen, H. (1992). "Man achtet mehr auf seine Gesundheit". In: G. Murza & U. Laaser (1992), *"Hab ein Herz für Dein Herz"(2) – Ergebnisse der dreijährigen Pilotphase des betrieblichen Gesundheitsförderungsprogramms* (S. 66-83). Bielefeld: Idis.
- Jones, G.R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Jung, H. (1999). *Personalwirtschaft* (3. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Kähler, R. (1986). Gestaltung von neuen Freizeitsportangeboten in Großbetrieben – Grundsätzliche Überlegungen und praktische Konsequenzen für ein Projekt mit dem Volkswagenwerk. In: M. Klein, Sport, *Gesundheit und die „neue“ Bewegungs- und Körperkultur* (S. 110-129). Clausthal-Zellerfeld: dvs-protokolle Nr. 24.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress*. New York: Wiley.
- Kaluza, G., Keller, S. & Basler, H.-D. (2001). Beanspruchungsregulation durch Sport? *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 9 (1), 26-31.
- Kammeyer, K.C.W., Ritzer, G. & Yetman, N. R. (1990). *Sociology: Experiencing Changing Societies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 779-794.

- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 31, 703-725.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In: B.M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, R. (1985). Organizational stress and early socialization experiences. In T. Beehr & R. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organization: An integrative perspective* (pp. 117-139). New York: Wiley.
- Kauffeld, S., Frieling, E. & Grote, S. (2001). Soziale, personal, methodische oder fachliche: Welche Kompetenzen zählen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen? *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (4), 197-208.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Kemter, K.H. (1970). Betriebssport – freiwillige Sozialleistung der Unternehmer oder gewinnbringende Investition? *Leibeserziehung*, 19 (2), 46-48.
- Kerr, J.H. & Vos, M.C.H. (1993). Employee fitness programmes, absenteeism and general well-being. *Work and Stress*, 7 (2), 179-190.
- Kieser, A. (1995). Loyalität und Commitment. In: A. Kieser, *Handwörterbuch der Führung* (2., neu gestaltete und erg. Aufl.) (S. 1441-1456). Stuttgart: Poeschel.
- Kieser, A., Althausen, U., Krüger, K.-H. & Krüger, M. (1980). Stellenwechsel als Folge von Schwierigkeiten im Prozess organisationaler Sozialisation. *Die Unternehmung*, 34, 85-109.
- Kieser, A., Althausen, U., Hippler, G., Krüger, K.-H. & Krüger, M. (1982). Die Eingliederung neuer Mitarbeiter in die Unternehmung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 34 (11), 941-958.
- Kieser, A., Hippler, G. & Krüger, K.-H. (1983). Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. *Personalwirtschaft* 9, 316-321.
- Kieser, A. & Nagel, R. (1986). Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38 (11), 956-962.
- Kieser, A. & Nagel, R. (1987). Neue Mitarbeiter, Führung von. In: A. Kieser, *Handwörterbuch der Führung* (S. 1566-1571). Stuttgart: Poeschel.
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G. (1985). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt am Main: Kommentator Verlag.
- Kim, T.-Y., Cable, D.M. & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 232-241.
- King, R.C. & Sethi, V. (1992). Socialization of Professionals in High-Technology Firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 3 (2), 147-168.
- Kirsch, K. (1986). *Zeitgenössische Sportphilosophie als „Kritische Sporttheorie“ der „Neuen Linken“*. Frankfurt am Main: Lang.

- Klein, H.J. & Weaver, N.A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Training Program in the Socialization of new Hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Kolb, M. & Wiedmann, K. (1997). Einführung neuer Mitarbeiter. *Personal* (4), 204-211.
- Kolip, P. & Hurrelmann, K. (1994). Was ist Gesundheit im Jugendalter? Indikatoren für körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden. In: P. Kolip (Hrsg.), *Lebenslust und Wohlbefinden* (S. 25-46). Weinheim: Juventa.
- Kram, K.E & Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 26, 110-132.
- Kramer, M.W., Callister, R.R. & Turban, D.T. (1995). Information-Receiving and Information-Giving During Job Transitions. *Western Journal of Communication*, 59 (Spring), 151-170.
- Kreis, J. & Bödeker, W. (2003). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention*. Essen: BKK Bundesverband.
- Krüger, K.-H. (1983). *Integrationsschwierigkeiten im Prozess der Einarbeitung*. Diss. der Universität Mannheim.
- Kühlmann, T.M. (1987). Soziale Unterstützung und Beanspruchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 2/87, 205-221.
- Laireiter, A. (Hrsg.) (1993). *Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung*. Bern: Huber.
- Laireiter, A. & Baumann, U. (1988). Klinisch-psychologische Soziodiagnostik: Protektive Variablen und soziale Anpassung. *Diagnostica*, 34 (3), 190-226.
- Laireiter, A. & Baumann, U. (1992). Network Structures and Support Functions – Theoretical and Empirical Analyses. In: H. O .F. Veiel, U. Baumann, *The Meaning and Measurement of Social Support* (pp. 33-62). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Laker, D.R. & Steffy, B.D. (1995). The Impact of Alternative Socialization Tactics on Self-Managing Behavior and Organizational Commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10 (3), 645-660.
- Lam, T., Lo, A. & Chan, J. (2002). New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (3), 217-234.
- Leatt, P., Hattin, H., West, C. & Shephard, R.J. (1988). Seven year follow-up of employee fitness program. *Canadian Journal of Public Health*, 79 (1), 20-25.
- Lechner, L., Vries, H. de, Adriaansen, S. & Drabbels, L. (1997). Effects of an Employee Fitness Program on Reduced Absenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*, 39 (9), 827-831.
- Leigh Branham, F. (2000). *Keeping the People Who Keep You in Business*. New York: AMACOM.

