

Einfluss des Führungsverhaltens auf die organisationale Sozialisation neuer Mitarbeiter

Saupe, G. (2010). Einfluss des Führungsverhaltens auf die organisationale Sozialisation neuer Mitarbeiter. In T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Hrsg.), *Gesund mit und ohne Arbeit* (S. 273 – 288). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Einfluss des Führungsverhaltens auf die organisationale Sozialisation neuer Mitarbeiter

Gerit Saupe

Zusammenfassung

Organisationale Sozialisation – im weitesten Sinne die Eingliederung neuer MitarbeiterInnen¹ in ein Unternehmen – ist aufgrund seiner starken und dauerhaften Auswirkungen ein besonders zentraler und herausfordernder Prozess für Neueinsteiger und Organisationen. In folgendem Beitrag wird die Rolle des direkten Vorgesetzten in diesem Prozess analysiert und die Frage beantwortet, ob und anhand welcher Führungsverhaltensweisen Vorgesetzte die Sozialisation ihrer MitarbeiterInnen positiv beeinflussen können. Zur Prüfung wurde eine empirische Längsschnittstudie mit Nachwuchsführungskräften (N=66) aus dem Dienstleistungssektor durchgeführt. Dabei wurde zunächst der Prozessverlauf der organisationalen Sozialisation aufgezeigt, indem getrennt für proximale und distale Erfolgskriterien die Entwicklung über die ersten sechs Monate bestimmt wurde. Anschließend wurde der direkte Einfluss vier spezifischer Führungsverhaltensweisen (Kommunikation, Ziel- und Visionsvermittlung, Day-to-Day Feedback, Soziale Unterstützung) auf die Veränderung der proximalen und distalen Sozialisation innerhalb des ersten halben Jahres geprüft. Die Ergebnisse belegen die Sozialisationsförderlichkeit der untersuchten Führungsverhaltensweisen und betonen die Rolle des Vorgesetzten im Sozialisationsprozess.

Einleitung

Der Prozess der organisationalen Sozialisation wird in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen als außerordentlich bedeutsam eingestuft. Grund dafür sind die starken und dauerhaften Auswirkungen für die beiden Hauptbeteiligten: die neue MitarbeiterIn und die Organisation. So werden während der ersten Zeit im Unternehmen künftige Einstellungen, Verhaltensweisen und das Engagement des Mitarbeiters entscheidend geprägt und Organisationen können die Aufrechterhaltung ihrer Organisationskultur sicherstellen (Bauer, Morrison & Callister, 1998). Eine sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht wichtige Frage ist die nach relevanten sozialisationsförderlichen Maßnahmen seitens der Organisation. Gute empirische Evidenzen liegen bisher für den Einfluss organisationaler Sozialisationstaktiken (z. B. Jones, 1986) sowie struktureller Maßnahmen (z. B. Einarbeitungsprogrammen) vor. Im Vergleich dazu wurde der Einfluss von Interaktionen mit erfahrenen Organisationsmitgliedern, insbesondere dem direkten Vorgesetz-

1 In diesem Beitrag wird abwechselnd die weibliche und männliche Form verwendet. Es sind jeweils Personen beider Geschlechter gemeint.

ten, nur selten untersucht. Obwohl die Bedeutung des Vorgesetzten für den Eingliederungsprozess theoretisch vielfach dargestellt und begründet wurde, existieren nur einzelne empirische Nachweise. *Bauer et al. (1998)* kritisieren daher in ihrem Review der Sozialisationsforschung „a significant shortcoming of research in this area“ (S.169) und fordern verstärkte Forschung „on specific behaviors that insiders use to socialize newcomers and how these behaviors affect specific socialization outcomes“ (S.169). Vorliegender Beitrag möchte dieser Forderung Rechnung tragen und den Einfluss konkreter Führungsverhaltensweisen auf den Verlauf der Sozialisation anhand proximaler und distaler Kriterien analysieren.

Organisationale Sozialisation

Organisationale Sozialisation bedeutet allgemein die Eingliederung neuer MitarbeiterInnen in ein Unternehmen und ist definiert als Prozess „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, S.29*). In diesem Sinne ist organisationale Sozialisation ein fortschreitender Lern- und Veränderungsprozess (*Fisher, 1986*), in welchem Mitarbeiter relevante Fähigkeiten entwickeln und Wissen zu verschiedenen Lerninhalten aufbauen, mit dem Ziel, zu mitgestaltenden, effektiven und partizipierenden Mitgliedern der Organisation zu werden (*Van Maanen & Schein, 1979*). Dieser Eingliederungsprozess verläuft mehrstufig, nach *Kieser (1990)* werden folgende vier Stadien unterschieden:

- 1) **Antizipatorische Sozialisation:** Aufgrund bisheriger beruflicher und vorberuflicher Erfahrungen sowie dem Verlauf des Auswahlprozesses entwickeln zukünftige neue MitarbeiterInnen konkrete Vorstellungen und Erwartungen an ihre Tätigkeit.
- 2) **Konfrontation:** Mit Organisationseintritt wird der neue Mitarbeiter mit der organisationalen Realität konfrontiert und gleicht diese mit seinen Erwartungen ab (ggf. Erleben von Überraschungen, Erwartungsenttäuschungen). Die Phase der Konfrontation ist gekennzeichnet durch starkes Stresserleben (*Nelson, 1987*).
- 3) **Einarbeitung:** Die neue MitarbeiterIn muss nun Lösungen für die in der Konfrontationsphase erkannten Probleme finden, Anforderungen entschlüsseln und Lösungsstrategien entwickeln.
- 4) **Integration:** Es entsteht eine dauerhafte innere Bindung an das Unternehmen.

