
		1
1	EINLEITUNG	2
2	SELEKTION UND SOZIALISATION	2
2.1	Selektion	2
2.1.1	Das attraction (Anziehung)– selection (Auswahl)– attrition (Zermürbungs) - Modell	2
2.1.2	Selbst - und Fremdselektion	3
2.2	Sozialisation	3
3	ORGANISATIONALE SOZIALISATION	4
3.1	Phasenmodell der organisationalen Sozialisation	4
3.2	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	6
3.3	Organisationskultur	8
3.4	Mentorenprogramme	8
3.5	Karriereentwicklung	9
4	LITERATUR	10

1 EINLEITUNG

Unter organisationaler Sozialisation ist die Entwicklung einer Person durch die konkrete Arbeitstätigkeit in einer Organisation zu verstehen. Zunächst werden die Begriffe Sozialisation und Selektion definiert. Sozialisation und Selektion sind einander nicht ausschließende Prozesse, sondern greifen während der gesamten organisationalen Entwicklung ineinander. Darüber hinaus werden die Phasen der organisationalen Sozialisation vorgestellt. Methoden, die die Sozialisation unterstützen, werden anschließend dargestellt.

2 SELEKTION UND SOZIALISATION

Die Begegnung von einer Person und Arbeitswelt kann als Anpassungsprozess verstanden werden (Moser & Schmook, 2001, S. 217). Eine Person ist zum einen einer bestimmten Umgebung ausgesetzt, aber sie gestaltet und verändert zum anderen die Umgebung. Unter dem Thema Selektion und Sozialisation werden jeweils unterschiedliche Perspektiven betrachtet, die im Rahmen der verschiedenen Themen, wie z.B. *Personalauswahl* und *Auswirkungen von Arbeit des Moduls*, immer wieder interessieren werden.

2.1 Selektion

Selektion beschreibt die Auswahl für eine bestimmte Tätigkeit, einen Beruf oder für eine Organisation. Einerseits erfolgt die Auswahl seitens der Organisation bzw. durch die Umweltbedingungen (Fremdselektion) oder durch das Individuum selbst (Selbstselektion). Personen suchen sich "passende" Organisationen und Organisationen suchen sich "passende" Personen. Von Schneider u.a. (1988) stammt die These, dass Organisationen sich diejenigen Mitglieder aussuchen, die zu ihnen passen. Dies fasst er zusammen in sogenannten attraction-selection-attrition-Modell

2.1.1 Das attraction (Anziehung)– selection (Auswahl)– attrition (Zermürbungs) - Modell

Dieses Modell (vgl. Schneider, Smith, Taylor & Fleenor, 1988) beinhaltet, dass Personen in Organisationen (wie generell in Kulturen) in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen ähnlich sind. Aufgrund dieser Ähnlichkeit werden Personen für Organisationen ausgewählt, suchen sie sich selbst Organisationen, verbleiben sie in Organisationen. Z. B: Medienbranche, Werbebranche: Vorstellung von Kreativität, Spontaneität, hierarchiefreies Arbeiten, ungebunden an formale Arbeitszeiten usw. Schlüssel für den Zusammenhang zwischen Person und Organisation ist demnach die Übereinstimmung zwischen individueller Persönlichkeit und der „modal personality“ der Organisation, d.h. der von den Organisationsmitgliedern geteilten Persönlichkeit. Schneider et al. (1988) führt dies auf den Gründer der Organisation zurück, der von Beginn an zu sich „passende“ Personen auswählt – Personen, die ähnlich denken, fühlen, handeln. Er geht in dem Modell weiter davon aus, dass zunächst die genannte Selektion und Selbstselektion stattfindet, dass beim Verbleiben in der Organisation dann weitere Anpassungsprozesse stattfinden, so dass sich die Übereinstimmung zwischen individueller Persönlichkeit und Persönlichkeit der Organisation noch verstärkt. Wenn diese Übereinstimmung nicht besteht, werden Personen die Organisation verlassen (vgl. dazu auch die Studie von v. Rosenstiel, 1989). (Allerdings ist die jeweils abhängig von der gegebenen Arbeitsmarktsituation!

