

Alexander Kirsch

Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Deutscher UniversitätsVerlag

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
EINLEITUNG: HINTERGRUND UND ZIELE DER ARBEIT	1
Zum Aufbau dieser Arbeit	2
1. PROBLEMREKONSTRUKTION: WARUM IST DIE SELEKTION UND SOZIALISATION VON FÜHRUNGSNACHWUCHS EIN WICHTIGES PROBLEM FÜR UNTERNEHMEN?	5
1.1. Warum sind Führungsnachwuchskräfte eine wichtige Personengruppe für Unternehmen?	5
1.1.1. Schlüsselfunktionen von Führungskräften	5
1.1.2. Schlüsselfunktionen von Führungskräften des mittleren Managements	7
Die Mittler-Funktion des mittleren Managements	7
Die Komplexitätshandhabende Funktion mittlerer Führungskräfte	9
1.1.3. Gesamtwürdigung	9
1.2. Warum ist Selektion und Sozialisation für Führungsnachwuchskräfte ein kritisches Thema?	9
1.2.1. Zuordnungsprobleme durch Spezialisierung	10
Möglichkeiten der richtigen Zuordnung von Person und Aufgabe	10
Verschärfung des Zuordnungsproblems durch Dynamik	11
1.2.2. Nicht-Vorhersagbarkeit der zukünftigen Leistung von Führungskräften	12
Herkömmliche Kontrollansätze versagen	13
Fehlende Kontrollierbarkeit und ihre Substitution durch Selektion und Sozialisation	13
1.2.3. Gesamtwürdigung	14
1.3. Warum ist die Nicht-Vorhersagbarkeit des Verhaltens von Führungsnachwuchskräften eine Gefahr für Unternehmen?	15
1.3.1. Strukturinduzierter Konflikt zwischen Individuum und Organisation	16
1.3.2. Identifikationskonflikt	17
Nebeneinander von individuellen Zielen und Unternehmenszielen	17
Verschärfung des Konfliktes durch Wertwandel?	19
1.3.3. Kooperation trotz Konflikt - Wo liegt das Problem?	21
Engagement für die Führungsaufgabe	22
Vielschichtigkeit und Verschärfung des Konfliktes bei mittleren Führungskräften	24
Unbestimmte (gefährdete?) Zukunft der Organisation	27
1.3.4. Gesamtwürdigung	27
2. WAS ZU MESSEN IST: THEORETISCHE, METHODISCHE UND BEGRIFFLICHE VORÜBERLEGUNGEN	29
2.1. Führung und Führungsnachwuchs	29
2.1.1. Führung	29
Vieldeutigkeit von Führung	29
Konkretisierung des Führungsbegriffes durch die Führungskräftepolitik in der Organisation	31
Kritik der impliziten Favorisierung einer personalen Führungstheorie durch Selektion und Sozialisation	32
Personale, interpersonale und apersonale Aspekte der Führung	33
2.1.2. Nachwuchs	33

2.2.	Selektion und Sozialisation als Instrumentenkasten für die Personalarbeit	35
2.2.1.	Selektion	35
	Zielkonflikte in der primären Selektion	36
	Phasen der primären Selektion	38
2.2.2.	Sozialisation	38
	Phasen der Sozialisation	40
	Konflikte in der Sozialisation	41
2.2.3.	Zusammengehörigkeit der Themen Selektion und Sozialisation	41
	Zeitliches und prozessuales Ineinandergreifen von Selektion und Sozialisation	41
	Teilweise Austauschbarkeit von Selektion und Sozialisation	43
2.3.	Relevante "Disziplinen" für die Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs	44
2.3.1.	Forschungen zum Personalmarketing	44
2.3.2.	Forschungen zur Eignungsdiagnostik	45
2.3.3.	Forschungen zur Aus- und Weiterbildung	46
2.3.4.	Forschungen zur organisationalen Sozialisation	47
2.3.5.	Forschungen zur Personalentwicklung	47
2.3.6.	Zusammenfassung	47
2.4.	Organisationen und ihre Strategien	48
2.4.1.	Organisationen: Wer oder was ist das eigentlich?	48
	Organisationen als Institutionen	48
	Mitglieder und Interessenten: Wer die Institution handeln macht	50
	Durch wen die Organisation handelt	51
	Einheitlichkeit im pluralistischen Geschehen?	51
	Personalfunktion als Hauptakteur für organisationseinheitliche Selektion und Sozialisation	52
2.4.2.	Handlungsziele und Strategien	53
	Ziele der Organisation und Ziele für die Organisation	53
	Von Zielen zu Strategien	53
	Formierte Strategien	54
	Organisationale Teilstrategien	56
2.4.3.	Strategien als handlungsorientiertes Weltbild der Organisation	56
	Strategien konstituieren eine (situative) Weltansicht	56
	Zur Relevanz von Strategien	57
	Formierte Strategie als handlungsnahes Konzept	58
2.5.	Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen und Schlußfolgerungen für die Modellbildung	59
3.	MODELL ZUR EMPIRISCHEN REKONSTRUKTION VON STRATEGIEN DER SELEKTION UND SOZIALISATION	61
3.1.	Situative Denkweise	61
3.1.1.	Grundfragestellungen des situativen Ansatzes	61
3.1.2.	Formales Schema für ein situatives Modell der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs	63
3.1.3.	Kritik des situativen Ansatzes	64
3.2.	Modell der Selektion und Sozialisation für die empirische Untersuchung	66
3.2.1.	Grundmodell	67
3.2.2.	Relevante Themenbereiche für das Modell	68
	Themen der Strategien der Selektion und Sozialisation	68