Neben dem zeitlichen Verlauf der organisationalen Sozialisation fokussiert die Forschung in jüngster Zeit auch verstärkt auf Lerninhalte der Sozialisation. So un-

terscheidet *Morrison (1993)* vier primäre Aufgaben, welche neue Mitarbeiter zu bewältigen haben:

- 1) **Erlernen der Arbeitsaufgabe:** MitarbeiterInnen müssen unternehmens- und arbeitsplatzspezifisches Wissen erwerben, um ihre Arbeitsaufgabe zu meistern.
- 2) **Rollenklärung:** Mitarbeiter müssen wissen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird.
- 3) **Soziale Integration:** Es gilt, soziale Kontakte aufzubauen und sich in die Arbeitsgruppe zu integrieren.
- 4) **Verstehen der Organisationskultur:** Die in der Organisation gültigen Normen, Werte und Regeln müssen verstanden und akzeptiert werden.

Der Erfolg des Sozialisationsprozesses wird traditionell anhand verschiedener Einstellungs- und Verhaltensdimensionen bewertet. Organisationales Commitment, als affektive Arbeitseinstellung, ist einer der am häufigsten verwendeten Erfolgsindikatoren (*Bauer et al., 1998*). Als Verhaltensmaße gelten hohes Organisational Citizenship Behavior (*Saks & Ashforth, 1997b*) und eine geringe Fluktuation bzw. Fluktuationsabsicht als Indikatoren für eine gelungene Eingliederung (*Moser & Schmook, 2006*). Diese Einstellungs- und Verhaltensmaße bestimmen eher allgemein (global) und indirekt den Sozialisationserfolg und werden daher auch als **Distale Kriterien** bezeichnet. Mit stärkerer Fokussierung der Sozialisationsforschung auf Inhaltsbereiche der Sozialisation hat sich zudem die Ansicht durchgesetzt, zusätzlich zu diesen eher allgemeinen Erfolgsindikatoren die Bewältigung der einzelnen Aufgabenbereiche der Sozialisation (Aufgabenerfüllung, Rollenklarheit, Integration in die Arbeitsgruppe, Unternehmenspolitisches Verständnis) als Erfolgskriterien heranzuziehen. Je höher der Grad der Kompetenz in den einzelnen Bereichen ist, desto erfolgreicher ist die Sozialisation verlaufen. Diese zweite Gruppe der Erfolgsindikatoren wird aufgrund ihrer direkten Nähe zur Sozialisationstheorie auch als Gruppe der **Proximalen Kriterien** bezeichnet (*Bauer et al., 1998*). Beide Outcome Bereiche sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen miteinander in Beziehung, welche *Saks und Ashforth (1997b)* wie folgt beschreiben: „learning is predicted to result in proximal outcomes (e.g. role clarity). (...) The proximal outcomes are then expected to influence a wide variety of more distal outcomes... e.g. organizational commitment“ (S. 240). *Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003)* untersuchten die Beziehung beider Outcome Bereiche und zeigten, dass erfolgreiches Erreichen der proximalen Outcomes zu höheren distalen Outcomes führt. Versucht man also den Einfluss des Führungsverhaltens auf Sozialisation zu bestimmen, ist zunächst das Wachstum der proximalen und distalen Sozialisation über die Zeit sowie die gegenseitige Beeinflussung zu analysieren, bevor man direkte Effekte der Führung abklären kann. Somit sind folgende Hypothesen zu prüfen:

- H1:** Organisationale Sozialisation ist ein fortschreitender Prozess und entwickelt sich über die Zeit. Dies gilt sowohl für die proximalen (H1.1) als auch distalen (H1.2) Sozialisationskriterien.
- H1.3:** Die Dimensionen des proximalen und distalen Sozialisationserfolges stehen miteinander in Beziehung.

Führungsverhalten

Für die neue MitarbeiterIn ist der direkte Vorgesetzte zunächst die entscheidende Person im Eingliederungsprozess (*Kieser, 1990*). Führungskräfte, als unmittelbare Repräsentanten der Organisation, haben die Aufgabe, dem neuen Mitarbeiter die organisationalen Ziele und Erwartungen zu vermitteln, indem sie diese in Arbeitsaufgaben festschreiben, an den Mitarbeiter übertragen und auf die Erfüllung achten (*Mohr, 2003*). Insofern sind Führungskräfte zentrale Übermittler der Sozialisation und es kann angenommen werden, dass sie vor allem durch das eigene Verhalten den Sozialisationsprozess maßgeblich beeinflussen. Nur wenige Studien haben bisher gezielt Führungsverhalten im Sozialisationsprozess untersucht. So belegten *Bauer und Green (1996)* den Einfluss einer guten Beziehungsqualität zwischen Vorgesetzten und neuen MitarbeiterInnen auf die Leistung und *Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003)* zeigten, dass Führungsverhalten allgemein den Aufbau unternehmenspolitischen Verständnisses fördert. Für die vorliegende Untersuchung stellt sich nun die Frage, ob es konkrete Führungsverhaltensweisen gibt, welche sozialisationsförderlich wirken.