Exkurs: Nicht auszuschliessen ist, dass auch die Personen die Organisation verändern. Denken sie an das Beispiel von Pixel-Park, ein schnell expandierendes E-business Unternehmen. Es geriet nicht nur 2001 durch seinen Niedergang an der Börse in die Schlagzeilen, sondern auch damit, dass es eines der ersten Unternehmen des e-commerce war, in dem die Belegschaft einen Betriebsrat eingerichtet hat.

Anzunehmen ist, dass Fremd- und Selbstselektion zusammenwirken.

2.1.2 Selbst - und Fremdselektion

Verschiedene Organisationen wählen unterschiedliche Bewerber. Wenn es bei GreenPeace nicht gerade um eine Vorstandsposition geht, wird diese Organisation vermutlich eher jemanden wählen mit einer alternativen Orientierung (Fremdselektion). Bewerber mit diesen unterschiedlichen Orientierungen werden sich für unterschiedliche Organisationen interessieren (Selbstselektion). Dieser Prozess vom Fremd- und Selbstselektion tritt nicht nur beim Berufseintritt auf, sondern geht ständig weiter.

Exkurs: In diesem Zusammenhang soll daran erinnert werden, was über die Bedeutung der Interessenstests für die Personalauswahl dargestellt wurde: Zwar wird anerkannt, dass Interessenstest die wichtigste Determinante sind im Berufsauswahlprozess. Sie haben aber noch kaum Eingang in Personalausverfahren gefunden, da man sie allzusehr für Verfälschungen anfällig betrachtet, d.h. Beantwortung nach sozialer Erwünschtheit, ein Mangel, der nach Schuler (Jahreszahl) dringend behoben werden müsste. Eine weitere Unterscheidung von Wirkungsprozessen betrifft die Unterscheidung in Expositions- und Initialwirkung.

2.2 Sozialisation

Sozialisation beschreibt die Anpassung einer Person an eine Tätigkeit und eine Organisation. Das heißt, dass die Tätigkeit – und damit auch Arbeit - den Menschen prägt. Durch die Tätigkeit werden Werte, Verhaltensstile, Qualifikationen angeeignet. Wenn eine Person und Organisation nicht sonderlich gut zusammenpassen, wird es entweder zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses kommen oder aber zu einer Anpassung der Arbeitsbedingungen.

Die Bedeutung und Gewichtung von Selektions- und Sozialisationsprozessen wird in der Arbeits- und Organisationspsychologie immer wieder diskutiert. Diese Frage wird bei einigen anderen Themen dieses Moduls - wie z.B. beim Thema *Auswirkungen von Arbeit* - eine Rolle spielen. Bereits an dieser Stelle aber kann auf einen wichtigen Aspekt verwiesen werden: Selektions- und Sozialisationsprozessen kommt in der Erwerbsbiographie ein unterschiedlicher Stellenwert zu. Bei Berufseintritt steht zunächst die Selektion im Vordergrund, während die Sozialisation bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter wesentlicher ist. Allerdings greifen beide Prozesse im Laufe der Erwerbsbiographie immer wieder ineinander, wie beim Thema *Auswirkungen von Arbeit* gezeigt wird. In dem Folgenden wird ausführlicher auf den Sozialisationsprozess eingegangen, da die Sozialisation neuer Mitarbeiter eine ihrer zukünftigen Aufgaben sein wird.

3 ORGANISATIONALE SOZIALISATION

Nach der gegenseitigen Auswahl von Organisation und Person - Thema *Personalauswahl* - beginnt eine Phase der Anpassung (Sozialisation). Vereinfacht läuft dieser Prozess in zwei Phasen ab: Konfrontation mit der neuen Umgebung und konkrete Einarbeitung sowie Integration in die neue Umgebung - zeitlich schrittweises Kennenlernen der Organisationskultur.

Zunächst wird ein personenorientiertes Phasenmodell der organisationalen Sozialisation vorgestellt, in welchem drei Phasen unterschieden werden. Bei Stellen- oder Organisationswechsel wiederholen sich diese Phasen im Laufe der Erwerbsbiografie (vgl. Neuberger, 1994).

3.1 Phasenmodell der organisationalen Sozialisation

Der Sozialisationsprozess lässt sich in eine Voreintritts-, Eintritts- und eine Metamorphosephase unterteilen (vgl. Spieß & Winterstein, 1999, S. 34; Neuberger, 1994).

