

Strasse

Selbstentwicklung von Führungsnachwuchskräften

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Christiane Strasse

# Selbstentwicklung von Führungs- nachwuchskräften

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Michel E. Domsch

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Strasse, Christiane:**

Selbstentwicklung von Führungsnachwuchskräften / Christiane Strasse.

Mit einem Geleitw. von Michel E. Domsch.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1998

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Hamburg, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 1997

ISBN 978-3-8244-6571-2

ISBN 978-3-663-08941-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08941-4

Alle Rechte vorbehalten

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1998

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1998.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ute Wrasmann / Michael Gießner

## **Geleitwort**

Prozesse der Personalentwicklung werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur zwar ausführlich diskutiert, aber die Mitarbeiter und Führungskräfte werden meist ausschließlich als deren Adressaten thematisiert. Natürliche, unstrukturierte und ungeplante Entwicklungs- und Weiterbildungsprozesse des Einzelnen wurden lange Zeit in der Personalwirtschaftslehre kaum beachtet. Diese werden als Selbstentwicklung zusammengefaßt.

Vor dem Hintergrund zunehmender Individualisierung ist diese Thematik für die Betriebswirtschaftslehre von hoher Relevanz, besonders wenn man bedenkt, daß solche Entwicklungsprozesse nicht nur positive, sondern auch neutrale oder negative Auswirkungen für die Unternehmen haben können.

Diesen Themenbereich behandelt die Dissertation von Frau Strasse. Sie zeigt, daß die Entwicklung von Führungsnachwuchskräften neben der Beeinflussung durch das Unternehmen (Personalentwicklung) starke selbstbestimmte Anteile hat. Daher stehen Aspekte wie Eigeninitiative und deren Stellenwert im Unternehmen sowohl im Bereich der Personalentwicklung als auch außerhalb des Unternehmens im Vordergrund.

In ihrer empirischen Untersuchung steht nicht der Entwicklungsprozeß, sondern Indikatoren der Selbstentwicklung und ihre wechselseitigen Einflüsse mit Personalentwicklung und der Beziehung zum Vorgesetzten im Mittelpunkt. Dabei geht sie besonders auf Möglichkeiten und Konsequenzen der Förderung von Selbstentwicklung seitens der Unternehmen ein.

Dieser Arbeit kommt neben dem Verdienst der Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung zu diesem Themengebiet auch eine Relevanz für interessierte Leser aus der Praxis zu. Ich wünsche dem Buch daher in Wissenschaft und Praxis eine weite Verbreitung und Anerkennung.

Prof. Dr. Michel E. Domsch

## **Vorwort**

Bereits während des Studiums kam es mir merkwürdig vor, daß immer von Personalentwicklung die Rede war, so, als könne man das Personal entwickeln wie ein Produkt. Mir schien diese Auffassung unvollständig. Wenn man dem Menschen und also auch dem Mitarbeiter eine gewisse Willensfreiheit zugesteht, blendet eine solche Vorstellung viele Aspekte einfach aus.

Aber wenn es doch richtig wäre, und man einfach so entwickelt werden könnte?

Später, als wissenschaftliche Mitarbeiterin, verfestigte sich dieser Gedanke. Bei genauerem Nachdenken tauchten immer neue Fragen auf, die die betriebswirtschaftliche Literatur, wie ich fand, viel zu wenig thematisierte. Was passiert, wenn sich jemand nicht entwickeln oder anders entwickeln will als es die Personalentwicklung oder das Unternehmen für richtig hält? Was wollen die, die da entwickelt werden sollen, denn bei sich selbst entwickeln? Wohin wollen sie sich entwickeln und wie machen sie das? Wieviel Einfluß darauf gestehen sie sich selbst zu?