Der hohe Informationsbedarf von Mitarbeitern zu Beginn einer neuen Tätigkeit lässt einen Einfluss des Kommunikationsverhaltens des Vorgesetzten vermuten. Hinweise auf eine solche Wirkung finden sich z. B. bei *Ostroff und Kozlowski (1992)*. Die Autoren zeigen, dass je mehr Informationen neue MitarbeiterInnen innerhalb der ersten Monate vom direkten Vorgesetzten erhalten, über desto höhere Arbeitszufriedenheit und Bindung und geringere Fluktuationsneigung berichten sie. Insofern wird die **Kommunikation** des Vorgesetzten als erste sozialisationsförderliche Führungsverhaltensweise analysiert.

Mit Organisationseintritt beginnt für die Newcomer der Lernprozess. Zunächst müssen die Ziele der Unternehmung und die generellen Regeln der Organisation verstanden werden. Es wird erwartet, dass insbesondere bei komplexen und wenig strukturierten Arbeitsaufgaben, wie sie typischerweise für Absolventen und Nachwuchsführungskräfte vorliegen, die Fähigkeit des Vorgesetzten zur verständlichen Vermittlung der Ziele und Vision der Organisation besondere Wichtigkeit besitzt. Somit wird die **Ziel- und Visionsvermittlung** als zweite sozialisationsförderliche Führungsverhaltensweise betrachtet.

Neben der generellen zukünftigen Ausrichtung der Organisation müssen natürlich die mit der neuen Stelle verbundenen Aufgaben und Anforderungen verstanden und es müssen Strategien zur erfolgreichen Arbeitsdurchführung entwickelt und umgesetzt werden (Kieser, 1990). Verschiedene Autoren (z. B. Saks & Ashforth, 1997a) untersuchten daher die Rolle von Leistungsrückmeldungen im Eingliederungsprozess und zeigten, dass das Feedback des Vorgesetzten zu kompetenterer Aufgabenerfüllung führt. Basierend auf diesen Ergebnissen wird angenommen, dass der Lernprozess insbesondere von tagtäglichem, regelmäßigem und unmittelbarem Feedback profitiert. Daher gilt das Day-to-Day Feedback als dritte sozialisationsförderliche Führungsverhaltensweise.

Neben einem hohen Informationsbedarf und Lernaufwand neuer MitarbeiterInnen ist der Prozess der organisationalen Sozialisation auch durch das erhöhte Erleben von Stress gekennzeichnet (Nelson, 1987). In der Stress- und Bewältigungsforschung nimmt das Konzept der Sozialen Unterstützung eine „Schlüsselrolle“ ein. Die positive Wirkung der sozialen Unterstützung durch den Vorgesetzten auf die Bewältigung individueller Belastungssituationen sowie die Stressreduktion und -verarbeitung in „normalen“ Arbeitssituationen steht auf einer breiten empirischen Basis und kann als gesichert angesehen werden (z. B. Frese & Semmer, 1991; Mohr 1990; Mohr & Wolfram, 2010). Es verwundert daher, dass nur äußerst wenige empirische Befunde zur Rolle der sozialen Unterstützung des Vorgesetzten im „speziellen“ Fall des Eingliederungsprozesses vorliegen. So zeigten Maier und Spieß (1994) in ihrer Längsschnittstudie mit akademischen BerufsanfängerInnen, dass die vom Vorgesetzten gegebene soziale Unterstützung von Neulingen positiv bewertet wird. Die dargestellten Ergebnisse lassen vermuten, dass die soziale Unterstützung vom Vorgesetzten auch im Sozialisationsprozess positiv wirkt.

Zusammenfassend lassen die vorliegenden Befunde einen direkten Einfluss des Führungsverhaltens auf die Entwicklung der Sozialisation vermuten. Die Formulierung folgender Hypothese scheint daher gerechtfertigt:

- H2:** Die Führungsverhaltensweisen Kommunikation, Ziel- und Visionsvermittlung, Day-to-Day Feedback und Soziale Unterstützung beeinflussen die Entwicklung der proximalen (H2.1) und distalen organisationalen Sozialisation (H2.2) positiv im Zeitverlauf der ersten sechs Monate nach Organisationseintritt und sind somit sozialisationsförderlich.

Methoden – Durchführung

Um Veränderungen der Sozialisation im Zeitverlauf zu messen und den Einfluss des Führungsverhaltens zu bestimmen, wurde ein gemischt quer- und längsschnittliches Design gewählt. Die Untersuchung wurde als Online-Fragebogen-

untersuchung mit drei Messzeitpunkten über einen Zeitraum von sechs Monaten realisiert. Dabei erfolgte die erste Befragung sechs Wochen nach Eintritt in die Organisation, die zweite Befragung drei Monate nach Organisationseintritt und die dritte nach Abschluss der Probezeit sechs Monate nach Eintritt in das Unternehmen. Dieser Untersuchungszeitraum korrespondiert sowohl mit den typischen Phasen des Eingliederungsprozesses (vgl. Kieser, 1990) als auch mit Messintervallen bisheriger Studien zu organisationaler Sozialisation, welche zumeist einen Zeitraum von Organisationseintritt bis zu sechs Monaten nach Start betrachten. Zudem wurde das gewählte Design an die spezifischen Besonderheiten des Einarbeitungsprozesses der teilnehmenden Organisation angepasst und trägt der Forderung nach Messung kurzfristiger Veränderungen im Sozialisationsprozess Rechnung (Bauer et al., 1998).