Die **Voreintrittsphase** entspricht vornehmlich der Fremd- und Selbstselektion, also der Auswahl durch die Organisation und der Auswahl durch die Person. Da in dieser Phase bereits eine Bindung zu der Organisation ("antizipatorische Sozialisation", vgl. Neuberger, 1994, S. 123ff.) aufgebaut wird, kann an dieser Stelle bereits der Sozialisationsprozess aktiv durch die Organisation unterstützt werden. In der Voreintrittsphase werden Erwartungen an die künftige Tätigkeit und die Organisation entwickelt. Entwickeln sich bei dem künftigen Mitarbeiter unrealistisch hohe Erwartungen, kann dies zu unnötigen Enttäuschungen und folglich zu Fluktuation führen.

Der "realistic job preview" ist ein Instrument, das während der Personalauswahl eingesetzt werden kann, um auf der Seite des Bewerbers eine realistische Erwartung aufzubauen. Dabei wird ein möglichst sachlich richtiges Bild der künftigen Tätigkeit und der Organisation dargestellt. Ziel ist es, mit einem realistischen Job Preview, die Anforderungen der Tätigkeit so darzustellen, dass möglichst "nüchterne" Erwartungen beim Bewerber geweckt werden. Darüber hinaus erzeugt ein "realistic job preview" beim Bewerber einen positiven Eindruck der Organisation. Somit fördert ein solches Vorgehen die Selbstselektion des Bewerbers und folglich den Einstieg in die Organisation, da ein konkreteres Bild über die Tätigkeit und die neue Umgebung gefördert wird.

Eine Untersuchung unter Berufsanfängern zeigte, dass umfassende und glaubwürdige Informationen über die Tätigkeit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (Wittmann, 1994 zitiert nach Spieß & Winterstein, 1999). Die Ergebnisse aus verschiedenen Studien (Meta-Analysen) zur Wirksamkeit des "realistic job preview" zeigten, dass durch dieses Instrument die Erwartungen an eine neue Tätigkeit abnahmen und dadurch die Selbstselektion sowie der Verbleib im Unternehmen in der Anfangsphase verbessert wurden (Anderson & Cunningham-Snell, 1999). Dementsprechend unterstützen umfangreiche, spezifische und glaubwürdige Informationen den Eintrittsprozess in eine Organisation.

Die **Eintrittsphase** (Encounter) wird häufig von Berufsanfängern als Praxisschock beschrieben. Aber auch Berufserfahrene neue Mitarbeiter erleben diese Phase als belastend. Einige Organisationen verstehen diese Phase als Test, der zeigt, ob die neuen Mitarbeiter tatsächlich zur Organisation passen.

Die Aufgabe für die neuen Mitarbeiter ist in dieser Phase nicht nur sich in die neue Tätigkeit einzuarbeiten, sondern sich auch in der Organisation zurechtzufinden und akzeptiert zu werden. Die Einarbeitungsphase wird als eine sehr entscheidende Phase für die spätere Bindung an das Unternehmen als auch für die weitere berufliche Entwicklung gesehen (vgl. Spieß & Winterstein, 1999; Moser & Schmook, 2001). Je nach Induktionsstrategie verläuft die Eintrittsphase für neue Mitarbeiter unterstützender oder eher behindernd. Induktionsstrategien reichen von "ins kalte Wasser werfen" und "Grenzen aufzeigen" über arbeitsbegleitende Trainingsmaßnahmen hin zu trainingsbegleitender Aufgabenübernahme (vgl. Neuberger, 1994).

Die Probleme der organisationalen Sozialisation erhöhen sich, je abrupter die Konfrontation mit der neuen Umgebung gestaltet wird. Dies lässt sich anhand eines Beispiels eines Interviews mit einem Banktrainee nach Zimmermann belegen (1987 zitiert nach Neuberger, 1994, S. 127).

"An dem Tag, wo ich das erste Mal dann erschien, am X.X., fühlte sich also niemand zuständig. Mein Name war nirgends notiert, der entsprechende Herr war nicht da, sein Stellvertreter wußte von nichts, und man hat also dann irgendwie improvisiert. Irgendwann im Verlaufe des Vormittags ist dann der Name mal aufgetaucht, und dann hat man mich in eine Abteilung gesteckt, so nach dem Motto, na ja, stecken wir ihn mal da hin, da ist er mal für 'ne Zeit lang weg vom Tisch und aufgehoben."

