

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VI
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XI
I. EINLEITUNG	1
A. Problemstellung	1
B. Gang der Untersuchung	3
II. KARRIERE ALS AUFSTIEG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN.....	7
A. Begriff der Karriere	7
B. Begriff der Führungskraft	2
1. Begriff der Führung	12
2. Die Führungsebenen	13
C. Zur Karrieresituation der Frauen	17
1. Der Anteil von Frauen an den Erwerbspersonen	17
2. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen	27
III. KLASSIFIKATION DER KARRIEREDETERMINANTEN.....	31
A. Klassifikationsansätze in der Literatur	31
1. Individuelle Determinanten	31
2. Strukturelle Determinanten.....	35
B. Klassifikation der Karrieredeterminanten im Rahmen der vorliegenden Arbeit	37
IV. KARRIEREDETERMINANTEN IM SYSTEM DER BEFÖRDERUNGS- PLANUNG	39
A. Begriff der Beförderungsplanung.....	39
B. Planungssubjekte der Beförderungsplanung	40
C. Planungsinstrumente der Beförderungsplanung.....	43

0. Karrieredeterminanten im Planungsprozeß der Beförderungsplanung	52
1. Überblick.....	52
2. Die Zielanalyse	52
3. Die Problemanalyse	54
a) Überblick	54
b) Die Formulierung von Anforderungen an Führungskräfte	56
(1) Anforderungen und Qualifikation.....	56
(2) Die Führungsfunktionen im Sinne eines Regelkreismodells.....	58
(a) Sachbezogene Funktionen.....	58
(b) Personenbezogene Funktionen.....	60
(3) Empirisch ermittelte Aktivitäten: Die Work-Activity-Studien	62
(4) Weitere in der Literatur diskutierte Anforderungen an Führungskräfte	64
(a) Die Ausbildung als Bestandteil der funktionalen Qualifikation	64
(b) Schlüsselqualifikationen.....	65
(i) Begriff	65
(ii) Die soziale Kompetenz als Anforderung an Führungskräfte	71
(5) Kritische Betrachtung des Anforderungsprofils für Führungskräfte und dessen Bedeutung für die Karriere	74
4. Die Alternativenanalyse und Bewertung	82
a) Die Suche nach der geeigneten Person	82
b) Die Leistung als Kriterium der Eignung.....	84
(1) Allgemeine Überlegungen zur Leistung	84
(2) Die Leistungsbereitschaft.....	87
(3) Zur Leistung weiblicher Führungskräfte.....	93
(a) Leistungsfähigkeit.....	93
(i) Funktionale Qualifikation	93
(ii) Schlüsselqualifikationen	96
(iii) Unterschiede im Sozialverhalten	102
(b) Unterschiede in der Leistungsbereitschaft aufgrund geschlechtsspezifischer Attributionsmuster	104
c) Die Karrieremotivation als Kriterium der Eignung	108
(1) Charakterisierung der Karrieremotivation	108
(2) Die Abhängigkeit der Karrieremotivation von der Valenz der Karriere und den Erwartungen.....	111
(a) Die Erwartungstheorie von Vroom	111
(b) Einflußgrößen der Valenz	112
(i) Höhe des zeitlichen Einsatzes.....	113
(ii) Rollenkonflikte.....	118

(iii) Die Veränderung der Valenz durch den Wertewandel	120
(c) Reaktionen auf ein Karriereplateau in Abhängigkeit von den Erwartungen.....	125
(3) Zur Karrieremotivation von Frauen.....	129
(a) Motivationstheoretische Grundlagen und empirische Überprüfung der Karrieremotivation von Frauen	129
(b) Besondere Rollenkonflikte weiblicher Führungskräfte.....	134
d) Wahrnehmung und Beurteilung der Eignung.....	142
(1) Der Einfluß von Wahrnehmung und Beurteilung auf die Karriere.....	142
(2) Die Signaling-Theorie.....	143
(a) Darstellung	143
(b) Erklärungsgehalt für geschlechtsspezifische Unterschiede in der Karriere	147
(c) Kritische Würdigung	148
(3) Faktoren der Wahrnehmung und Beurteilung.....	149
(a) Einflüsse durch die Personalbeurteilungsverfahren	149
(b) Einflüsse durch individuelle Beurteilungsfehler.....	152
(i) Geschlechtsunabhängige Beurteilungsfehler	152
(α) Einflüsse durch den Beurteiler.....	152
(β) Einflüsse durch den Beurteilten.....	161
(χ) Einflüsse durch die Beziehung zwischen Beurteiler und Beurteiltem	164
(ii) Der Einfluß von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilungsprozesse	164
(iii) Der Einfluß von Mikropolitik auf die Beurteilung.....	170
(α) Charakterisierung der Mikropolitik.....	170
(β) Ebenen der Mikropolitik	172
(χ) Geschlechtsspezifische Besonderheiten in der Anwendung mikropolitischer Strategien.....	176
(c) Der Einfluß von Positionsstehzeiten und Frühstarteffekten auf die Beurteilungsprozesse - Das Turniermodell von Rosenbaum .	178
5. Die Entscheidung.....	184