- Leppin, A. & Schwarzer, R. (1997). Sozialer Rückhalt, Krankheit und Gesundheitsverhalten. In: R. Schwarzer, *Gesundheitspsychologie* (2. überarb. u. erw. Aufl.) (S. 349-373). Göttingen: Hogrefe.
- Lentz, B. (1998). So lassen Sie die Fallen links liegen. *Capital*, (2), 66.
- Lentz, B. (1999). Roter Teppich für den Neuen. *Capital*, (6), 78-86.
- Leonhardt, W. (1984). *Personal- und Managemententwicklung*. Heidelberg: Sauer.
- Leppin, A. (1994). *Bedingungen des Gesundheitsverhaltens*. Weinheim – München: Juventa Verlag.
- Leutzinger, J. & Blanke, D. (1993). The effect of a corporate fitness program on perceived worker productivity. *Health Values*, 15 (5), 20-29.
- Lin, N. (1982). Social resources and instrumental action. In P.V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* (pp. 131-145). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lin, N. & Westcott, J. (1991). Marital engagement/disengagement, social networks and mental health. In J. Eckenrode (Ed.), *The social context of coping* (pp. 213-237). New York: Plenum.
- Lockwood, D. (1964). Social Integration and System Integration. In: G. K. Zollschan & W. Hirsch (Hrsg.), *Explorations in Social Change* (pp. 244-257). Boston: Houghton Mifflin.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (6), 226-251.
- Louis, M.R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 85-129). San Francisco: Jossey-Bass.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Lovato, C.Y., Green, L.W. & Stainbrook, G.L. (1994). The Benefits Anticipated by Industry in Supporting Health Promotion Programs in the Worksite. In: J.P. Opatz (Ed.), *Economic Impact of Worksite Health Promotion* (pp. 3-31). Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Low, D., Gramlich, M. & Engram, B. W. (2007). Self-paced exercise program for office workers: impact on productivity and health outcomes. *AAOHN journal: official journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 55 (3), 99-105.
- Lümkemann, D. (2001). Bewegungsförderung und Gesundheitsmanagement in Unternehmen. *Personalführung*, (9), 20-28.
- Luh, A. (1998). *Betriebsport zwischen Arbeitgeberinteressen und Arbeitnehmerbedürfnissen*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Luhmann, N. (1970). *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag

- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maes, S., Verhoeven, C., Kittel, F. & Scholten, H. (1998). Effects of a Dutch Work-Site Wellness-Health Program: The Barbantia Project. *American Journal of Public Health, 88* (7), 1037-1041.
- Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46* (3), 126-136.
- Major, D.A. & Kozlowski, S.W.J. (1997). Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences. *Journal of Selection and Assessment, 5* (1), 16-28.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. & Gardner, P.D. (1995). A longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology, 80* (3), 418-431.
- Marsden, P.V. (1990). Network data and measurement. In: J. Blake (Ed.), *Annual review of sociology vol. 16* (pp.435-463). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Marshall, A. (2004). Challenges and opportunities for promoting physical activity in the workplace. *Journal of Science and Medicine in Sport, 7* (1), 60-66.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- McGehee, W. & Thayer, P.W. (1961). *Training in business and industry* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Mellerowicz, H. & Dürrwächter, H. (1983). Sport – Gesundheit – Wirtschaft. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Präventivmedizin, 18*, 106-111.
- Mellerowicz, H. & Voigt, B. (1988). Training und Sport zur Prävention in der Arbeitsmedizin. *Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz aktuell, 19*, 1-12.
- Merkwitz, R. & Peitz, A. (2002). Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter. In: A. Peitz & R. Pfeiffer, *Personalauswahl international. Suche, Auswahl, Integration* (S. 145-163). Düsseldorf: Symposion.
- Mignerey, J.T., Rubin, R.B. & Gordon, W.I. (1995). Organizational Entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research, 22* (1), 54-85.
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information Seeking during organizational entry: Influences, tactics and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*, 92-120
- Mitchell, T. (1980). *Interpersonal interaction in work settings*. Unpublished manuscript, Michigan State University.
- Mitterbauer, G. (1992). *Bewegungspause am Arbeitsplatz*. Innsbruck-Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt.
- Mitterbauer, G. (1994). *Neue Wege für den Betriebssport*. Innsbruck: Sports Consulting.

- Mobley, W.H., Hand, H.H., Baker, R.L. & Meglino, B.M. (1979). Conceptual and empirical analysis of military recruit training attrition. *Journal of Applied Psychology*, 64, 10-18.
- Mobley, W.H. & Meglino, B.M. (1979). *Toward further understanding of the employee turnover process*. Presentation to the Academy of Management meetings, Atlanta.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (2001). Socialization in Organizations and Work Groups. In: M. E. Turner, *Groups at Work* (pp. 69-112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.
- Morrison, E.W. (1993a). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557-589.
- Morrison, E.W. (1995). Information Usefulness and Acquisition during Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, 9 (2), 131-155.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomer's Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149-1160.
- Moser, K. (1992). *Personalmarketing: eine Einführung*. München: Quintessenz-Verlag.
- Moser, K. (1995). Vergleich unterschiedlicher Wege der Gewinnung neuer Mitarbeiter. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39 (3), 105-114.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160-170.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MSWKS – Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2001). *Integration durch Sport – Migrantinnen im Sport*. Düsseldorf: MSWKS.
- Müller, G. (2004). *Wirksamkeit unterschiedlicher betrieblicher Interventionsmaßnahmen zur Reduzierung von Rückenerkrankungen*. Berlin: dissertation.de.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Nelson, D.L., Quick, J.C. & Eakin, M.E. (1988). A longitudinal study of newcomer role adjustment in US organizations. *Work & Stress*, 2 (3), 239-253.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Nichols, J., Wellmann, E., Caparosa, S., Sallis, J. F., Calfas, K. J. & Rowe, R. (2000). Impact of a worksite behavioural skill intervention. *American Journal of Health Promotion*, 14 (4), 218-221.
- Ondrack, D.A. (1975). Socialization in professional schools: A comparative study. *Administrative Science Quarterly*, 20, 97-103.
- O'Reilly, C.A. III, Caldwell, D.F. & Barnett, W.P. (1989). Work Group Demography, Social Integration and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational Socialization as a learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Pahmeier, I. (1994). *Sportliche Aktivität als Bewältigungshilfe bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen*. Frankfurt am Main: Harri Deutsch.
- Parsons, C.K., Herold, D.M. & Leatherwood, M.L. (1985). Turnover during initial employment: A longitudinal study of the role of causal attributions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 337-341.
- Parsons, T. (1981). *Sozialstruktur und Persönlichkeit* (4., unveränd. Aufl.). Frankfurt: Fachbuchhandlung für Psychologie, Verlagsabteilung (englisches Original 1964).
- Pellens, C. & Müller, J. (2003). Mehr als ein Arbeitsvertrag. *management & training*, 1, 26-27.
- Pelletier, K.R. (2001). A Review and Analysis of the Clinical- and Cost-effectiveness Studies of Comprehensive Health Promotion and Disease Management Programs at the Worksite: 1998-2000 Update. *American Journal of Health Promotion*, 16 (2), 107-116.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28 (1), 67-81.
- Pfister, J. (1983). Betriebssport. In: H.-J. Schulke (Hrsg.), *Kritische Stichwörter zum Sport* (S. 70-74). München: Fink.
- Pierce, G.R., Sarason, I.G & Sarason, B.R. (1996). Coping and social support. In M. Zeidner & N.S. Endler (Eds.), *Handbook of coping – Theory, research, applications* (pp. 434-451). New York: Wiley.
- Pillat, R. (1980). *Personalbedarf* (3. überarb. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag.
- Podolny, J.M. & Baron, J.N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Polenz, W. & Becker, P. (1997). *Ein Anforderungs-Ressourcen-Modell der habituellen körperlichen Gesundheit im Betrieb*. Trierer Psychologische Berichte, 24 (2).
- Porter, L.W., Lawler, E.E. III & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1985). Female and male socialization experiences: An initial investigation. *Journal of occupational Psychology*, 58, 81-85.
- Premack, P.L. & Wanous, J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.