Natürlich lassen sich diese Fragen durch die vorliegende Arbeit nicht abschließend beantworten, weil sie sehr persönlich sind. Trotzdem sind sie für jeden in irgendeiner Form wichtig. Während der Interviews für die empirische Untersuchung sagten viele der Gesprächspartner, daß sie *so* noch nicht über diese Thematik nachgedacht hätten, diese Perspektive aber in Zukunft aufgreifen wollten. Daraus schloß ich, daß dieses Thema nicht nur von wissenschaftlicher, sondern genauso auch von praktischer Relevanz ist. Bei allen Höhen und Tiefen, die eine Promotion mit sich bringt, hat mich das Thema auch nach Jahren nicht gelangweilt. Im Gegenteil – die Anzahl der offenen Fragen hat sich eher noch erhöht.

Ich danke meinem Doktorvater, Herrn Professor Michel E. Domsch, für die Betreuung und Begutachtung der Arbeit. Ebenso danke ich Herrn Professor Peter Conrad für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Besonderer Dank gilt den Führungsnachwuchskräften und ihren Vorgesetzten, die sich zu teilweise recht umfangreichen Interviews bereit erklärten.

Christiane Strasse

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1. Grundlegung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Einleitung.....	1
1.2. Selbstentwicklung in betriebswirtschaftlicher Perspektive.....	4
1.2.1. Klassische betriebswirtschaftliche Modelle und der Bezug zur Selbstentwicklung.....	5
1.2.2. Neuere betriebswirtschaftliche Ansätze und der Bezug zur Selbstentwicklung.....	8
1.3. Zielsetzung und Aufbau der Studie.....	20
<b>2. Selbstentwicklung in theoretischer Perspektive</b> .....	<b>27</b>
2.1. Überlegungen zum Selbst.....	28
2.1.1. Begriff.....	28
2.1.2. Selbstkonzept.....	31
2.1.3. Aspekte des Selbst in der Persönlichkeitsforschung.....	34
2.1.4. Implikationen für die Selbstentwicklung.....	37
2.2. Selbstgestaltung von Entwicklung.....	39
2.3. Differenzierungen der Selbstentwicklung.....	42
2.3.1. Selbstentwicklung als Selbstverwirklichung.....	45
2.3.1.1. Die humanistische Psychologie.....	46
2.3.1.2. Andere Konzepte der Selbstverwirklichung.....	50
2.3.2. Selbstentwicklung als Selbstmanagement.....	53
2.3.2.1. Das Selbstentwicklungs-Konzept von Sieland.....	55
2.3.2.2. Das Konzept des Self-development nach Pedler et al.....	56
2.3.3. Selbstentwicklung als Selbstorganisation.....	57
2.3.3.1. Verschiedene Ansätze der Selbstorganisation.....	61
2.3.3.2. Individuelle Selbstorganisation.....	63
2.3.4. Bewertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit.....	65
<b>3. Selbstentwicklung im Unternehmenskontext</b> .....	<b>69</b>
3.1. Subjekte der Selbstentwicklung im Unternehmen.....	69
3.1.1. Kontrollbewußtsein als intraindividuellem Moderator.....	70
3.1.2. Berufliche Ziele als Moderatoren der Selbstentwicklung.....	73
3.2. Qualifikationen als Objekte der Selbstentwicklung.....	78
3.2.1. Qualifikationsbegriff und Definitionen.....	78
3.2.2. Differenzierung der Qualifikationen.....	80
3.2.2.1. Funktionale Qualifikationen.....	81
3.2.2.2. Schlüsselqualifikationen.....	83
3.2.3. Implikationen für die Selbstentwicklung und Operationalisierung der Qualifikationen für den empirischen Teil der Arbeit.....	86
3.3. Personalentwicklung als Moderator der Selbstentwicklung.....	89
3.3.1. Grundlagen.....	89