	Relevante Dimensionen für die situativen Bedingungen von Selektion und Sozialisation	69
	Personalpolitische Potenz als wichtige Begrenzung der Gestaltungsfreiheit	70
	Erfolg von Selektion und Sozialisation: Handhabbare Kriterien	71
	Zusammenfassung: Komplexes Modell	71
4.	METHODIK DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	73
4.1.	Grundgesamtheit und Stichprobenziehung	73
4.1.1.	Grundgesamtheit: Unternehmen, in denen viele Führungsnachwuchskräfte eingestellt werden	73
4.1.2.	Auswahl der Stichprobe	74
4.2.	Wahl und Entwicklung des Erhebungsinstrumentes	74
4.2.1.	Erhebungsinstrument: Geschlossener Fragebogen	75
4.2.2.	Aufgaben des Fragebogens	75
4.2.3.	Entwicklung des Fragebogens	75
4.2.4.	Adressat: Führungskräfterekrutierung	76
4.2.5.	Mögliche Antworttendenzen bei der Angabe formierter Strategien	76
4.3.	Merkmale der Stichprobe	77
4.3.1.	Ausdifferenzierung der Personalfunktion	78
4.3.2.	Branchenverteilung	79
4.3.3.	Größe der Unternehmen nach Mitarbeitern und Anzahl der eingestellten Führungsnachwuchskräfte	79
4.3.4.	Rechtsformen	81
4.3.5.	Positionen der Beantworter	82
4.4.	Auswertung der Daten	84
5.	SITUATIVE BEDINGUNGEN UND ERFOLG DER SELEKTIONS- UND SOZIALISATIONSPOLITIK	85
5.1.	Strukturelle Aspekte der organisationalen Situation	85
5.1.1.	Theoretische Diskussion: Struktur der Führungsarbeit	85
5.1.2.	Operationalisierung: Führungsmodelle und Kennzahlen der Führungsstruktur	87
5.1.3.	Empirische Deskription: Führungsstrukturen mit Freiräumen für Mitarbeiter Führungsmodelle: Bearbeitung des strukturinduzierten Konfliktes durch Freiräume für die Mitarbeiter	88
	Größe und Führungsstruktur	90
5.2.	Kulturelle Aspekte der organisationalen Situation	93
5.2.1.	Theoretische Diskussion: Praktiken als relevante Facette der Unternehmenskultur	93
5.2.2.	Operationalisierung: Praktiken, Ziele und Konfliktpotential Praktiken	95
	Unternehmensziele und Zielkonflikte mittlerer Führungskräfte	97
5.2.3.	Empirische Darstellung: Dynamisch, kollegial und dezentral mit mitarbeiterorientierten Zielen	98
	Praktiken: Dynamik, Offenheit, Zentralisierung	99
	Wandel in den Unternehmenszielen	100
	Zielkonflikt der mittleren Führungskräfte	104