- Pritchard, J. E., Nowson, C. A. & Wark, J. D. (1997). A worksite program for overweight middle-aged men achieves lesser weight loss with exercise than with dietary change. *Journal of the American Dietetic Association*, 97 (1), 37-42.
- Proper, K.I., de Bruyne, M. C., Hildebrandt, V.H., van der Beek, A.J., Meerding, W. J. & van Mechelen, W. (2004). Cost, benefits and effectiveness of worksite physical activity counseling from the employer's perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30, 36-46.
- Proper, K.I., Koning, M., van der Beek, A.J., Hildebrandt, V.H., Bosscher, R.J. & van Mechelen, W. (2003). The Effectiveness of Worksite Physical Activity Programs on Physical Activity, Physical Fitness, and Health. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 13, 106-117.
- Proper, K.I., Hildebrandt, V.H., van der Beek, A.J., Twisk, J. W. & van Mechelen, W. (2003a). Effect of a individual counseling on physical activity, fitness, and health. *American Journal of Preventive Medicine*, 24 (3), 218-226.
- Proper, K.I., Staal, B.J., Hildebrandt, V.H., van der Beek, A.J. & van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28 (2), 75-84.
- Rastetter, D. (1998). Commitment: Bindung neuer Mitarbeiter an das Unternehmen. *Personal*, 12, 626-631.
- Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Rehn, M.-L. (1993). Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. In: K. Moser, W. Stehle & H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 77-95). Göttingen: Hogrefe.
- Reichers, A.E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, 12 (2), 278-287.
- Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (2001). The Effects Of Pre-entry Experiences And Socialization Tactics On Newcomer Attitudes And Turnover. *Journal of Managerial Issues*, XIII (2), 159-176.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2000). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2004). *Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports* (2., aktual. u. erw. Aufl.). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (1972). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (1983). *Organisationspsychologie* (5., völlig neu bearb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (8., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Saks, A.M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effect of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 211-225.

- Saks, A.M. (1996). The Relationship between the Amount and Helpfulness of Entry Training on Work Outcomes. *Human Relations*, 49 (4), 429-451.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1995). *Socialization tactics and newcomer information acquisition*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior* 51, 234-279.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997a). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 48-61.
- Sallis, J.F., Hill, R.D., Fortman, S.P. & Flora, Y.A. (1986). Health behavior change at the worksite: Cardiovascular risk education. *Progress in Behavior Modification*, 20, 161-197.
- Schein, E.H. (1962). *Problems of the first year at work: report of the first career panel reunion*. Office of Naval Research. MIT Cont. No. 18 14 (83).
- Schein, E.H. (1963). *Organizational socialization in the early career of industrial managers*. Office of Naval Research. MIT Cont. No. 18 (41).
- Schein, E.H. (1964). How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career. A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 401-426.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1983). Entry into the organizational career. In: R.H.J. Hackman, E.E. III Lawler & L.W. Porter (eds), *Perspectives on Behaviour in Organizations* (pp. 138-146). New York: McGraw-Hill.
- Schmidt Hanson, C., Nabavi, D. & Yuen, H.K. (2001). The Effect of Sports on Level of Community Integration as Reported by Persons with Spinal Cord Injury. *The American Journal of Occupational Therapy*, 55 (3), 332-338.
- Schröder, A. & Schmitt, B. (1988). Soziale Unterstützung. In: L. Brüderl, *Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung* (S. 149-159). Weinheim: Juventa Verlag.
- Schulz, W. (1980). *Unterrichtsplanung*. München: Urban und Schwarzenberg.
- Schulz, W. (1981). Ein Hamburger Modell der Unterrichtsplanung. In: B. Adl-Amini & R. Künzli (Hrsg.), *Didaktische Modelle und Unterrichtsplanung* (S. 49-87). München: Juventa.
- Schwarzer, R. (Hrsg.) (1990). *Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe / Verlag für Psychologie.

- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy. Psychometric scales for cross-cultural research*. Berlin: Freie Universität Berlin, Abteilung Forschungsförderung / Forschungsvermittlung.
- Schwarzer, R. & Leppin, A. (1989). *Sozialer Rückhalt und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. & Leppin, A. (1991). Soziale Unterstützung und Wohlbefinden. In: A. Abele & P. Becker (Hrsg.), *Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik* (S. 175-189). Weinheim – München: Juventa Verlag.
- Settoon, R. & Adkins, C. L. (1997). Newcomer Socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, 11 (4), 507-516.
- Shapiro, E.C., Haseltine, F.P. & Rowe, M.P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the "patron system." *Sloan Management Review*, Spring, 51-58.
- Shephard, R.J. (1986). *Fitness and Health in Industry*. Basel: Karger. Medicine and Sport Science, Vol. 21.
- Shephard, R.J. (1988). Bénéfices d'un programme patronal de mise en forme physique. *Archives des maladies professionnelles*, 49 (1), 37-39.
- Shephard, R.J. (1989). Exercise and employee-wellness initiatives. *Health Education Research*, 4 (2), 233-243.
- Shephard, R.J. (1990). The costs and benefits of exercise: An industrial Perspective. In: M. Kaneko (Ed.), *Fitness for the Aged, Disabled, and Industrial Worker* (pp. 189-204). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Shephard, R.J. (1992). A critical analysis of work-site fitness programs and their postulated economic benefits. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 24, 354-370.
- Shephard, R.J. (1996). Worksite fitness and Exercise Programs: A Review of Methodology and Health Impact. *American Journal of Health Promotion*, 10 (6), 436-452.
- Shephard, R.J., Corey, P. & Cox, M. (1982). The influence of an employee fitness and lifestyle modification program upon medical care costs. *Canadian Journal of Public Health*, 73, 259-263.
- Shuval, J.T. & Adler, I. (1977). Process of continuity and change during socialization for medicine in Israel. *Journal of Health and Social Behavior*, 18, 112-124.
- Smith, E.M. & Kozlowski, S.W.J. (1995). *Newcomer socialization: The effects of learning strategies and role relationships on learning outcomes*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Fl.
- Smith, K.J. & Katzman, M.S. (1990). A Survey of Corporate Fitness Program Sponsors: Underlying Motivations and Evaluative Efforts. *American Journal of Health Promotion*, 4 (4), 314-315.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks: Sage.