V. DER EINFLUß ORGANISATORISCHER RAHMENBEDINGUNGEN AUF DIE KARRIERE	185
A. Der Einfluß der Vakanzentstehung.....	185
1. Überblick	185
2. Der Einfluß der hierarchischen Position auf die Aufstiegswahrscheinlichkeiten....	186

3. Die Berechnung von Vakanzen und Aufstiegswahrscheinlichkeiten	190
4. Der Einfluß des Stellenwachstums	193
B. Der Einfluß des internen Arbeitsmarktes	194
1. Der Begriff des internen Arbeitsmarktes	194
2. Die Infrastruktur und die Nutzung interner Arbeitsmärkte	197
C. Der Einfluß der Organisationsgröße	200
D. Der Einfluß der Stellenmerkmale	202
E. Der Einfluß der Personalstruktur	208
1. Charakterisierung der Personalstruktur	208
2. Die Wirkung der Ähnlichkeit auf die Interaktion und Kommunikation.....	211
3. Der Einfluß der Kohortengröße	213
a) Die absolute und die relative Kohortengröße	213
b) Erklärungsansätze und empirische Ergebnisse	214
4. Der Einfluß der Altersstruktur	221
a) Das Modell der Altersnormen von Lawrence.....	221
b) Zur Beurteilung von Altersnormen.....	225
F. Der Einfluß des Mentors.....	226
1. Begriff und Arten der Mentor-Protegé(e) Beziehung	226
2. Funktionen der Mentor-Protegé(e) Beziehung	229
3. Organisatorische Rahmenbedingungen zum Aufbau einer Mentor-Protegé(e) Beziehung	232
4. Besonderheiten gemischtgeschlechtlicher Mentor-Protegé(e) Beziehungen.....	234
a) Funktionen gemischtgeschlechtlicher Mentor-Protegé(e) Beziehungen	234
b) Probleme gemischtgeschlechtlicher Mentor-Protegé(e) Beziehungen	235
G. Der Einfluß des Betriebsrates	238
VI. Zusammenfassung.....	246
Literaturverzeichnis	255

Abb. 1: Vergleich der relativen und absoluten Fachlaufbahn	10
Abb. 2: Statistische Grunddaten für 1994	17
Abb. 3: Altersspezifische Erwerbsquoten von Männern und Frauen für das frühere Bundesgebiet	19
Abb. 4: Altersspezifische Erwerbsquoten von Männern und Frauen für die neuen Länder (und Berlin-Ost)	20
Abb. 5: Altersspezifische Erwerbsquoten in Abhängigkeit vom Familienstand	20
Abb. 6: Graphische Darstellung der altersspezifischen Erwerbsquoten in Abhängigkeit vom Familienstand	21
Abb. 7: Altersspezifische Erwerbsquoten verheirateter Frauen mit und ohne Kinder, Ergebnisse des Mikrozensus 1990	23
Abb. 8: Anteil erwerbstätiger Frauen mit Kindern	23
Abb. 9: Erwerbstätigenquote von Frauen mit Kindern	24
Abb. 10: Erwerbsquoten in Abhängigkeit vom Alter und Ausbildungsabschluß	26
Abb. 11: Anteil weiblicher Führungskräfte der 1. bis 3. Hierarchieebene. Angaben in Prozent von der Gesamtzahl der Führungskräfte	27
Abb. 12: Prozentuale Anteile weiblicher Führungskräfte in verschiedenen Branchen	28
Abb. 13: Abhängig erwerbstätige Männer und Frauen nach der Stellung in der Unternehmung für die Jahre 1983, 1987 und 1991 - in Prozent der Geschlechtsgruppe	29
Abb. 14: Abhängig erwerbstätige Männer und Frauen mit Hochschulabschluß nach der Stellung im Betrieb - in Prozent der Geschlechtsgruppe	29
Abb. 15: Ansätze des Strukturalismus	35
Abb. 16: Verbreitung von Nachfolgeplanung und Karriereplanung nach Unternehmungsgröße in der gewerblichen Wirtschaft (in %)	45
Abb. 17: Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft mit Karriereplanung	46
Abb. 18: Verbreitung der Karriereplanung in Unternehmungen des Produzierenden Gewerbes nach Größenklasse und Branche (in %)	46
Abb. 19: Dreidimensionales Schema zur Strukturierung der Personalbeurteilungsverfahren	50
Abb. 20: Gegenüberstellung funktionaler und aktivitätsorientierter Studien zur Führung	64
Abb. 21: Schema zur Systematisierung von Schlüsselqualifikationen	68