Neben solch einer schlechten Organisation des ersten Tages eines neuen Mitarbeiters existieren weitere Fehler, die bei der Einarbeitung auftreten. Es können verschiedene Formen von Einführungskonflikten unterschieden werden (Spieß & Winterstein, 1999 S. 35; Neuberger, 1994, S. 128) :

- **Einarbeitungskonflikt:** Es zeichnen sich Probleme ab, die speziell auf die Art der Einarbeitung zurückzuführen sind. Der Mitarbeiter kann zum einen zu sehr auf sich selbst gestellt sein oder die Einarbeitung ist zu wenig an den tatsächlichen Aufgaben der Tätigkeit orientiert.
- **Quantitative Rollenübertragung:** Der neue Mitarbeiter bekommt z.B. zuviel Arbeit und Routinetätigkeiten aufgebürdet.
- **Professionskonflikt:** Dieser Konflikt umschreibt Einarbeitungsfehler, die auf mangelnde qualitative Auslastung zurückzuführen sind. Der neue Mitarbeiter kann dementsprechend seine Fähigkeiten zuwenig einbringen.
- **Rollenambiguität:** Der neue Mitarbeiter kennt seine Rolle noch nicht. Es ist dem Mitarbeiter unbekannt, was von ihm erwartet wird und hat nur vage Vorstellungen über die Rechte, Pflichten etc.

- **Feedback-Defizit:** Es mangelt an ausreichender Rückkopplung. Der neue Mitarbeiter erhält keine Rückmeldung für seine Arbeit oder aus seinem Umfeld.
- **Konflikt mit der Tätigkeitsdefinition:** Der neue Mitarbeiter wird überwiegend mit formalen Aspekten der Tätigkeit beschäftigt.
- **Kompetenzkonflikt:** Die Kompetenzen des neuen Mitarbeiters sind generell nicht geregelt.
- **Senderkonflikt:** Hier sind personale Rollenkonflikte gemeint wie z.B. das Geben von unklaren Answeisungen durch den Vorgesetzten.
- **Intra-Gruppenkonflikt:** Hier geht es um soziale Konflikte in der Arbeitsgruppe.
- **Entfremdung:** Der neue Mitarbeiter distanziert sich innerlich durch die Arbeit.

Die als **Metamorphose** bezeichnete Phase bezeichnet den Transformationsprozess vom neuen Mitarbeiter zum "Vollmitglied" der Organisation. Diese Phase schließt sich zum Teil an das offizielle Ende der Eintrittsphase an (z.B. Ende der Probezeit). Der Transformationsprozess kann als ein über Jahre dauernder Erwerb von Werten, Einstellungen der Organisation aber auch als die Aneignung von Fachwissen, sozialer Reputation verstanden werden. Kurz: die "Spielregeln" der Organisation werden vom neuen Mitarbeiter akzeptiert und der neue Mitarbeiter wird innerhalb der Organisation anerkannt. Er wird zum sogenannten Vollmitglied der Organisation.

3.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Der Eintritt in eine Organisation ist häufig mit vielen zu erwartenden und auch weniger vorhersehbaren Begleiterscheinungen verknüpft. Erwartungsenttäuschungen sind durch Unsicherheiten und überhöhte Vorstellungen seitens des neuen Mitarbeiters häufig die Folge.

Es sei denn es wird, wie bereits eingehend erwähnt, durch einen "realistic job preview" diesem entgegen gewirkt. Aber auch verschiedene Faktoren während der Einarbeitungszeit können zu Schwierigkeiten (vgl. Einführungskonflikte) beitragen. Dies ist zum einen darin begründet, dass hinsichtlich der Einarbeitung unterschiedliche Zielsetzungen aus Sicht des Mitarbeiters und des Unternehmens gestellt werden.