- Spencer, H. (1970). *Social statics* (Reprogr. Nachdr. d. Ausg. London 1851). Westmead: Gregg
- Sportjugend Hessen (1993). *Sport als Integrationshilfe? Zu Lebenssituation und Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen aus Aussiedlerfamilien, Dokumente, Band 7*. Frankfurt am Main: Sportjugend Hessen.
- Statistisches Bundesamt (2006). *Bevölkerung Deutschlands bis 2050*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 391-407.
- Stiefel, R.T. (1979). *Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen*. München: Ölschläger.
- Storey, K. (2003). A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26 (2), 79-84.
- Sutherland, V.J. & Cooper, C.L. (1990). Exercise and stress management: Fit employees – Healthy organizations? *International Journal of Sport Psychology*, 21, 202-217.
- Talvi, A., Jarvisalo, J. O. & Knute, L. R. (1999). A health promotion programme for oil refinery employees: changes of health promotion needs observed at three years. *Journal of Occupational Medicine*, 49 (2), 93-101.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting Trainee's Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 759-769.
- Taormina, R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 133-145.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 29-47.
- Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resources*, 15 (1), 76-94.
- Taormina, R.J. & Bauer, T.N. (2000). Organizational Socialization in two Cultures: Results from the United States and Hong Kong. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (3), 262-289.
- Titze, S, Martin, B. W., Seiler, R, Stronegger, W. & Marti, B. (2001). Effect of a lifestyle physical activity intervention on stages of change and energy expenditure in sedentary employees. *Psychology of Sport and Exercise*, 2, 103-116.
- Tofahrn, K. (1992). *Soziologie des Betriebssportes*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Tofahrn, K. (1995). Die Bedeutung des Betriebssports für die Unternehmenskultur. In: J. Rode & H. Philipp (Hrsg.), *Sport in Schule, Verein und Betrieb* (S. 77-94). Sankt Augustin: Academia Verlag.

- Trosien, G. (1986). (Freizeit-)Sport als Faktor von Gesundheit und Wirtschaft. In: M. Klein (1986), *Sport, Gesundheit und die „neue“ Bewegungs- und Körperkultur* (S. 150-175). Clausthal-Zellerfeld: dvs-protokolle Nr. 24.
- Tsai, S.P., Baun, W.B. & Bernacki, E.J. (1987). Relationship of Employee Turnover to Exercise Adherence in a Corporate Fitness Program. *Journal of Occupational Medicine*, 29 (7), 572-575.
- Türk, K. (1981). *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart: Enke.
- Udris, I. (1982). Soziale Unterstützung: Hilfe gegen Stress? *Psychosozial*, 5, 78-91.
- Udris, I. (1987), Soziale Unterstützung, Stress in der Arbeit und Gesundheit. In: H. Keupp & B. Röhrle (Hrsg.), *Soziale Netzwerke* (S. 123-138). Frankfurt am Main: Campus.
- Ulich, D. (1976). Zur Methodik der Sozialisationsforschung. In: K. Hurrelmann, *Sozialisation und Lebenslauf-Empirie und Methodik sozialwissenschaftlicher Persönlichkeitsforschung* (S. 53-67). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization during the First 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 557-568.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Maanen, J. (1975). Police Socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In: R. Dubin (ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 14, 19-36.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vinnai, G. (1970). *Fußballsport als Ideologie*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Voigt, D. (1992). *Sportsoziologie, Soziologie des Sports*. Frankfurt am Main: Diesterweg.
- Voit, S. (2001). Work-site health and fitness programs: Impact on the employee and employer. *Work*, 16, 273-286.
- Wagner, P. (2000). *Aussteigen oder Dabeibleiben? Determinanten der Aufrechterhaltung sportlicher Aktivität in gesundheitsorientierten Sportprogrammen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Wagner, P., Brehm, W. & Sygusch, R. (2004). The Seven-Sequence-Intervention – Sedentary adults on their way to fitness and health. *Research in Sports Medicine*, 12, 265-282.

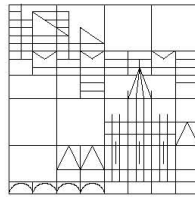
- Walker, M.E., Wassermann, S. & Wellmann, B. (1993). Statistical models for social support networks. *Sociological Methods and Research*, 22, 71-98.
- Walker, V. & Evans, W. (1987). Ready set go – Wellness movement focuses business' efforts on improved worker fitness, health. *Occupational Health and Safety*, 56 (7), 12-19.
- Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 373-385.
- Wanous, J.P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.
- Wanous, J.P. (1976). Organizational Entry: From Naïve Expectations to Realistic Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29.
- Wanous, J.P. (1977). Organizational Entry: Newcomers Moving From Outside to Inside. *Psychological Bulletin*, 84, 601-618.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 1st Edn. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd Edn. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Wanous, J.P. & Colella, A. (1989). Organizational Entry Research: Current status and future directions. *Research in personnel and Human Resources*, 7, 59-120.
- Watzka, K. (1992). Führungsstil und Führungsinstrumente bei der Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen (Teil 1). *Personalarbeit*, 2, 90-94.
- Waung, M. (1995). The Effects of Self-Regulatory Coping Orientation on Newcomer Adjustment and Job Survival. *Personnel Psychology*, 48, 633-650.
- Wegner, M. (2002). „Zeit für Bewegung“ – Chancen für eine betriebliche Gesundheitsförderung. In: A. Woll, D. Illmer & K. Bös (Hrsg.), *Bewegte Kommune – Gesunde Kommune* (S. 119-123). Schorndorf: Hofmann.
- Weiss, H.M. (1977). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 711-718.
- Wellmann, B. & Wortley, S. (1990). Different strokes from different folks: Community ties and social support. *American Journal of Sociology*, 96, 558-588.
- West, M.A., Nicholson, H. & Rees, A. (1987). Transition into newly created jobs. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 97-113.
- WestLB (2005). *Neu denken. Nachhaltigkeitsbericht 2005*. Düsseldorf: WestLB.
- Wheeler, S. (1966). The structure of formally organized socialization settings. In O. G. Brim & S. Wheeler (Eds.), *Socialization after childhood* (pp. 53-116). New York: Wiley.