Stichprobe

Die Untersuchung wurde in einem Beratungsunternehmen durchgeführt. Insgesamt wurden 233 neue Mitarbeiter in vier Mitarbeiterkohorten zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. An der ersten Befragung nahmen 134 neue MitarbeiterInnen teil, zum zweiten Messzeitpunkt beteiligten sich 122 Mitarbeiter und an der dritten Befragung 137 neue MitarbeiterInnen. Zu allen drei Zeitpunkten haben insgesamt 66 Mitarbeiter teilgenommen. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 28,3 %, welche vergleichbar ist zu Rücklaufquoten anderer längsschnittlicher Studien mit Organisationseinsteigern (z. B. Bauer, Erdogan, Liden & Wayne, 2006). Die Stichprobe ist repräsentativ zur Grundgesamtheit aller neuen MitarbeiterInnen dieser Organisation und eine systematische Stichprobenverzerrung aufgrund der hohen Ausfallrate liegt nicht vor.

Die teilnehmenden 66 Personen waren im Alter von 21 bis 41 Jahren (MW=27,6). Davon waren 17 Frauen und 48 Männer. Ledig waren 48 Befragte, verheiratet 8 Befragte, in Lebensgemeinschaft lebend 10 Befragte. Von den Befragten haben 25 % eine Fachhochschulausbildung, 61 % ein Hochschulstudium und 14 % eine Promotion/MBA abgeschlossen. Der Ausbildungsgrad der Mitarbeiter in diesem Unternehmen ist somit vergleichsweise hoch. Von den Befragten gaben 41 Personen bisherige Berufserfahrung bis zu 1 Jahr, 19 Personen von bis zu 5 Jahren, 4 Personen von bis zu 10 Jahren und 2 Personen von bis zu 15 Jahren an. Die Arbeitstätigkeit in dieser Organisation ist anhand einiger spezifischer Merkmale gekennzeichnet. So arbeiten die MitarbeiterInnen i.d.R. in Projekten beim Kundenunternehmen vor Ort. Die Projekte haben eine durchschnittliche Laufzeit von sechs Monaten bis einem Jahr und der Projektleiter ist für die Dauer des Projektes der direkte Vorgesetzte und übernimmt die Aufgabendefinitions-, Weisungs- und Bewertungsfunktion. Es liegen klar definierte Eingliederungsstufen vor. So neh-

men alle neuen Mitarbeiter mit Organisationsstart gemeinsam an einem dreitägigen Orientierungsseminar teil. Im Anschluss daran erhalten die MitarbeiterInnen spezifische Trainings für ihre jeweilige Arbeitsaufgabe mit einer Dauer von einer bis vier Wochen. Danach werden die neuen Mitarbeiter bestehenden Projektteams zugeteilt und arbeiten fortan bei den Kundenorganisationen.

Instrumente

In vorliegender Studie werden ausschließlich die neuen MitarbeiterInnen zu ihrem Eingliederungsprozess befragt. Diese Art der Datenerfassung im Selbstreport gilt als valide Methode, wenn es um die Erhebung von Einschätzungen der Tätigkeiten von Personen selbst geht (*Bauer & Green, 1994*) und findet im überwiegenden Teil aller Studien zu organisationaler Sozialisation Anwendung. Weiterhin beurteilen die neuen Mitarbeiter das von ihnen wahrgenommene Führungsverhalten ihres Projektleiters, welcher für die Zeit des aktuellen Projektes die Funktion und Aufgaben des direkten Vorgesetzten übernimmt. In allen Aufgabenstellungen und Items der Befragung wurde durchgehend der Begriff „ihr/e Projektleiter/in“ verwendet. Das wahrgenommene Führungsverhalten wurde ausschließlich zum ersten Messzeitpunkt t1 erhoben.

Proximale Organisationale Sozialisation

Zur Messung der Dimensionen **Aufgabenerfüllung**, **Integration in die Arbeitsgruppe** und **Unternehmenspolitisches Verständnis** wurden die Skalen von *Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003)* von der Autorin in zwei Voruntersuchungen übersetzt, weiterentwickelt, geprüft und validiert. Die Skalen mit einer Länge von fünf bis sieben Items verfügen über sehr gute Gütekriterien ($\alpha = .83-.84$). Die Eindimensionalität sowie Konstruktvalidität wurde belegt. Alle Items sind positiv formuliert und auf einer 5-stufigen Zustimmungsskala von „1=Stimme überhaupt nicht zu“ bis „5=Stimme vollständig zu“ zu beantworten. Zur Erfassung der **Rollenklarheit** wurde die deutsche Version (*Sodenkamp & Schmidt, 2000*) des Ambiguitätsfragebogens von *Breaugh und Colihan (1994)* eingesetzt. Die neun Items sind auf einer 7-stufigen Intensitätsskala zu beantworten. Die Skala weist sehr gute psychometrische Eigenschaften auf ($\alpha = .92$) und ist konstruktvalidiert.