Tabelle 1: Ziele der Einarbeitung aus Sicht des Mitarbeiters und des Unternehmens (nach Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1985 zitiert nach Moser & Schmook, 2001, S. 229)

Sicht des Unternehmens	Sicht des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none">▪ Kenntnis der eigenen Stelle und der damit verbundenen Aufgabe▪ Ausgleich anfänglicher Defizite in Kenntnissen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">▪ ungenaues Wissen darüber, was das Unternehmen erwartet▪ souveräne Bewältigung der Aufgaben

Fortsetzung Tabelle 1: Ziele der Einarbeitung aus Sicht des Mitarbeiters und des Unternehmens (nach Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1985 zitiert nach Moser & Schmook, 2001, S. 229)

Sicht des Unternehmens	Sicht des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none">▪ motivierte Aufgabenerledigung▪ Bereitschaft, sich auf neue Anforderungen einzustellen▪ Loyalität und starke Bindung an das Unternehmen▪ Internalisierung von Normen und Werte der Arbeitsgruppe und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">▪ bedürfnisgerechte Aufgabengestaltung▪ Vereinbarkeit der Normen und Werte der Arbeitsgruppe bzw. des Unternehmens mit dem eigenen Wertesystem

Die Rolle des Vorgesetzten ist demnach von zentraler Bedeutung. Werden dem neuen Mitarbeiter gleich zu Beginn zu schwierige oder zu einfache Aufgaben übertragen, können dadurch Verunsicherungen provoziert und verstärkt werden.

Neben dem "realistic job preview" können gezielte Maßnahmen die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern :

Tabelle 2: Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter (vgl. Moser & Schmook, 2001 S. 226; Kieser, 1999 S. 164ff.)

Maßnahme	Funktion
Einführungsbroschüren	Vermittlung der Organisationskultur*
Formale Orientierungsveranstaltung bei großer Anzahl von Mitarbeitern	Vermittlung der Organisationskultur*
Schulungen und Seminare	Vermittlung von Fachwissen und der Organisationskultur*
Mentoren	Mentoren* sind Personen auf höherer hierarchischer Ebene, die eine beratende Funktion für den neuen Mitarbeiter erfüllen
Einarbeitung durch den Vorgesetzten	Beziehung aufbauen, Strukturierung der Aufgaben während der Einarbeitung, Feedback
Traineeprogramm	systematisches Einarbeitungsprogramm mit dem Durchlaufen verschiedener Bereiche

* Auf diese Aspekte wird nachfolgend ausführlicher eingegangen!

Das Arbeitsteam ist ein weiterer wichtiger Faktor in der Einarbeitungsphase. Die Arbeitsgruppe vermittelt zum einen Informationen und Interpretationen über gestellte Aufgaben und die Organisationskultur. Auf der anderen Seite kann dies eine Quelle darstellen, die Verunsicherung auf Seiten des Mitarbeiters weiter fördert. Besonders problematisch sind dabei zwei Extremkonstellationen: a) Sehr konfliktbehaftete

Gruppen setzen den Mitarbeiter unter Druck sich einer bestimmten Gruppe zuzuordnen. b) Hoch kohäsive Gruppen erschweren die eine Eingliederung des neuen Mitarbeiters in das bestehende System (vgl. Moser & Schmook, 2001; Kieser, 1999).

In den letzten Jahren wird in der Forschung der Integration in die eigentliche Arbeitsgruppe verstärktes Interesse beigemessen. Die Arbeitsgruppe wird zunehmend als eigentlicher Bezugspunkt und Agent der organisationalen Sozialisation bezeichnet (vgl. Moser & Schmook, 2001). In der Arbeitsgruppe oder in der Abteilung arbeiten die Menschen einer Organisation, die unmittelbar auf neue Mitarbeiter wirken. Umgekehrt wirken in der Arbeitsgruppe die neuen Mitarbeiter selbst am stärksten. Von neuen Mitarbeitern wird die Unterstützung durch die Arbeitsgruppe als eine sehr unterstützende Methode angesehen (Rehn, 1993 zitiert nach Moser & Schmook, 2001). Die Arbeitsgruppe erfüllt die Funktion eines Puffers gegen die Auswirkungen von Enttäuschungen. Durch die "Bereitstellung" von sozialer Unterstützung kann der neue Mitarbeiter sozusagen aufgefangen werden. Die Integration in die Arbeitsgruppe ist allerdings schwierig durch gezielte Maßnahmen zu fördern. Allerdings können eine gutes Teamklima und Partizipation die Integration erleichtern und die oben beschriebenen Extremkonstellationen nicht entstehen lassen. Maßnahmen hierzu werden in der Einheit *Analyse und Veränderung von Arbeit und Organisation* besprochen.