- Wohlbold, D. (2002). *Korrelate des Burnout-Syndroms: Arbeitsstress, Gruppenprozessmerkmale und Kontrolle*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachbereich Psychologie, Universität Konstanz.
- Wolfe, R.A., Weick, K.E., Usher, J.M., Terborg, J.R., Poppo, L., Murrell, A.J., Dukerich, J.M., Crown Core, D., Dickson, K.E. & Simmons Jourdan, J. (2005). Sport and Organizational Studies. *Journal of Management Inquiry*, 14 (2), 182-210.
- Woll, A. (1996). *Gesundheitsförderung in der Gemeinde*. Neu-Isenburg: LinguaMed-Verlags-GmbH.
- Woll, A. & Bös, K. (2004). Wirkungen von Gesundheitssport. *Bewegungstherapie und Gesundheitssport*, 20, 97-106.
- Woll, A. Tittlbach, S., Schott, N. & Bös, K. (2004). *Diagnose körperlich-sportlicher Aktivität, Fitness und Gesundheit*. Methodenband II. Berlin: dissertation.de.
- Wortmann, C.B. (1984). Social support and the cancer patient. Conceptual and methodological issues. *Cancer*, 53, 2339-2360.
- Wulf, T. & Lackner, S. (2001). „Kampf um die Besten“. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 96, 585-588.
- Zahrly, J. & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59-74.

11 Anlagen

- I. Persönliches Anschreiben**
- II. Anschreiben von Betriebsrat und Personalabteilung**
- III. Fragebogen**
- IV. Erklärung**

I. Persönliches Anschreiben



Universität Konstanz

Sportwissenschaft
im FB Geschichte und Soziologie

Filip Mess

Telefon: 0 75 31/88-3303

Telefax: 0 75 31/88-4641

E-Mail: filip.mess@uni-konstanz.de

Datum: 06.05.2007

Universität Konstanz · Postfach 55 60 D 30 · D-78457 Konstanz

Herr
Max Mustermann
XXX/XX

Sehr geehrter Herr Mustermann,

ich bin Doktorand an der Universität Konstanz (Sportwissenschaft) und seit 5 Jahren an der Organisation des **GeCo-Programms** (Gesundheitscoaching) bei ALTANA Pharma beteiligt. Im Rahmen meiner Doktorarbeit möchte ich nun untersuchen, ob es möglich ist, den Integrationsprozess neuer Mitarbeiter/innen durch Sport- und Erlebnisprogramme positiv zu beeinflussen.

Aus diesem Grund haben mein Doktorvater Professor Woll und ich ein spezielles Sport- und Erlebnisprogramm für Sie als neue Mitarbeiter/innen von ALTANA Pharma entwickelt. Dieses Programm ist nicht nur sehr vielfältig und abwechslungsreich, sondern auch so angelegt, dass für eine Teilnahme keinerlei Sport-Vorerfahrungen oder ein bestimmter Fitnesszustand nötig sind. Somit können alle teilnehmen, die Spaß und Interesse daran haben, etwas Neues auszuprobieren.

Dieses Sportangebot richtet sich ausschließlich an Sie als neue MitarbeiterInnen, und wird sowohl vom Betriebsrat als auch der Unternehmensleitung unterstützt. Da es in der Forschung bislang keine vergleichbare Arbeit gibt, würden Sie durch Ihre Teilnahme und Unterstützung dazu beitragen, neue Bereiche zu erforschen und innovative Erkenntnisse zu erzielen. Und Sie würden selbstverständlich zur Realisierung meiner Promotion beitragen, wofür ich Ihnen sehr dankbar wäre.

Das Sport- und Erlebnisprogramm wird insgesamt über 10 Wochen gehen, und einmal die Woche abends (90 Minuten) stattfinden. Der Beginn wird nach Pfingsten in KW 23 sein, der Abschluss dann in KW 32. Momentan stehen in Konstanz zwei Kurszeiten zur Verfügung:

Dienstags, von 17.30 – 19.00 Uhr - Beginn am 7. Juni, Ende am 8. August

Dienstags, von 19.00 – 20.30 Uhr - Beginn am 7. Juni, Ende am 8. August

Bei großer Beteiligung kann auch ein dritter Termin (donnerstags im Zeitfenster zwischen 17 und 21 Uhr) eingerichtet werden. **Für Sie entstehen durch die Teilnahme keine Kosten.**

Bitte geben Sie mir bis zum **31. Mai per Mail** (filip.mess@uni-konstanz.de) Bescheid, ob Sie an diesem innovativen Sport- und Erlebnisprogramm teilnehmen möchten. Sollten Sie kein Interesse an dem Sport- und Erlebnisprogramm haben, mich in meiner Arbeit aber trotzdem unterstützen wollen, dann können Sie nur den Fragebogen ausfüllen. Auch das würde meinem Vorhaben sehr helfen.

Bitte teilen Sie mir aus diesem Grund **per Mail** mit,

1. ob Sie **aktiv** am Sport- und Erlebnisprogramm teilnehmen möchten, und
2. zu welcher Uhrzeit Sie dann gerne teilnehmen würden, **oder**
3. ob Sie sich **passiv** beteiligen möchten, indem Sie an der wissenschaftlichen Begleituntersuchung teilnehmen.

Die Teilnehmer/innen des Sport- und Erlebnisprogramms werden rechtzeitig von mir kontaktiert und mit weiteren Informationen zu Ablauf, Equipment etc. versorgt.