Distale Organisationale Sozialisation

Affektives Commitment wurde mittels der 8-Item Skala von *Allen und Meyer (1990)* in der deutschen Übersetzung von *Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998)* erhoben. Organizational Citizenship Behavior wurde anhand der 5-Item Subskala **Eigeninitiative** von *Staufenbiehl und Hartz (2000)* erfasst. Beide Skalen sind auf einer 7-stufigen Intensitätsskala zu beantworten und verfügen über gute

testdiagnostische Gütekriterien (AC: $\alpha = .76$; EI: $\alpha = .87$). Zur Messung der **Fluktuationsneigung** wurden zwei Einzelitems verwendet: „Es müsste viel passieren, um mich dazu zu bringen, mein Unternehmen zu verlassen.“, „Ich denke selten darüber nach, mein Unternehmen zu wechseln.“. Beide Items sind im 5-stufigen Antwortformat von „1 = Stimme stark zu“ bis „5 = Stimme überhaupt nicht zu“ zu beantworten. Eine hohe Ausprägung der Items zeigt somit eine hohe Fluktuationsneigung an.

Führungsverhalten

Das Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten wird aus Perspektive des neuen Mitarbeiters mit der Skala „**Kommunikationsqualität**“ von *Mohr et al. (2006)* erfasst. Die Reliabilität der 8-Item Skala beträgt $\alpha = .88$. Die Skala ist eindimensional und die inhaltliche sowie kriterienbezogene Validität ist belegt. **Ziel- und Visionsvermittlung** wird mittels der von *Wolfram, Rauch und Niederée (2004)* entwickelten 5-Item Skala erfasst ($\alpha = .70$). Beide Skalen werden anhand eines 5-stufigen Antwortformats von „1 = Trifft gar nicht zu“ bis „5 = Trifft völlig zu“ beantwortet. Zur Messung des **Day-to-Day Feedbackverhaltens** wurde eine von der Autorin neu konstruierte Skala eingesetzt. Die neun Items sind auf einer 5-stufigen Zustimmungsskala von „1 = Stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = Stimme vollständig zu“ zu beantworten. Die Skala ist eindimensional, weist eine ausgezeichnete interne Konsistenz auf ($\alpha = .93$) und ist kriteriumsvalidiert. Die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz wurde mit der von *Caplan et al. (1975)* entwickelten und von *Frese (1989)* übersetzten 5-Item Skala erhoben. Die Skala verfügt über sehr gute Gütekriterien ($\alpha = .86$) und eine Konstruktvalidierung liegt vor. Die Teilnehmer geben auf einem 4-stufigen Antwortformat von „1 = Gar nicht“ bis „4 = Völlig“ an, wie sehr sie mit Unterstützung ihres Vorgesetzten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit rechnen können.

Ergebnisse

Die Skalenanalyse ergab für alle drei Messzeitpunkte sehr gute testdiagnostische Gütekriterien der eingesetzten Untersuchungsinstrumente. Es wurde kein relevanter Einfluss demografischer Variablen, wie z. B. bisherige Berufserfahrung, Geschlecht oder Alter auf Sozialisation festgestellt.

Die Hypothese 1.1 sagt ein Wachstum der proximalen Sozialisationsdimensionen innerhalb der ersten sechs Monate vorher. Die Ergebnisse zeigen ein signifikantes Wachstum der drei Dimensionen Aufgabenerfüllung, Rollenklarheit und Unternehmenspolitisches Verständnis im Zeitraum von sechs Wochen (t1) bis sechs Monaten (t3) nach Organisationseintritt (siehe Abbildung 1). Lediglich die

soziale Integration in die Arbeitsgruppe bleibt konstant auf einem hohen Niveau. Zusammenfassend lässt sich somit eine Entwicklung der proximalen Sozialisation nachweisen und die Hypothese 1.1 bestätigen. Zudem zeigt sich, dass neue MitarbeiterInnen im Zeitverlauf der Sozialisation unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte setzen. So hat zu t1 die soziale Integration die größte und Unternehmenspolitisches Verständnis die geringste Ausprägung. Im Zeitraum von t1 zu t2 wächst Unternehmenspolitisches Wissen am stärksten und im Zeitraum von drei bis sechs Monaten nehmen Unternehmenspolitisches Verständnis und Aufgabenerfüllung signifikant zu. Zusammenfassend wird somit festgestellt, dass sich die Gewichtung der Subkonstrukte der proximalen Sozialisation im Zeitverlauf ändert.

