

**Sind Beschäftigte im öffentlichen Dienst wirklich faul?
Eine Analyse der Arbeitsmotivation und beruflichen
Sozialisation in der Verwaltung**

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Annemarie Rückmann
aus Leipzig

Meißen, 30.06.2021

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Arbeitsmotivation	4
2.1	Definition und Arten der Motivation.....	4
2.2	Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung.....	5
2.2.1	Leadershiporientierte Führung.....	6
2.2.2	Führungsorientierung.....	7
2.2.3	Kooperativer Führungsstil	12
2.2.4	Autoritärer Führungsstil.....	13
2.2.5	Führungsrealität	13
2.3	Beeinflussung der Motivation durch Führung	17
2.4	Beeinflussung der Motivation durch aktuelles Geschehen	19
3	Berufliche Sozialisation.....	23
3.1	Phasen der Sozialisation	23
3.1.1	Psychologie: Entwicklungstheorie.....	23
3.1.2	Soziologie: Individualisierungstheorem.....	26
3.1.3	Sozialökonomischer Ansatz.....	30
3.1.4	Vergleich der Theorien.....	33
3.2	Sozialisationsinstanzen.....	34
3.2.1	Familie	34
3.2.2	Schule	37
3.2.3	Peer-Group	38
3.2.4	Medien	40
3.2.5	Beruf	40
3.3	Bedeutung und Folgen beruflicher Sozialisation.....	44
3.3.1	Innere Akzeptanz der Organisation	45
3.3.2	Innere Ablehnung der Organisation	47
4	Zusammenhang Arbeitsmotivation und berufliche Sozialisation.....	50
5	Meinungsbild über die öffentliche Verwaltung	51
6	Fazit	54
	Kernsätze	56
	Anhang	LVII
	Literaturverzeichnis	LX
	Eidesstattliche Versicherung	LXII

1 Einleitung

„Wenn der Berufswunsch im Studium ist, Beamter im öffentlichen Dienst zu werden, ist was falsch.“¹ ... „Warum sind bei Beamten Papiertaschentücher so unbeliebt? Weil häufig ‚Tempo‘ drauf steht!“²

Ob Beamte*r oder Angestellte*r – die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes haben mit vielen Vorurteilen zu kämpfen. Ob faul, langsam oder unfreundlich, all dies wird ihnen häufig nachgesagt. Doch wieso ist genau die Berufsgruppe im öffentlichen Dienst so anfällig für Vorurteile? Stimmen dieses negative Bild mit der Wahrheit überein? Diese negativen Meinungen scheinen häufig vertreten zu sein, auch in den Medien wird dies immer häufiger behandelt. Mythen und Vorurteile basieren meist zumindest auf einem Funken Wahrheit. Fraglich ist deshalb, woher dieses Bild des faulen Beamten kommt oder wie es entstanden ist und sich so hartnäckig zu halten scheint.

Um dies analysieren zu können werden in vorliegender Arbeit die Arbeitsmotivation und die berufliche Sozialisation von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes betrachtet. Hierbei findet keine Unterscheidung in Beamten oder Angestellte statt, da das benannte Meinungsbild oftmals auf den gesamten öffentlichen Dienst projiziert wird. Der öffentliche Dienst wird dabei im gesamten als eine Organisation betrachtet, ohne Differenzierung in einzelne Behörden oder Ämter.

Zunächst wird die Arbeitsmotivation analysiert. Hierbei wird neben der allgemeinen Definition auch die Führungskultur im öffentlichen Dienst betrachtet. Zusätzlich werden verschiedene Einflussfaktoren auf die persönliche Arbeitsmotivation untersucht, auch unter Betrachtung der Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung. Nach der Arbeitsmotivation widmet sich vorliegende Arbeit dem Thema der beruflichen Sozialisation. Die Phasen werden in verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen beleuchtet, wobei jeweils eine der vielen vorhandenen Theorien im Fokus stehen soll. Danach werden einzelne Sozialisationsinstanzen untersucht, die Bereiche darstellen in denen Sozialisation stattfindet, da diese auch Wirkung auf spätere Lebenssituationen haben können. Hierbei wird der Fokus dann auch auf den Bereich des Berufsalltags gerichtet. Weiterhin wird dann die Bedeutung der beruflichen Sozialisation analysiert, ebenso ihre Folgen auf die Persönlichkeitsentwicklung von Beschäftigten. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen der Arbeitsmotivation und der beruflichen Sozialisation hergestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird anhand von Artikeln das Meinungsbild über die öffentliche Verwaltung beschrieben, bevor ein Fazit die Arbeit abschließt.