Zum Fragebogen:

Das Sportprogramm wird von mir in Form einer kurzen Untersuchung mittels Fragebogen zu Beginn und am Ende des 10-wöchigen Kurses wissenschaftlich begleitet. Dieser besteht aus mehreren Teilen (Skalen), die ich gemäß der Zielsetzungen der Studie aus einem großen Skalen-Pool ausgesucht habe. Die Verfahren wurden von Wissenschaftlern entworfen und genügen sämtlichen Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Forschung. Leider können nur diejenigen Teilnehmer in die Studie aufgenommen werden, von welchen mir Daten zu beiden Messzeitpunkten vorliegen. Um dies überprüfen zu können und gleichzeitig Ihre Anonymität zu gewährleisten, sind die Fragebögen mit einem speziellen Code versehen. Ich versichere Ihnen, dass alle Daten vertraulich und anonym behandelt werden. ALTANA Pharma bekommt keine Einsicht in die Fragebögen und erhält keine Auskunft über einzelne Mitarbeiter. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt zudem nicht personenbezogen, sondern immer in Gruppen, so dass niemand Rückschlüsse auf einzelne Personen ziehen kann.

Bitte unterstützen Sie meine Arbeit, indem Sie diesen Fragebogen anonym **im beigelegten Umschlag** bis zum 06. Juni 2006 an mich (Filip Mess, Sportwissenschaft) zurücksenden. Für weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Für Ihre Teilnahmebereitschaft möchte ich mich herzlich bedanken!

Mit freundlichen Grüßen

Filip Mess

II. Anschreiben von Betriebsrat und Personalabteilung

Pharma



ALTANA Pharma AG · Postfach 12 40 · 78211 Singen

ALTANA Pharma AG

Human Resources

Robert-Bosch-Str. 8
78224 Singen
DeutschlandT +49 (0) 7531 84-0
F +49 (0) 7531 84-2420
www.altanapharma.comSingen
19. Mai 2006Durchwahl Telefon/Fax
2428/92428
loretta.schwer@
altanapharma.com

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

um Ihre Integration bei uns zu fördern, wollen wir Ihnen in diesem Sommer 2006 im Rahmen unseres *Get into ALTANA Pharma* für neue Kolleginnen und Kollegen eine besondere sportliche Motivation bieten. Wir erweitern das *Get into* durch ein Sport- und Erlebnisprogramm, das Ihnen Herr Filip Mess im Rahmen seiner Promotion anbietet und mit einer anonymen Befragung wissenschaftlich begleitet. Wir unterstützen diese wissenschaftliche Arbeit.

Selbstverständlich ist die Befragung mit Human Resources und dem Betriebsrat abgestimmt. Die individuellen Ergebnisse werden im Rahmen der Promotionsarbeit von Herrn Mess bearbeitet und anschließend in einer Zusammenfassung der Personalabteilung und dem Betriebsrat vorgestellt.

Wir freuen uns, wenn Sie Herrn Mess bei seinem Vorhaben auch unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen
ALTANA Pharma AG

ppa. Hubertus Frey
Human Resources Singen

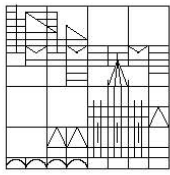
R. Benz
Rolf Benz
Betriebsratsvorsitzender

Commerzbank Konstanz Kto-Nr. 270818800 BLZ 690 400 45
Deutsche Bank Konstanz Kto-Nr. 11640000 BLZ 690 700 32
Sparkasse Bodensee Kto-Nr. 20065 BLZ 690 500 01
Registergericht: Konstanz, HRB-Nr. 1925

Vorsitzender des Aufsichtsrates:
Dr. h. c. Nikolaus Schweickart
Vorstand:
Dr. Hans-Joachim Lohrisch (Vorsitzender)
Andreas Görwitz
Dipl.-Kfm. Alfred Goll
Dr. Ulrich Thibaut
Dr. Otto Schwarz

Ein Unternehmen der ALTANA AG

III. Fragebogen



Universität Konstanz

Sportwissenschaft

Prof. Dr. Woll

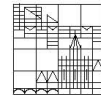
Filip Mess



Fragebogen zur Erfassung der
Wirksamkeit sportlicher Aktivitäts-
programme auf die organisationale
Sozialisation von neuen Mitarbeitern bei
ALTANA Pharma

Das Beantworten der Fragen ist freiwillig!

Mai 06



Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter,

dieser Fragebogen enthält eine Reihe von Aussagen zu Arbeit und Sozialisation bzw. Integration, die Sie bewerten sollen. Es handelt sich um eine Befragung, die im Rahmen meiner Doktorarbeit durchgeführt wird. Neben jeder Aussage finden Sie mehrere Kästchen. Kreuzen Sie bitte das Kästchen an, das dem Ausmaß Ihrer Zustimmung am besten entspricht.

Scheuen Sie sich nicht, auch extreme Werte anzukreuzen, wenn dies für Sie zutrifft. Es gibt dabei keine „richtigen“ oder „falschen“ Angaben, es kommt auf Ihr Erleben an.

Beispiel:

Kreuzen Sie bitte die zutreffende Stufe an.

1. Diese Arbeit ist abwechslungsreich.....

fast nie	selten	manchmal	oft	fast immer
			X	

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen bitte der Reihe nach vor, Frage für Frage.

Die Verwendung der männlichen Sprachform (z.B. Mitarbeiter) geschieht aus rein pragmatischen Gründen und schließt die weibliche Version des jeweiligen Begriffes mit ein.

Die Beantwortung ist grundsätzlich freiwillig; es können auch nur einzelne Fragen beantwortet werden. Das Ausfüllen dauert ca. 15 Minuten.

Wir versichern Ihnen, dass alle Daten vertraulich behandelt werden, Ihr Fragebogen nach Eingabe in den Computer sofort vernichtet wird, und keine weiteren Personen Zugang zu einzelnen Fragebögen erhalten. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt zudem nicht personenbezogen, sondern immer in Gruppen, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können. Sobald repräsentative Ergebnisse vorliegen, werden wir sie präsentieren.

Bitte unterstützen Sie meine Arbeit, indem Sie diesen Fragebogen anonym im beigelegten Umschlag bis zum **06.06.2006** an mich (Filip Mess, Sportwissenschaft) zurücksenden. Für weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr Filip Mess (Tel.: 07531 883303 oder Mail: filip.mess@uni-konstanz.de)

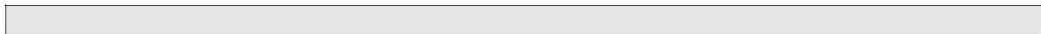
Jetzt geht's los! ☺

Codierung (Bitte ausfüllen!)