3.3.1.1. Begriff.....	89
3.3.1.2. Theoretische Erklärungsansätze.....	96
3.3.1.3. Differenzierungen der Personalentwicklung.....	101
3.3.2. Bereitschaft zur Personalentwicklung.....	102
3.3.3. Möglichkeiten der Selbstbestimmung von Personalentwicklung.....	105
3.3.3.1. Selbstgesteuerte Weiterbildung.....	106
3.3.3.2. Selbst- oder Fremdbestimmung von Personalentwicklung.....	109
3.3.3.3. Entwicklungsstand der Qualifikationen in individueller und unternehmensbezogener Sichtweise.....	111
3.3.3.4. Zuordnung der Entwicklungsaktivitäten zum Mitarbeiter bzw. zum Unternehmen.....	115
3.3.4. Unternehmensperspektiven der Personalentwicklung.....	120
3.3.5. Auswirkungen von Entwicklungen der Führungsnachwuchskräfte und Implikationen für die Selbstentwicklung.....	124
3.4. Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Führungsnachwuchskräften als Moderator der Selbstentwicklung.....	127
3.4.1. Determinanten der Beziehung zum Vorgesetzten.....	130
3.4.2. Möglichkeiten der Förderung durch den Vorgesetzten.....	135
3.4.3. Wahrgenommene Verantwortung als Moderator der Selbstentwicklung.....	137
3.5. Operationalisierung der Selbstentwicklung.....	143
<b>4. Die empirische Untersuchung von Subjekten, Objekten und Moderatoren der Selbstentwicklung.....</b>	<b>147</b>
4.1. Untersuchungsdesign.....	148
4.1.1. Methodische Anmerkungen.....	148
4.1.2. Generierung der Hypothesen.....	151
4.1.3. Auswertung des Datenmaterials.....	158
4.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	162
4.2.1. Variablen der Selbstentwicklung.....	162
4.2.1.1. Potentiale zur Selbstentwicklung.....	163
4.2.1.2. Bereitschaft zur Selbstentwicklung.....	165
4.2.1.3. Eigeninitiative als Indikator für Selbstentwicklung.....	167
4.2.1.4. Aktionen als Indikator für Selbstentwicklung.....	173
4.2.2. Subjekte der Selbstentwicklung.....	178
4.2.2.1. Kontrollbewußtsein als Moderator der Selbstentwicklung.....	178
4.2.2.2. Berufliche Ziele als Moderatoren der Selbstentwicklung.....	183
4.2.2.3. Bedingungen beruflichen Erfolgs als Moderatoren der Selbstentwicklung.....	191
4.2.2.4. Wahrgenommene Freiräume zur Selbstverantwortlichkeit.....	199
4.2.3. Verschiedene Aspekte von Qualifikationen als Objekte der Selbstentwicklung.....	206
4.2.3.1. Subjektive Bedeutung von Qualifikationen.....	209
4.2.3.2. Selbstverantwortung der Führungsnachwuchskräfte für die Entwicklung der Qualifikationen.....	219
4.2.3.3. Selbstevaluation der Führungsnachwuchskräfte als Moderator der Selbstentwicklung.....	231