¹ Armin Laschet zit. n. Öffentlicher Dienst News (Hrsg.): Zitate über den Öffentlichen Dienst, Beamte, Staat und Demokratie, 2020, verfügbar unter <https://oeffentlicher-dienst-news.de/zitate-sprueche-oeffentliche-dienst-beamte-witze-staat-demokratie/> [Zugriff am 03.06.2021].

² Ebd.

2 Arbeitsmotivation

Menschen gehen täglich zur Arbeit und verbringen den Großteil ihres Tages dort. Häufig wird die Arbeitsstelle deshalb auch als zweite Familie bezeichnet. Viel Zeit wird dort verbracht, folglich sollte sie nicht nur Mittel zum Zweck sein um Geld zu verdienen, man sollte sich dort auch wohlfühlen können. Dennoch ist nicht nur das private Wohlfühlen wichtig, auch das Erreichen von Zielen der Organisation steht im Vordergrund. Die persönlichen Aufgaben müssen erfüllt werden und das nicht nur mittelmäßig, sondern am besten auch noch mit einem mindestens guten Ergebnis. Doch dies kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter*innen auch motiviert und engagiert genug sind, um entsprechende Leistungen zu erbringen.

Die Motivation, welche benötigt wird um Leistungen zu erbringen, soll als Arbeitsmotivation bezeichnet werden. Um diese Arbeitsmotivation besser analysieren zu können beschäftigt sich diese Arbeit zunächst mit ihrer Definition, um dann auch ihre Wirkung und entstehende Folgen erklären zu können.

2.1 Definition und Arten der Motivation

Arbeitsmotivation hat viele Definitionen. Hier soll sich darauf beschränkt werden, dass sie die „individuellen Beweggründe[...] einer Person für ihr berufsrollenspezifisches Verhalten“³ darstellt. Als Beweggründe können dabei verschiedene Motive auftreten. Für die Differenzierung der verschiedenen Motive soll hier eine Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motive getroffen werden.

Eine extrinsische Motivation bedeutet, dass aufgrund einer Konsequenz, welche das Ergebnis der Handlung nach sich zieht, etwas erreicht werden will⁴. Motive dahinter können sein: das Bedürfnis nach Entlohnung, individuelle Konsumziele oder das Streben nach finanzieller Sicherheit⁵. Extrinsische Motive sind folglich sehr kurzweilige Ziele, die vermutlich schnell zu erreichen sind und einen zumeist materiellen oder finanziellen Wunsch erfüllen können.

Im Gegensatz dazu hängen intrinsische Motive unmittelbar mit der Leistungsmotivation der einzelnen Person zusammen. Diese wird nach *Klages* und *Hippler* noch einmal in drei Orientierungen, Sach-, Karriere- und Misserfolgsorientierung, unterteilt, welche die Leistungsmotivation in sich selbst unterscheiden soll⁶.

³ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen, 1989, S. 61.

⁴ Vgl. Maier, Günter W.; Nissen, Regina: Extrinsische Motivation, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14.02.2018, verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084/version-255632> [Zugriff am 10.05.2021].

⁵ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 61.

⁶ Ebd.

Die Sachmotivation beschreibt hierbei „Anregungsbedingungen [...], die in der Aufgabe selbst, dem Schwierigkeitsgrad, den Erfolgsaussichten“⁷ liegen. Hierzu gehört demnach auch das Ziel, einen selbst gegebenen Auftrag gut zu erfüllen.

Im Gegensatz dazu entsteht die Karriereorientierung nach einem erledigten Auftrag, wenn das erreichte Ergebnis dem Soll entspricht⁸. Mit Erreichung des Solls entsteht keine Zufriedenheit, sondern das persönliche Anspruchsniveau erhöht sich weiter. Generell nehmen durch häufige Erreichung von Zielen individuelle Fähigkeiten und auch das eigene Wissen zu, weshalb sich hieraus auch Vorstellungen über die zukünftige eigene Tätigkeit verändern könnten, da hier andere Perspektiven entstehen⁹. Daraus schließt sich, dass berufliche Leistungen der einzelnen Person unmittelbar von Bedeutung für die Zielerreichung im eigenen beruflichen Werdegang sind.