Die Codierung benötigen wir ausschließlich zur Zuordnung dieses Fragebogens zur zweiten Befragung in drei Monaten. Eine persönliche Identifizierung kann damit nicht stattfinden.

Tragen Sie in die Kästchen 1 und 2 die Anfangsbuchstaben des Vor- und Geburtsnamens Ihrer Mutter, in Nr. 3 und 4 den Geburtstag sowie das Geburtsjahr Ihrer Mutter ein.

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
z.B. M für <u>M</u> artha | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |
| 2. Anfangsbuchstabe des Geburtsnamens Ihrer Mutter
z.B. M für <u>M</u> eier | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |
| 3. Geburtstag Ihrer Mutter
z.B. 15 für <u>15</u> .07.1905 | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |
| 4. Geburtsjahr Ihrer Mutter
z.B. 05 für 15.07. <u>1905</u> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |



1. Haben Sie sich für eine Teilnahme am Sport- und Erlebnisprogramm angemeldet?

ja nein

2. Treiben Sie Sport?

ja nein

Wenn Sie "ja" angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zur Frage 4.

3. Wenn Sie keinen Sport treiben, betreiben Sie Gymnastikübungen oder Fitness?

ja nein

Wenn Sie "nein" angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zur Frage 5.

4. Wo betreiben Sie überwiegend diese Aktivitäten? (Mehrfachnennungen möglich)

- In einem Turn- oder Sportverein
- Bei kommerziellen Anbietern (z.B. Fitness-Studios)
- Bei anderen Vereinen, Gruppen oder Organisationen (z.B. Krankenkassen, Volkshochschule)
- Im Betriebssport von ALTANA Pharma
- In GeCo-Sportkursen
- Privat, unabhängig von Organisationen

5. Haben Sie bisher an irgendwelchen Eingliederungsprogrammen (Training- und/oder Mentorenprogrammen, Geschäftsreisen etc.) von ALTANA Pharma teilgenommen?

ja nein

Wenn Sie "nein" angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zur Frage 7.

6. Falls ja, an welchen Eingliederungsprogrammen haben Sie teilgenommen?

7. Im Folgenden sollen Sie einschätzen, zu welchem Grad Sie aktiv versucht haben Kollegen Ihres neuen Unternehmens kennen zu lernen, bspw. durch die Teilnahme an sozialen Aktivitäten.

Inwieweit haben Sie:	gar nicht	gelegentlich	oft	
1. an gesellschaftlichen Ereignissen teilgenommen, um Leute kennen zu lernen (z.B. Feste, Freizeitsport, Ausflüge, Vereine, Mittagessen)?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. von der Firma organisierte gesellschaftliche Veranstaltungen besucht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. versucht, mit Ihren Mitarbeitern Kontakte zu knüpfen und sie kennen zu lernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Schätzen Sie bitte im Folgenden den Grad ein, zu welchem Sie die Möglichkeit haben, sich mit anderen Personen aus dem betrieblichen Umfeld (Kollegen, Vorgesetzte etc.) auszutauschen.

	gar nicht				oft
1. Inwieweit haben Sie die Gelegenheit, wenn Sie wollten, mit anderen Mitarbeitern bei der Arbeit zu reden?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich arbeite nicht in der Nähe von irgendwelchen anderen Mitarbeitern				Ich habe viele andere Mitarbeiter in der Nähe meines Arbeitsplatzes
2. Inwieweit arbeiten Sie in der Nähe von anderen Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Bei der folgenden Tabelle geht es darum herauszufinden, wie Ihr persönliches Freundschafts-Netzwerk im Unternehmen aussieht.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9 (Beispiel)
a. Initialen									C.W.
b. Hierarchie									3
c. Abteilung									RDR/P8
d. Nähe									3
e. Dichte									2

Anleitung:

- a. Bitte schreiben Sie in die erste Zeile der Tabelle (unter die Ziffern 1 - 8) die Initialen (Anfangsbuchstabe von Vor- und Nachname) von bis zu acht Personen Ihrer Firma auf, die Sie als Freunde betrachten. Damit sind Personen gemeint, welche Sie aussuchen würden um sie privat außerhalb der Arbeit, oder wenn sie gerade nicht zusammenarbeiten, zu treffen.

- b. Geben Sie zu jeder Person die hierarchische Position/Stellung im Unternehmen an (1= neuer Mitarbeiter im ersten Jahr der Anstellung; 2= erfahrener Mitarbeiter; 3= Vorgesetzter oder dienstälterer Mitarbeiter; 4= Manager / Abteilungsleiter / Geschäftsführer).

- c. Geben Sie die Abteilung, in welcher jede dieser Personen arbeitet an.

- d. Geben Sie die Nähe Ihrer Beziehung zu jeder dieser Personen an (1= "nicht sehr nah"; 2= "einigermaßen nah"; 3= "sehr nah")

- e. Geben Sie zu jeder dieser Personen an, mit wie vielen anderen Personen (aus Ihrer Liste) diese befreundet ist.
Beispiel: T.J. ist befreundet mit E.G., R.U. und W.Z. – man trägt also eine drei ein. E.G. dagegen ist nur mit T.J. und R.U. befreundet – man trägt also eine zwei ein.