5.3.	Personalpolitische Potenz	106
5.3.1.	Operationalisierung: Ausdifferenzierung und Kompetenz der Personalfunktion	107
5.3.2.	Empirische Deskription: Personalarbeit als wichtige Funktion	107
5.4.	Effektivität der Führungsnachwachspolitik	110
5.4.1.	Theoretische Diskussion: Was ist Erfolg von Personalpolitik?	110
5.4.2.	Operationalisierung: Effektivitätsmaße	111
5.4.3.	Empirische Darstellung: Keine größeren Probleme	113
5.4.4.	Situative Einflüsse auf die Effektivität von Selektion und Sozialisation Unternehmenskultur und Effektivität der Führungsnachwachspolitk Größe und Effektivität der Führungsnachwachspolitk	116 116 118
6.	LEITVORSTELLUNGEN FÜR SELEKTION UND SOZIALISATION	121
6.1.	Qualifikationen für Führungsnachwuchskräfte	122
6.1.1.	Theoretische Diskussion: Schlüsselqualifikationen	123
6.1.2.	Operationalisierung: Polarisierendes Qualifikationsprofil	127
6.1.3.	Empirische Deskription: 5 Profile Qualifikationsprofile Relevanz der Qualifikationsthemen für den Aufstieg im Unternehmen	129 129 133
6.2.	Normative Orientierungen als Erweiterung des Qualifikationsbegriffes	135
6.2.1.	Theoretische Diskussion: Fragwürdigkeit des an Fähigkeiten orientierten Qualifikationsbegriffes	136
6.2.2.	Operationalisierung: Berufsorientierungen, Werthaltungen, und konkrete Ziele Berufsorientierungen Werthaltungen und Ziele	138 138 139
6.2.3.	Empirische Deskription: Nicht nur Karriereorientierung ist gefragt Berufsorientierungen: Karriere ja, Freizeit nein, zum Teil alternativ Werthaltungen von Wuschbewerbern: Kooperativ im Sinne des Unternehmens Persönliche Ziele von Wuschbewerbern: Initiative zu Kooperation und Entwicklung im Sinne des Unternehmens Konkretisierung von Werten der Wuschbewerber in persönlichen Zielen Berufsorientierungen als typische Muster von berufsbezogenen Werten und Zielen der Wuschbewerber?	140 141 143 146 149 150
6.2.4.	Organisation und Orientierungen Unternehmensziele und Werthaltungen Praktiken und Werte	151 151 152
6.3.	Aussortieren oder antrainieren? - Leitvorstellungen zum Verhältnis von Selektion und Sozialisation	153
6.3.1.	Theoretische Diskussion: Wo Fähigkeiten erworben werden	153
6.3.2.	Operationalisierung: Rolle der Qualifikationsthemen in Auswahl und Weiterbildung	155
6.3.3.	Empirische Deskription: Sowohl als auch! Selektions- bzw. Sozialisationspräferenz differenziert nach Qualifikationen Typologie von Selektierern versus Sozialisierern Einschätzung des Verhältnisses von Selektion und Sozialisation und das Verhältnis von Maßnahmen der Selektion und Sozialisation	156 157 160 162

7.	VORGEHEN IN DER PRIMÄREN SELEKTION VON FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTEN	165
7.1.	Besetzungspolitik für Führungsnachwuchskräfte	165
7.1.1.	Theoretische Diskussion: Internalisierung der Personalbeschaffung	165
7.1.2.	Operationalisierung: Arten der Besetzung von Führungsnachwuchspositionen	168
7.1.3.	Empirische Deskription: Sowohl interne als auch externe Besetzungsstrategien sind beliebt	168
7.1.4.	Besetzungspolitik und Leitvorstellungen der Selektion und Sozialisation	170
7.2.	Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften	172
7.2.1.	Theoretische Diskussion: Attraktivität plus Selektivität	172
7.2.2.	Operationalisierung: Rekrutierungskanäle und Hochschulkontakte	174
	Rekrutierungskanäle	174
	Hochschulkontakte	175
7.2.3.	Empirische Deskription: Spezifische Rekrutierung ist üblich	175
	Rekrutierungskanäle: Schwache Dominanz der Stellenausschreibungen	175
	Zusammenhänge zwischen den Rekrutierungskanälen	176
	Hochschulkontakte: Praktika und Diplomarbeiten	177
7.2.4.	Vorselektion von Qualifikationen durch die Rekrutierung	179
7.2.5.	Effektivität spezifischer Rekrutierung	180
7.3.	Auswahl von Führungsnachwuchskräften	181
7.3.1.	Theoretische Diskussion: Entscheidungsvorbereitung für Auswahlentscheidungen	181
7.3.2.	Operationalisierung: Prädiktoren und Verfahren	185
7.3.3.	Empirische Deskription: Subjektive Beurteilung	186
	Qualifikationsindikatoren: Unterschiedliche Prioritäten	186
	Auswahlverfahren: Subjektive Verfahren dominieren	190
	Zusammenhänge zwischen den Auswahlverfahren	191
	Relevanz der Auswahlverfahren	191
	Gesamtwürdigung: Bedeutung subjektiver Urteile	193
7.3.4.	Leitvorstellungen von Qualifikation und ihre Konsequenzen für das Vorgehen in der Führungsnachwuchskräfteauswahl	195
	Auswahlverfahren und Leitvorstellungen von Qualifikation	195
	Auswahlkriterien und Leitvorstellungen von Qualifikation	196
7.3.5.	Situative Bedingtheit von Auswahlverfahren	199
7.3.6.	Effektivität von Auswahlverfahren	199
8.	VORGEHEN IN DER SOZIALISATION UND SEKUNDÄREN SELEKTION VON FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTEN	201
8.1.	Einarbeitung von Führungsnachwuchskräften	201
8.1.1.	Theoretische Diskussion: Gestaltung der Einarbeitung	201
8.1.2.	Operationalisierung: Fünf Einarbeitungsstrategien	204
8.1.3.	Empirische Deskription: Direkteinstieg dominiert	205
8.2.	Entwicklung von Führungsnachwuchskräften	207
8.2.1.	Theoretische Diskussion: Entwicklungsvorstellungen und Entwicklungsmaßnahmen	207
8.2.2.	Operationalisierung: Dimensionen der Personalentwicklung	209
8.2.3.	Empirische Deskription: Unternehmensbestimmte Sozialisierung	212
	Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen	212
	Zusammenhänge der Personalentwicklungsmaßnahmen	215