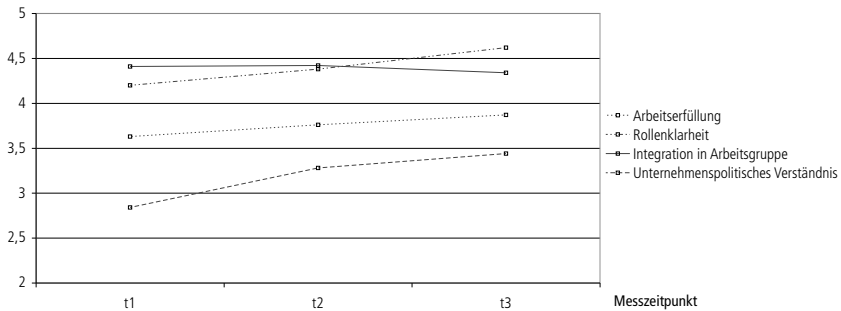


Abbildung 1: Wachstum der proximalen Organisationalen Sozialisation

Anmerkung: Aufgabenerfüllung, Integration in Arbeitsgruppe, Unternehmenspolitisches Verständnis: 5-stufige Skala, Rollenklarheit: 7-stufige Skala

Für die drei distalen Sozialisationsdimensionen Affektives Commitment, Eigeninitiative und Fluktuationsneigung bestehen keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den drei Messzeitpunkten. Somit wird gezeigt, dass distale Sozialisation sehr stabil über die Zeit ist und kein Wachstum vorliegt. Die Hypothese 1.2 wird nicht bestätigt.

Die Hypothese 1.3 vermutet einen Zusammenhang beider Sozialisationsmaße dahingehend, dass ein erfolgreiches Erreichen der proximalen Outcomes zu höheren distalen Outcomes führt. Zur Prüfung dieser Hypothese wird für jede proximale Sozialisationsdimension der quer- und längsschnittliche Einfluss auf den distalen Sozialisationserfolg bestimmt. Die querschnittlichen Zusammenhänge werden mittels bivariater Korrelationsanalysen für alle drei Messzeitpunkte ermittelt. Anschließend wird die längsschnittliche Wirkung mittels multipler Regressionsanalysen für die Zeitpunkte t2 und t3 bestimmt, wobei im ersten Schritt der jeweilige Autoregressor (Kriterium zu t1 bzw. t2) in das Regressionsmodell aufgenommen und im zweiten Schritt die relevante Prädiktorvariable hinzugefügt wird. Zwischen den proximalen und distalen Sozialisationskriterien sind zu allen drei Messzeit-

punkten querschnittliche Beziehungen nachweisbar. So bestehen zum Zeitpunkt t1 fünf signifikante Korrelationen mit einer durchschnittlichen Intensität von $r = .26$, zum Zeitpunkt t2 acht signifikante Korrelationen ($\bar{r} = .30$) und zum Zeitpunkt t3 bereits zehn signifikante Korrelationen ($\bar{r} = .37$). Im Längsschnitt belegen die Regressionsanalysen positive Effekte aller vier Sozialisationsdimensionen auf den distalen Sozialisierungserfolg. So fördert eine gute Aufgabenerfüllung zu Beginn einer neuen Tätigkeit das Engagement neuer Mitarbeiter, zusätzliche organisationsinterne Aufgaben zu übernehmen und hemmt die Fluktuationsabsicht drei und sechs Monate nach Start. Darüber hinaus fördert eine hohe Aufgabenkompetenz zu t2 das Eigenengagement zu t3. Ein gutes Verständnis der Organisationspolitik (t1) und ein klare Vorstellung der eigenen Rolle (t2) beeinflussen ebenfalls die Eigeninitiative über die Zeit positiv. Fühlen sich die Newcomer bereits zu Beginn gut sozial integriert, reduziert dies die Absicht zu kündigen. Affektives Commitment wird durch keine proximale Dimension signifikant präzidiert. Zusammenfassend belegen die Ergebnisse einen deutlichen und differenzierten Einfluss der proximalen auf die distale Sozialisation im Längs- und Querschnitt. Die Hypothese 1.3 wird somit bestätigt.

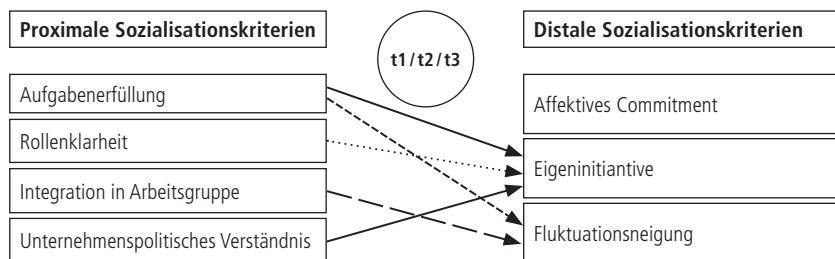
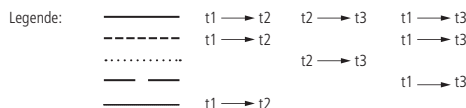


Abbildung 2: Wirkung proximaler auf distale Organisationale Sozialisation im Längsschnitt



Die Hypothesen 2.1 und 2.2 nehmen einen direkten Einfluss des Führungsverhaltens zu Arbeitsbeginn einer neuen Mitarbeiterin (t1) auf die proximale und distale Sozialisation im Zeitraum der ersten sechs Monate an. Dabei wird der querschnittliche Zusammenhang zu t1 ebenfalls mittels bivariater Korrelationen abgeschätzt. Anschließend wird mit **multiplen Regressionsanalysen** geprüft, inwieweit die Führungsverhaltensweisen die Veränderung der Sozialisation zwischen dem ersten und zweiten bzw. dem ersten und dritten Messzeitpunkt beeinflussen.