4.2.3.4. Geschlechts- und Positionsspezifische Ergebnisse in bezug auf die Objekte der Selbstentwicklung .....	238
4.2.4. Personalentwicklung als Moderator der Selbstentwicklung .....	241
4.2.4.1. Differenzierung von Personalentwicklung .....	242
4.2.4.2. Verhalten der Führungsnachwuchskräfte bei divergierenden Vorstellungen über Personalentwicklung .....	246
4.2.4.3. Informationen über Personalentwicklung .....	248
4.2.4.4. Beurteilung der Personalentwicklung durch die Führungsnachwuchskräfte .....	250
4.2.5. Das Verhalten der Vorgesetzten als Moderator der Selbstentwicklung .....	258
4.2.5.1. Die Selbständigkeit der Führungsnachwuchskräfte aus Sicht der Vorgesetzten .....	258
4.2.5.2. Förderung der Eigeninitiative der Führungsnachwuchskräfte .....	262
4.2.5.3. Wahrgenommene Verantwortung der Vorgesetzten als Moderator der Selbstentwicklung .....	265
4.2.5.4. Personalentwicklung aus Sicht der Vorgesetzten .....	275
4.3. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	278
<b>5. Selbstentwicklung im Unternehmen: Implikationen für Forschung und Praxis .....</b>	<b>289</b>
5.1. Schlußfolgerungen aus der Überprüfung der Hypothesen .....	290
5.2. Entscheidungsrahmen: Rückbezug zur Zielsetzung der Arbeit .....	301
5.3. Möglichkeiten und Konsequenzen der Förderung von Selbstentwicklung: Handlungsempfehlungen .....	304
5.3.1. Möglichkeiten der Förderung der Selbstentwicklung .....	305
5.3.2. Konsequenzen der Förderung .....	313
<b>6. Resümee .....</b>	<b>317</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>321</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>359</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebswirtschaftliche Modelle und das zugrundeliegende Menschenbild.....	7
Abbildung 2: Job Content/ Context Grid nach Ford/Fotter.....	15
Abbildung 3: Bezugsrahmen der Arbeit .....	19
Abbildung 4: Untersuchungsbereiche der Studie .....	23
Abbildung 5: Aspekte der Selbstentwicklung .....	24
Abbildung 6: Aufbau der Arbeit.....	26
Abbildung 7: Differenzierungen von Selbstentwicklung .....	44
Abbildung 8: Drei Auffassungen der Selbstentwicklung .....	65
Abbildung 9: Interdependenzen zwischen Kontrollbewußtsein und beruflichen Zielen.....	70
Abbildung 10: Charakterisierung funktionaler Qualifikationen .....	82
Abbildung 11: Charakterisierung von Schlüsselqualifikationen .....	84
Abbildung 12: Dimensionen der Qualifikationen.....	85
Abbildung 13: Differenzierung der Personalentwicklung .....	102
Abbildung 14: Bereitschaftsmatrix und Konsequenzen für die Entwicklung .....	104
Abbildung 15: Potentielle Entwicklungsniveaus aus Sicht des Unternehmens und der Führungsnachwuchskräfte.....	112
Abbildung 16: Konträre Sichtweise: Führungsnachwuchskraft positiv, Vorgesetzter negativ .....	113
Abbildung 17: Übereinstimmende Sichtweise: positiv .....	113
Abbildung 18: Übereinstimmende Sichtweise: negativ.....	114
Abbildung 19: Konträre Sichtweise: Führungsnachwuchskraft negativ, Vorgesetzter positiv .....	115
Abbildung 20: Entwicklungshandlungen in Aktiv/ Passiv - Dimensionen .....	116
Abbildung 21: Führungsnachwuchskraft verhält sich aktiv, Unternehmen passiv.....	117
Abbildung 22: Führungsnachwuchskraft und Unternehmen verhalten sich aktiv .....	118
Abbildung 23: Führungsnachwuchskraft und Unternehmen verhalten sich passiv.....	118
Abbildung 24: Führungsnachwuchskraft verhält sich passiv, Unternehmen aktiv .....	119
Abbildung 25: positiv - negativ - Kombinationsmöglichkeiten tatsächlicher Entwicklung.....	126
Abbildung 26: Quellen sozialer Unterstützung .....	131
Abbildung 27: Kombinationen der Einstellungen zu Selbst- und Personalentwicklung.....	138
Abbildung 28: Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewußtseins.....	139
Abbildung 29: Untersuchungsbereiche der empirischen Studie .....	147
Abbildung 30: Zuordnung der Variablen der Selbstentwicklung .....	153
Abbildung 31: Konzeption und Systematik der empirischen Analyse .....	158
Abbildung 32: Angenommene Voraussetzungen für Aktivität im Sinne von Selbstentwicklung.....	207
Abbildung 33: Kombinationen divergierender Vorstellungen über Personalentwicklung.....	246
Abbildung 34: Dimensionen und Moderatoren der Selbstentwicklung.....	300