Die Konsequenzen, welche aus der Leistungsorientierung entstehen können, finden sich in der sogenannten Misserfolgsorientierung wieder¹⁰. Diese entsteht ab dem Zeitpunkt, ab dem ein auf Leistungen ausgerichtetes Verhalten dazu führt, dass Angst vor der Aufgabenerfüllung entsteht, weil oft Misserfolge in der Vergangenheit vorgelegen haben¹¹. Dadurch entsteht die Haltung, dass erneut Misserfolge zu erwarten sein müssen, die man aber nicht erst erreichen will¹². Anstatt gegen Misserfolge zu arbeiten, um Erfolge erreichen zu können, bleibt der Versuch diesbezüglich komplett aus und die Erfüllung der Aufgabe wird von vorneherein unterlassen.

2.2 Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung

Die Motivation einer einzelnen Person hängt nicht ausschließlich mit inneren Werten zusammen, sondern kann auch von außen beeinflusst werden. In dieser Arbeit soll hierfür der Zusammenhang von der persönlichen Arbeitsmotivation mit der Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung weiter analysiert werden.

Das tägliche Handeln einer Führungskraft ist von bestimmten Spezifika geprägt. Unter anderem gehören hierzu „hierarchische Strukturen, stark formalisierte Arbeitsabläufe, unkündbare Beschäftigungsverhältnisse und [eine] starke Stellung von Personalräten“¹³. Vor allem aber muss ein reibungsloser Prozessablauf gewährleistet werden können, der die täglichen Betriebsabläufe sicherstellt, beginnend mit einfachen Handlungsanweisungen für die tägliche Arbeit bis hin zur Funktion als Entscheider für dienstlich notwendige Prozessabläufe.

⁷ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) a. a. O., S. 61.

⁸ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 63.

⁹ Ebd.

¹⁰ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 64.

¹¹ Ebd.

¹² Ebd.

¹³ Scholer, Stefan: Führung im öffentlichen Dienst, 2017, S. 18.

Zunächst ist festzustellen, was genau die Aufgaben einer Führungskraft sind, also was bedeutet Führen? *Dominik Vogel* bezieht sich hierbei vor allem auf die Definition einer leaderzentrierten Betrachtungsweise von Führung. Hier werden „die Person des Führenden und dessen Handlungen in den Mittelpunkt“¹⁴ gestellt.

2.2.1 Leadershiporientierte Führung

Der leadershiporientierte Ansatz von Führung wird in einzelnen Elementen genauer erklärt. Dabei orientiert sich diese Arbeit im folgenden Abschnitt an den 2016 von *Dominik Vogel*¹⁵ überarbeiteten und festgelegten Merkmalen.

Die Führungskraft braucht gewisse Fähigkeiten, um andere Personen führen zu können, da „das Beeinflussen, Motivieren und Befähigen anderer keine Selbstverständlichkeit“¹⁶ ist. Daraus ist auch zu folgern, dass die Stelle einer Führungskraft und das Führen an sich voneinander zu trennen sind. Mit der bloßen Besetzung einer Stelle wird also nicht das Führen von den unterstellten Personen gewährleistet werden können¹⁷. Genauso ist auch nicht jede Tätigkeit einer Führungskraft automatisch in Verbindung mit dem eigentlichen Führen zu setzen, da zum Teil auch weiterhin unabhängig andere Arbeiten getätigt werden¹⁸. Das zweite Element der Führung ist die Abgrenzung des öffentlichen Kontextes zu anderen. Führungskräfte im öffentlichen Bereich sind von anderen abzugrenzen, da hier üblicherweise „hierarchisch organisierte Einheiten exakt eine Führungskraft besitzen, die mit entsprechenden Führungskompetenzen [...] ausgestattet ist“¹⁹. Diese Abgrenzung soll auch für den Rest der Arbeit gelten. Das dritte Element von Führung ist das Beeinflussen. Hierbei geht es aber nicht um eine negative Beeinflussung im Rahmen der Manipulation, sondern um eine gezielte Einflussausübung, die zu einer Erreichung der angestrebten Ziele führen soll²⁰. Damit sollen auch die Ziele der Organisationseinheit, also der relevanten Verwaltungseinheit, erreicht werden²¹. Dieses Element von der Führung verdeutlicht folglich, dass die Führung der Mitarbeiter*innen einen wichtigen Teil für die gesamte Zielerreichung darstellt.