Zwischen den Führungsverhaltensweisen und den **proximalen** Sozialisationsdimensionen sind sechs Wochen nach Organisationsstart zehn signifikante positive Beziehungen nachweisbar. Dabei gehen eine qualitativ gute Kommunikation und die Ziel- und Visionsvermittlung des Vorgesetzten mit einer höheren Aufgabenerfüllung, Rollenklarheit und einer besseren sozialen Integration einher. Für die Verhaltensweisen **Day-to-Day Feedback** und soziale Unterstützung **bestehen jeweils positive Beziehungen zur Rollenklarheit und Arbeitsgruppenintegration**. Auffallend ist, dass die Korrelationen zu Rollenklarheit die höchste Intensität aufweisen ($r = .47-.69$) und zum Unternehmenspolitischen Wissen keine signifikante Beziehung besteht ($r = .02-.09$). Zwischen den vier Führungsverhaltensweisen und den **distalen** Sozialisationsdimensionen bestehen zu $t1$ ebenfalls positive Beziehungen. **Erwartungskonform gehen mit einer guten Kommunikationsqualität und Fähigkeit zur Ziel- und Visionsvermittlung sowie einer regelmäßigen Leistungsrückmeldung durch den Vorgesetzten auch eine stärkere emotionale Bindung, ein verstärktes Engagement zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben und eine geringere Absicht zur Kündigung einher**. Bei hoher sozialer Unterstützung durch den Vorgesetzten zeigen die Mitarbeiter ebenfalls stärkeres Commitment und geringere Fluktuationsneigung. Alle Korrelationen sind mittlerer Stärke ($r = .23-.42$).

Tabelle 1

Zusammenhang Führungsverhalten und Organisationale Sozialisation zu $t1$

	Proximale Sozialisation				Distale Sozialisation		
	AE	RK	IA	UV	AC	EI	FN
Kommunikationsverhalten	.36**	.67**	.46**	.05	.27*	.26*	-.32*
Ziel- und Visionsvermittlung	.34**	.69**	.37**	.05	.29*	.42**	-.37**
Day-to-Day Feedback	.22	.55**	.38**	.02	.37**	.31*	-.38**
Soziale Unterstützung	.23	.47**	.43**	.09	.31*	.23	-.30*

Anmerkung: AE: Aufgabenerfüllung, RK: Rollenklarheit; IA: Integration in Arbeitsgruppe; UV: Unternehmenspolitisches Verständnis; AC: Affektives Commitment; EI: Eigeninitiative; FN: Fluktuationsneigung; Korrelationskoeffizienten zweiseitig, * $p < .05$, ** $p < .01$

Im Längsschnitt zeigt sich, dass alle vier Führungsverhaltensweisen den proximalen Sozialisationserfolg über die Zeit steigern. So haben MitarbeiterInnen, welche von ihrem Vorgesetzten zu Beginn der Tätigkeit intensiv über Ziele und Visionen des Unternehmens aufgeklärt wurden und insgesamt eine gute Kommunikationsbeziehung zu ihrer Führungskraft haben, nach drei und sechs Monaten eine klarere Vorstellung ihrer Rolle und damit verbundener Anforderungen und Erwartungen. **Geben Vorgesetzte ihren Mitarbeitern regelmäßig und unmittelbar**

hilfreiche Rückmeldungen zu deren Leistung, verfügen diese zu Ende der Probezeit über mehr Wissen zu Rollenanforderungen und der Organisationspolitik. Auch wirkt soziales Unterstützungsverhalten des Vorgesetzten positiv über die Zeit und fördert die Rollenklarheit zu drei Monaten sowie die Aufgabenerfüllung und das Wissen zur Organisation zu sechs Monaten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Vorgesetzte den Sozialisationserfolg ihrer MitarbeiterInnen wirksam beeinflussen und die vier untersuchten Führungsverhaltensweisen sozialisationsförderlich sind.

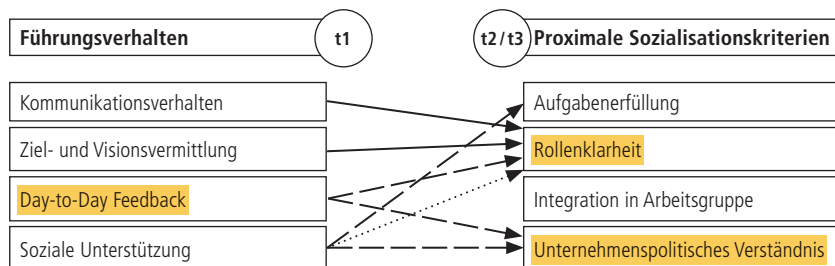


Abbildung 3: Wirkung des Führungsverhaltens auf proximale Organisationssozialisation im Längsschnitt

Legende:

- t1 → t2
- t1 → t2
- t1 → t3
- t1 → t3

Entgegen den Erwartungen wurde im Längsschnitt keine signifikante Wirkung des Führungsverhaltens auf die distale Sozialisation nachgewiesen, d.h. die Veränderungen der Sozialisationsdimensionen Affektives Commitment, Eigeninitiative und Fluktuationsneigung im Zeitraum von sechs Wochen bis sechs Monaten nach Organisationseintritt wurden nicht durch das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der zeitlichen Stabilität der distalen Kriterien zu interpretieren. So unterscheiden sich die Skalenmittelwerte aller drei Dimensionen nicht signifikant zu den drei Messzeitpunkten.