Abb. 22: Kriterienkatalog zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen	70
Abb. 23: Die Variation der Fähigkeitsanforderungen über die Managementebenen nach <i>Staehe</i>	75
Abb. 24: Die Variation der Führungsanforderungen über die Managementebenen nach <i>Meffert/Wagner</i>	76
Abb. 25: Relative Häufigkeiten der beobachteten Führungsaktivitäten	80
Abb. 26: Grundmodell des individuellen Leistungsverhaltens	86
Abb. 27: Vereinfachte Darstellung der Erwartungstheorie nach <i>Vroom</i>	89
Abb. 28: Klassifikationsschema für die wahrgenommenen Determinanten des Leistungsverhaltens	91
Abb. 29: Zuschreibung von Ursachen in Abhängigkeit von der Leistungserwartung und dem erzielten Leistungsergebnis	92
Abb. 30: Anzahl der Absolventen und Absolventinnen der Wirtschaftswissenschaft	95
Abb. 31: Determinanten des Verhaltens	101
Abb. 32: Wochenarbeitszeiten von Führungskräften in verschiedenen Branchen	113
Abb. 33: Das Rollenspektrum einer Führungskraft	118
Abb. 34: Berufsorientierung für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte	123
Abb. 35: Die Veränderung der Berufsorientierung nach Eintritt in das Berufsleben (in %)	123
Abb. 36: Der Einfluß der Berufsorientierung auf den Aufstieg	124
Abb. 37: Die Bedeutung ausgewählter beruflicher Ziele	132
Abb. 38: Aufstiegs- und Familienorientierung von Führungsnachwuchskräften (in %)	133
Abb. 39: Erwerbstätigkeit der (Ehe-)Partner nach Geschlechtern getrennt	138
Abb. 40: Zu Familienstand und Kindern von Führungskräften (in Prozent)	140
Abb. 41: Anzahl der Kinder von Führungskräften	140
Abb. 42: Modell des Urteilsprozesses	153
Abb. 43: Einflüsse des Beurteilers auf die Personalbeurteilung	154
Abb. 45: Das „Johari-Fenster“	161
Abb. 46: Johari-Fenster zu Beginn und bei länger andauernder Interaktion	162
Abb. 47: Stereotype Vorstellungen über die Geschlechter	166

Abb. 48: Auffassungen der Bevölkerung über die ideale geschlechtliche Arbeitsteilung sowie Auffassungen der Männer über die von ihnen bevorzugte Rolle der Ehefrau in 3 EG-Staaten 1987 in %	169
Abb. 49: Weibliche Einflußstrategien	173
Abb. 50: Beispiel zur Berechnung der 'grade distribution'	187
Abb. 51: Graphische Darstellung der 'grade distribution'	187
Abb. 52: Beispiel zur Berechnung der 'grade ratios'	187
Abb. 53: Graphische Darstellung der 'grade ratios'	188
Abb. 54: Beispiel zur Berechnung der 'multiple grade ratios'	189
Abb. 55: Graphische Darstellung der 'multiple grade ratios'	189
Abb. 56: Berechnung der Aufstiegswahrscheinlichkeiten	192
Abb. 57: Ursachen einer Stellen- bzw. Abteilungsmacht	206
Abb. 58: Modell der Altersnormen nach <i>Lawrence</i>	222
Abb. 59: Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates auf Beförderungsentscheidungen	240
Abb. 60: Bezugsrahmen zur Diagnose von Karrierechancen	246