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Motivation für Personalentwicklung seitens der Unternehmen.....	121
Tabelle 2: Zusammenhänge zwischen Forderung und Förderung von Eigeninitiative aus Sicht von Vorgesetzten und Führungsnachwuchskräften.....	168
Tabelle 3: Korrelationen der Aktivitäten-Items für aktuelle Entwicklungswünsche.....	171
Tabelle 4: Attribution beruflichen Erfolgs.....	179
Tabelle 5: Attribution beruflichen Mißerfolgs.....	181
Tabelle 6: Die subjektive Erreichbarkeit beruflicher Ziele.....	190
Tabelle 7: Wahrgenommene Freiräume zur Selbstverantwortlichkeit .....	200
Tabelle 8: Subjektive Selbstbestimmtheit des beruflichen Werdegangs .....	203
Tabelle 9: Die interne Konsistenz der drei Skalen in bezug auf die Kategorien der subjektiven Bedeutung, der Selbstverantwortung und der Verantwortung der Vorgesetzten .....	209
Tabelle 10: Subjektive Bedeutung und Selbstverantwortung von Qualifikationen aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte .....	228
Tabelle 11: Subjektive Erreichbarkeit von Zielen und Selbstverantwortung für die Entwicklung von Qualifikationen .....	229
Tabelle 12: Freiräume zur Selbstverantwortung und Selbstverantwortung für die Entwicklung von Qualifikationen .....	230
Tabelle 13: Gruppenvergleich: Skala der subjektiven Bedeutung der Qualifikationen und Selbstevaluation .....	232
Tabelle 14: Skala der Selbstverantwortung für dispositive Qualifikationen und Selbstevaluation.....	233
Tabelle 15: Selbstevaluation nach Qualifikationen .....	237
Tabelle 16: Geschlechtsspezifische Ergebnisse.....	238
Tabelle 17: Positionsspezifische Ergebnisse .....	239
Tabelle 18: Zusammenhänge zwischen der Initiative bei institutionalisierter Personalentwicklung und Personalentwicklung durch den Vorgesetzten .....	242
Tabelle 19: Inhalte und Eigeninitiative von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	243
Tabelle 20: Zusammenhänge verschiedener Aspekte institutionalisierter Personalentwicklung .....	244
Tabelle 21: Zusammenhänge verschiedener Aspekte von Personalentwicklung durch den Vorgesetzten .....	245
Tabelle 22: Information über Personalentwicklung.....	249
Tabelle 23: Erwartungen der Führungsnachwuchskraft an die Personalentwicklung .....	252
Tabelle 24: Beurteilung der Personalentwicklung und die Variablen der Selbstentwicklung.....	254
Tabelle 25: Anteil der Personalentwicklung an der beruflichen Entwicklung der Führungsnachwuchskräfte .....	255
Tabelle 26: Eigeninitiative aus Sicht der Vorgesetzten und wahrgenommene Verantwortung.....	259
Tabelle 27: Die Erwartung von Selbständigkeit seitens der Vorgesetzten .....	260
Tabelle 28: Die Förderung von Eigeninitiative aus Sicht der Vorgesetzten.....	263
Tabelle 29: Die Förderung von Eigeninitiative durch die Vorgesetzten .....	264
Tabelle 30: Förderung nach Eigeninitiative und wahrgenommene Verantwortung der Vorgesetzten.....	273
Tabelle 31: Geschlechts- und positionsspezifische Ergebnisse hinsichtlich der Verantwortung der Vorgesetzten .....	274

Tabelle 32: Urteil über Personalentwicklung durch die Vorgesetzten und wahrgenommene Verantwortung .....277

Tabelle 33: Dimensionen der Selbstentwicklung und Möglichkeiten der Förderung .....312