3.3 Organisationskultur

Organisationskultur steht für die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden und welche die Eigen- und Umweltwahrnehmungen definieren. Die Organisationskultur wird meist nicht explizit wahrgenommen und zeigt sich z.B. in beobachtbaren Verhaltensregeln, dominanten Werten oder bestimmten Symbolen. Die Organisationskultur soll Motivation und Bindung an das Unternehmen entstehen lassen, wie der individuellen Orientierung dienen. Wissen und Kultur des Unternehmens kann dem einzelnen Mitarbeiter dabei behilflich sein, Anforderungen oder Ereignisse ganz allgemeiner Art zu interpretieren und mit den eigenen Wertvorstellungen in Übereinstimmung zu bringen. Zudem ermöglichen die Werte des Unternehmens eine Orientierung in Situationen mit konfligierenden Anforderungen (z.B. zwischen Qualität und Effizienz). Die Vermittlung von Kultur besteht im Aufzeigen von solchen Wahrnehmungs-, Denk- und Gefühlsreaktionen, die im alltäglichen Arbeitsleben angemessen sind.

Neue Mitarbeiter wollen und sollen sich integrieren und die Organisationskultur verinnerlichen. Daraus ergibt sich für sie eine Unsicherheitsreduktion und die Möglichkeit zur Orientierung in einer komplexen Umgebung.

3.4 Mentorenprogramme

Als eine Maßnahme zur Gestaltung des Sozialisationsprozesses in Organisationen gelten Mentorenprogramme als ein wirksames Mittel, um die Sozialisation zu erleichtern. Mentor bedeutet vom Wort her "Lehrer" oder "väterlicher Freund". Während der Sozialisation sollen sie die Eingewöhnung neuer Mitarbeiter fördern. Kram unterscheidet die Aufgaben von Mentoren in psychosoziale und Karrierefunktionen.

Die Funktion von Mentoren besitzt eine hohe Plausibilität und kann durch einige Untersuchungen gestützt werden, deshalb wird in einigen Organisationen Mentoring gezielt gefördert (vgl. Moser & Schmook, 2001).

Karrierefunktion (bei Führungsnachwuchskräften)

- Türen öffnen
- Feedback geben
- Schutz verschaffen
- Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben
- herausfordernde Aufgaben vermitteln oder delegieren

Psychosoziale Funktion (schwierig bei zugewiesenen Mentoren)

- Vorbild (Rollenmodell) sein
- Hilfestellung und Ratschläge geben
- Respekt ausdrücken
- eine freundschaftliche Vertrauensbeziehung anbieten

3.5 Karriereentwicklung

Karriereentwicklung ist eine weitere Möglichkeit, um die organisationale Sozialisation zu unterstützen bzw. über einen langen Zeitraum hinaus aufrechtzuerhalten. Hauptziel ist dabei, die individuellen Karriereziele mit den organisationalen Anforderungen in Einklang zu bringen.

Inwieweit eine organisationale Sozialisation erfolgreich verlaufen ist, ist davon abhängig, ob das Individuum und die Organisation ihre Ziele erreicht haben und negative Folgen ausgeblieben sind. Die Folgen einer nicht gelungenen Sozialisation eines neuen Mitarbeiters liegen darin, dass die Arbeitszufriedenheit geringer, das Commitment, also die Bindung an das Unternehmen, reduziert und die Fluktuationsneigung erhöht sein kann. Diese drei Faktoren Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und Fluktuationsneigung stellen Indikatoren dar, um eine erfolgreiche Sozialisation festzustellen. Über die Möglichkeiten diese Indikatoren zu messen oder zu erfassen, wird im Laufe des Moduls an verschiedenen Stellen eingegangen (Thema Motivation).

4 LITERATUR

- Anderson, N. & Cunningham-Snell, N.** (2000). Personnel Selection. In Nik Chmiel (Hrsg.), *Introduction to work and organizational psychology - a european perspective*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Kieser, A.** (1999). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet & Michel E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (Bd. 4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Moser, K. & Schmook, R.** (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O.** (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke Verlag.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. & Fleenor, J.** (1998). Personality and organization. A test of the homogeneity hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, (83), 462-470.
- Rosenstiel, L. von** (1989). Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem: Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern. *Zeitschrift-fuer-Arbeits-und-Organisationspsychologie*, 33 (N.F.7) (1): 21-32.
- Spieß, E. & Winterstein, H.** (1999). *Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.