10. Wenn man eine neue Arbeitsstelle antritt, braucht es eine Weile seine Arbeitskollegen kennen zu lernen und sich einzugliedern. Die nächsten Aussagen schätzen ein, wo Sie derzeit stehen, Personen (Kollegen, Vorgesetzte etc.) mit denen Sie zusammenarbeiten, kennen zu lernen.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme größtenteils nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme etwas zu	stimme größtenteils zu	stimme völlig zu
1. Ich freue mich jeden Tag darauf, mit meinen Kollegen zusammen zu sein.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich fühle mich von meinen Arbeitskollegen akzeptiert.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Personen, mit denen ich arbeite, respektieren mich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bei meinen Kollegen werde ich leicht als "einer aus der Arbeitsgruppe" bezeichnet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich verspüre nicht, dass ich mit meinen Kollegen vieles gemeinsam habe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich empfinde eine geringe Bindung zu meinen Kollegen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich fühle mich häufig als Outsider, wenn ich von meinen Kollegen umgeben bin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Im Folgenden finden Sie Aussagen zur Arbeitssituation. Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft völlig zu“ an, wie sehr jede Aussage auf Ihre Arbeitssituation zutrifft.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft größtenteils nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft etwas zu	trifft größtenteils zu	trifft völlig zu
1. Ich bin mir sicher darüber, wie viel Autorität ich habe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Meine Arbeit hat eindeutige, geplante Ziele und Zielsetzungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich weiß, dass ich meine Zeit ordnungsgemäß eingeteilt habe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich kenne meine Verantwortung.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich weiß genau, was von mir erwartet wird.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Erklärung dessen, was zu tun ist, ist eindeutig (während der Arbeitszeit).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Es folgen weitere Aussagen zur Arbeitssituation. Bitte kreuzen Sie wieder auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft völlig zu“ an, wie sehr jede Aussage zutrifft.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft größtenteils nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft etwas zu	trifft größtenteils zu	trifft völlig zu
1. Ich muss Aufgaben auf eine mir nicht sinnvoll erscheinende Art und Weise durchführen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich erhalte Aufgaben, ohne die gleichzeitig dafür notwendigen Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	trifft überhaupt nicht zu	trifft größten- teils nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft etwas zu	trifft größten- teils zu	trifft völlig zu
3. Ich muss bei der Erledigung von Aufgaben gegen eine Regel oder einen Grundsatz verstoßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich arbeite mit zwei oder mehr Gruppen, die in ihrer Arbeitsweise unterschiedlich vorgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich erhalte unvereinbare Anweisungen von zwei oder mehr Personen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich tue Dinge, die wahrscheinlich von einer Person akzeptiert werden, nicht aber von anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich erhalte Anweisungen, ohne genügend Möglichkeiten und Mittel, um sie durchzuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich arbeite an unnötigen Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Folgende Skala soll Ihre *persönlichen Erwartungen* in Bezug auf Ihre beruflichen Fähigkeiten erfassen. Hierbei ist es wichtig, dass Sie eine persönliche Schätzung abgeben, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

	stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimmt genau
1. Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich weiß nicht, ob ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Schwierigkeiten im Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Die folgenden Fragen beziehen sich darauf, wie sehr Sie mit Ihrer/m Vorgesetzten, Ihren Arbeitskollegen, Ihrem sozialen Umfeld (Ihrer Frau/Freundin bzw. Ihrem Mann/Freund und Ihren Freunden und Verwandten) rechnen können, wenn Sie in irgendeiner Form Unterstützung oder Hilfe im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit benötigen.

Beantworten Sie bitte jede der folgenden Frage erstens im Bezug auf Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n), zweitens im Bezug auf Ihre Kollegen/innen und drittens im Bezug auf Ihr soziales Umfeld.

Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?		gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
1. Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ihr soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?

	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
1. Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ihr soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?

	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
1. Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ihr soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?

	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
1. Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ihr soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?

	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
1. Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ihr soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kreuzen Sie bitte bei jeder der Feststellungen jeweils jenes Kästchen an, das am ehesten Ihrer Zufriedenheit in Bezug auf die betreffende Feststellung entspricht.

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	weder noch	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1. Mit meiner Position an meiner Arbeitsstelle bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wenn ich daran denke, wie sicher mir meine berufliche Zukunft ist, dann bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mit den Erfolgen, die ich in meinem Beruf habe, bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mit den Aufstiegsmöglichkeiten, die ich an meinem Arbeitsplatz habe, bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mit dem Betriebsklima an meinem Arbeitsplatz bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Was das Ausmaß meiner beruflichen Anforderungen und Belastungen betrifft, bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mit der Abwechslung, die mir mein Beruf bietet, bin ich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Die nächsten Fragen beziehen sich auf die Verbundenheit von Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen. Bitte schätzen Sie im Folgenden ein, inwieweit Sie diesen Aussagen zustimmen oder nicht.

	stimme überhaupt nicht zu			stimme voll und ganz zu		
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Die erste Zeit in Unternehmen ist für neue Mitarbeiter oft sehr schwierig und mit Wechselgedanken verbunden. Schätzen Sie bitte im Folgenden ein, wie oft Sie mit solchen Gedanken spielen.

	sehr selten			sehr oft		
1. Wie oft denken Sie daran, Ihre Stelle zu wechseln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in sechs Monaten noch bei Ihrer Firma arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	sehr klein						sehr groß
3. Wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in <i>zwei Jahren</i> noch bei Ihrer Firma arbeiten?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	sehr unwahrscheinlich						sehr wahrscheinlich
4. Angenommen, Sie würden erfahren, dass in einer anderen Firma eine attraktive Stelle offen ist, würden Sie sich dafür bewerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angaben zur Person

18. Geschlecht

Männlich Weiblich

19. Alter _____ Jahre

20. Welchen Schulabschluss haben Sie?

Keinen Schulabschluss
 Volks-/Hauptschulabschluss
 Realschul-/Fachschulabschluss
 Abitur/Fachabitur
 Fachhochschul-/Hochschulabschluss

21. Waren Sie vor Ihrer Anstellung bei ALTANA Pharma schon voll berufstätig?

ja nein *Wenn Sie "nein" angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zur Frage 23.*

22. Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie, in all Ihren bisherigen Beschäftigungen / Berufen?

Etwa _____ Jahre und _____ Monate.

23. Seit wann arbeiten Sie bei ALTANA Pharma?

Seit _____ (Monat) 200 _____. *Tragen Sie bitte den Monat und das Jahr Ihres Eintrittes ein.*

24. Wo haben Sie vor Ihrer Anstellung bei ALTANA Pharma gewohnt?

Konstanz/Singen oder nähere Umgebung (50 km)
 Baden-Württemberg
 Süddeutschland
 Mittel-, Ost oder Norddeutschland
 Ausland

25. Welchen Status haben Sie bei ALTANA Pharma?

- Sachbearbeiter/-in
- Arbeiter/-in
- Auszubildende/-r, Praktikant/-in
- Labor (Forschung / Entwicklung)
- Facharbeiter/-in, Meister
- Diplomand/-in, Doktorand/-in, Trainee
- Sonstiges

 **Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit** 

IV. Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Weitere Personen, insbesondere Promotionsberater, waren an der inhaltlich materiellen Erstellung dieser Arbeit nicht beteiligt. Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.