Das vierte Element der Führung geht mit der Beeinflussung einher und äußert sich im Ausüben von Motivation²². Die Literatur schreibt der Motivation hierbei eine gewichtigere Rolle zu als etwaigen Sanktionsmöglichkeiten, welche gegenteilig auch genutzt werden

¹⁴ Vogel, Dominik: Führung im öffentlichen Sektor: eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten, 2016, S. 34.

¹⁵ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 35-37.

¹⁶ Vogel: a. a. O., S. 35.

¹⁷ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 35.

¹⁸ Ebd.

¹⁹ Vogel: a. a. O., S. 35.

²⁰ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 35 f.

²¹ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 36.

²² Ebd.

könnten²³. Hierbei ist zu bemerken, dass Sanktionsmöglichkeiten unter Umständen eher eine sehr abschreckende Wirkung haben können, was folglich auch einen negativen Einfluss auf die oben beschriebene Beziehung zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft haben könnte.

Das nächste Führungselement ist das Befähigen der Mitarbeiter*innen zur ihrer Aufgabenerfüllung²⁴. Ziele können erst nach erledigter Arbeit erreicht werden, wobei die beteiligten Personen die Möglichkeit haben müssen, daran zu arbeiten²⁵. Als befähigende Faktoren können neben dem engen Arbeitsumfeld auch zugeteilte Aufgaben zählen. Zur Unterstützung kann es von Nutzen sein, auf die Individualität der einzelnen Mitarbeiter*innen einzugehen.

Trotz der Wichtigkeit des Führungshandelns ist festzustellen, dass neben der hierarchischen Beeinflussung auch seitens der Mitarbeiter*innen eine Interaktion mit den Führungskräften stattfindet. Hiervon kann die Zielerreichung ebenfalls beeinflusst werden. Die Aufgabe einer Führungskraft, also das Führen als solches, stellt sich somit als komplexes Aufgabenkonstrukt dar, in der viele Teilaufgaben zu beachten sind.

Die unterschiedlichen Orientierungen innerhalb der Führung treffen eine Aussage darüber, auf welches Ziel die Führung gerichtet sein soll. Hinzu kommen verschiedene Führungsstile, die im Arbeitsalltag angewendet werden können. Die Orientierungen und Stile sind somit zwei unterschiedliche Kategorisierungsmöglichkeiten der Führung, sie bauen aber auch zum Teil aufeinander auf.

2.2.2 Führungsorientierung

Nachdem untersucht wurde, was Führen ist und bedeutet, muss nun die Frage geklärt werden, ob Führungskräfte ihre Aufgabe prinzipiell unterschiedlich ausführen können, was das eventuell für die Mitarbeiter*innen bedeuten kann und welchen Einfluss dies auf die Arbeitsmotivation hat. Hieraus sind auch einige Kompetenzen abzuleiten, die für verschiedene Führungsstile vorhanden sein müssen.

In der Literatur existiert zur Analyse von verschiedenem Führungsverhalten die sogenannte Taxonomie des Führungsverhaltens. Diese Taxonomie wurde mehrmals auf Basis verschiedener Studien ausgearbeitet. *Yukl* legt 2012 eine Taxonomie mit insgesamt vier Kategorien (Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung) fest, die das Führungsverhalten beschreiben sollen²⁶. *Vogel* erweitert diese Darstellung in seiner Arbeit um zwei weitere Kategorien (Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung)²⁷.

²³ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 36.

²⁴ Ebd.

²⁵ Ebd.

²⁶ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 46.

²⁷ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 45-54.

Vorliegend soll ein Überblick über die nunmehr sechs Teile der Taxonomie des Führungsverhaltens gegeben werden, da diese verschiedene Führungsverhalten erklären können.