	Vorstellungen vom Prozeß der Personalentwicklung	218
	Modelle von Personalentwicklungsvorstellungen	219
8.2.4.	Entwicklungsvorstellungen von Personalentwicklung und Maßnahmenwahl	222
8.2.5.	Personalentwicklung und Leitvorstellungen der Selektion und Sozialisation	223
8.2.6.	Situative Einflüsse auf die Personalentwicklung	225
	Größe und personalpolitische Potenz	225
	Größe als Ursache für die Scheinkorrelation von Qualifikationen mit Personalentwicklungsmaßnahmen?	225
	Organisationskultur	226
8.2.7.	Effektivität von Personalentwicklung	227
8.3.	Beförderung und Freistellung von Führungsnachwuchskräften	228
8.3.1.	Theoretische Diskussion: Förderung von Qualifikationen durch die Beförderung von Personen und andere Zwecke	229
8.3.2.	Operationalisierung: Entscheidungskriterien für die Beförderung	231
8.3.3.	Empirische Deskription: Bisherige Leistung geht vor Potential	232
	Beförderungskriterien	232
	Beförderungs- und Abwanderungsrate	233
	Beförderungsrate und Beförderungskriterien	235
8.3.4.	Situative Einflüsse auf die Beförderungspolitik	236
8.3.5.	Effektivität von Beförderung	237
9.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	239
9.1.	Zusammenfassung	239
9.1.1.	Ergebnisse der Untersuchung	239
	Ziel der Untersuchung: Selektions- und Sozialisationsbedingungen für Führungsnachwuchs erkunden	239
	Problem: Eingeschränkte Kontrollierbarkeit der Leistung der zukünftigen Führungskräfte	239
	Situatives Modell von Strategien der Selektion und Sozialisation	240
	Situation: Wertwandel auch in den Unternehmenszielen und -strukturen	240
	Leitvorstellungen zur Selektion und Sozialisation: Hohe Anforderungen an Fähigkeiten und Einsatzbereitschaft der Führungsnachwuchskräfte	241
	Primäre Selektion: Subjektive Urteile	241
	Sozialisation: Anpassung der Person an die vorgegebene Organisation	242
	Sekundäre Selektion: Beförderung nach Leistung und Potential	242
9.1.2.	Durchgängige Trends in der Führungsnachwuchspolitik	242
	Unklarheit über das, was eine gute Führungskraft ausmacht	243
	Wertbezogene Führungsnachwuchspolitik	243
	Mitarbeiter- und Leistungsorientierung: Gemeinsam für das Unternehmen	244
9.2.	Ausblick: Handlungsempfehlungen und Anregungen zu weiteren Forschungen	245
9.2.1.	Implikationen für die Unternehmenspraxis	245
9.2.2.	Implikationen für Führungsnachwuchskräfte	246
9.2.3.	Anregungen für weitere Forschungen	247
	LITERATURVERZEICHNIS	249
	ANHANG	263