Diskussion

Die berichteten Ergebnisse bestätigen den Prozessverlauf der Sozialisation. So wurde gezeigt, dass neue Mitarbeiter bei erfolgreich verlaufender organisationaler Sozialisation ihre Kompetenz in den zu bewältigenden Sozialisationsaufgaben erhöhen. Der nicht erwartete konstante Verlauf der sozialen Integration über alle drei Messzeitpunkte beruht wahrscheinlich auf der Besonderheit der Stichprobe. So haben neue MitarbeiterInnen während ihres dreitägigen Orientierungsseminars

und der anschließenden Offside-Trainings die Möglichkeit, intensive Kontakte zu Kollegen zu knüpfen und verfügen zu t1 bereits über ein gutes und umfangreiches soziales Netzwerk.

Die Stabilität der distalen Sozialisationsdimensionen über die Zeit lässt sich dahingehend interpretieren, dass die verwendeten Einstellungs- und Verhaltensmaße eher allgemein (global) den Sozialisationserfolg bestimmen und sich auf Basis einer Vielzahl weiterer Faktoren (z. B. Arbeitsbedingungen) entwickeln.

Der berichtete Zusammenhang beider Sozialisationsdimensionen bestätigt den bereits bekannten Befund, dass ein erfolgreiches Erreichen der proximalen Outcomes (z. B. Aufgabenerfüllung) zu höheren distalen Outcomes (z. B. Eigeninitiative) führt.

Die dargestellten Ergebnisse bestätigen weiterhin die bedeutsame Rolle des Vorgesetzten für den Sozialisationserfolg. So wurde gezeigt, dass alle vier analysierten Verhaltensweisen nachhaltig die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Bewältigung ihrer Sozialisationsaufgaben steigern und folglich sozialisationsförderlich sind.

Aus methodischer Sicht weist die Untersuchung einige Limitationen auf, die ihre Aussagekraft einschränken könnten. So wurde die Studie lediglich an einer Organisation mit einem relativ geringen Stichprobenumfang durchgeführt. Um eine bessere Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und den Einsatz weiterer statistischer Verfahren zur Längsschnittanalyse (z. B. Strukturgleichungsmodelle) zu ermöglichen, sollten in weiterführenden Untersuchungen größere und organisationsübergreifende Stichproben akquiriert werden. Ideal wäre zudem, organisationale Sozialisation nicht nur aus der Mitarbeiterperspektive zu betrachten, sondern zusätzlich objektive Daten (z. B. Leistungsdaten, Beobachtungsdaten) heranzuziehen und neben dem Einfluss des Führungsverhaltens auch die Bedeutsamkeit und Wirkung weiterer Sozialisationsagenten, wie Kollegen und Mentoren zu analysieren.

Trotz der genannten Einschränkungen liefert die vorliegende Studie Erfolg versprechende Ansatzpunkte für die Gestaltung eines qualifizierten Sozialisationsprozesses: So weisen die Ergebnisse erstens auf die Notwendigkeit hin, den Eingliederungsprozess neuer Mitarbeiter in der Führungskräfteentwicklung zu berücksichtigen, indem Vorgesetzte für diesen Prozess sensibilisiert und entsprechendes Verhalten trainiert wird. Zweitens sind ergänzende organisationale Maßnahmen notwendig, um die positive Wirkung des Führungsverhaltens zu unterstützen. Zu nennen ist hier beispielsweise das bewusste Schaffen von Möglichkeiten zum kennenlernen anderer Newcomer und dem Aufrechterhalten dieser sozialen Beziehungen.

Literatur

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.
- 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, 211-223.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 191-202.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., van Harrison, R. & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health* (Report No. 75-160). Washington DC: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 43, 112-121.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer, (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S.135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- 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, 779-794.
- Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. 2. Aufl., Frankfurt (Main): Kommentator Verlag.
- Maier, G. W. & Spieß, E. (1994). Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen. Formen der Unterstützung und erlebte Hilfe. In L. v. Rosenstiel, T. Lang, & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 254-266). Stuttgart: Poeschel.
- Mohr, G. (1990). Arbeit und Gesundheit. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 229-244). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. (2003). Organisationale Integration. Vom Ich zum Wir. In K.-Ch. Hamborg und H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 401-423). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T. & Günster, A. C. (2006). Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 10.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Mohr, G. & Wolfram, H.-J. (2010). Stress among managers. The importance of dynamic tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 167-179.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal-study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Moser, K. & Schmook, R. (2006). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 231-255). Göttingen: Hogrefe.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997a). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997b). Organizational socialisation: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment-Fragebogens“ von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Sodenkamp, D. & Schmidt, K. H. (2000). Weiterentwicklung und Konstruktvalidierung eines Verfahrens zur Messung erlebter Rollenambiguität bei der Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 1, 37-43.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wolfram, H.-J., Rauch, A. & Niederée, U. (2004). *Führung im Kontext der Geschlechterbeziehung. Interner Projektbericht*. Universität Leipzig.