Aufgabenorientierung

In der ersten Kategorie, der Aufgabenorientierung, finden sich verschiedene Führungsverhalten wieder. Diese beschäftigen sich vor allem mit der Erledigung von zielbezogenen Aufgaben²⁸. Zuerst müssen die Führungskräfte Arbeitsabläufe planen²⁹. Hierbei müssen nicht nur Entscheidungen getroffen werden, welche zum Beispiel zukünftige Ziele festlegen, sondern es soll auch die Arbeit der Organisationseinheit abgestimmt werden, damit der Arbeitsablauf in Bezug auf einen Zeitplan und auch die Ressourcenverteilung funktionieren kann³⁰. Weiterhin müssen Zuständigkeiten und Ziele geklärt werden³¹. Hierbei sollte den Mitarbeiter*innen vorrangig verdeutlicht werden „was zu tun ist, wie es zu tun ist und welche Ergebnisse erwartet werden“³².

Hierzu gehören neben Zuständigkeiten und Fristen auch die Aufgabenzuteilung an verschiedene Stellen, sowie Standards oder Vorgaben, welche zu beachten sind, da sie für die Organisation von Wichtigkeit sein könnten³³. Es ist wichtig, dass die Führungskraft hierbei Vorgaben nicht nur festlegt, sondern diese auch in das Team kommuniziert. Im Nachhinein könnte auch immer eine Reflexion des Arbeitsablaufes und auch der Durchführung stattfinden, um später Anpassungen vornehmen zu können³⁴. Damit einher geht der nächste Teil der Aufgabenorientierung, das Kontrollieren von Tätigkeiten³⁵. Es muss, wie schon erwähnt, auch eine Überprüfung stattfinden, denn auch wenn Vorgaben festgelegt sind, kann das zum Teil nicht automatisch heißen, dass diese auch genauso eingehalten werden. Tritt dann an dieser Stelle eine notwendige Änderung auf, muss eine „schnelle Identifizierung von Problemen und deren Ursachen sowie die Ergreifung von Maßnahmen“³⁶ zur Behebung der Probleme vorgenommen werden. Die Aufgabenorientierung beschreibt also folglich ein Führungsverhalten, welches sich vorrangig mit einer Aufgabenerledigung innerhalb der Organisationseinheit beschäftigt.

²⁸ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 46.

²⁹ Ebd.

³⁰ Ebd.

³¹ Ebd.

³² Vogel: a. a. O., S. 46.

³³ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 46.

³⁴ Ebd.

³⁵ Ebd.

³⁶ Vogel: a. a. O., S. 46 f.

Beziehungsorientierung

Die Beziehungsorientierung befasst sich weniger mit den Aufgaben der Organisation, sondern mehr mit den dort beschäftigten Personen. Die Führungskraft soll die Mitarbeiter*innen unterstützen³⁷. Abgesehen von einem Gedanken der Solidarität, ist dies damit zu begründen, dass „die Führungskraft nicht in der Lage ist, alle Aufgaben selbst zu erledigen, [daher] ist sie auf die Mitarbeiter[*innen] angewiesen“³⁸. Damit eine Aufgabendurchführung durch Mitarbeiter*innen möglich ist, müssen diese auch unterstützt werden. Es soll Rücksicht auf sie genommen werden, sie müssen bei der Aufgabenerfüllung ermuntert werden³⁹. Außerdem ist es wichtig, ihnen Vertrauen in ihre Fähigkeiten zur Aufgabendurchführung zu signalisieren⁴⁰. Mitarbeiter*innen sollen sich auch weiterbilden und somit entwickeln, was ihre individuelle Karriere unterstützen soll, wodurch im Umkehrschluss eine optimalere Aufgabenerfüllung gewährleistet werden kann⁴¹. Das liegt unter anderem vermutlich auch daran, dass die einzelne Person somit nicht nur Aufgaben zu erledigen hat, die kein persönliches Weiterkommen fördern, sondern an denen sie individuell wachsen kann. Damit einher geht auch der nächste Teil der Beziehungsorientierung, die Anerkennung von Leistung⁴². „Dies umfasst die Empfehlung für eine (finanzielle) Belohnung, die Unterstützung einer Gehaltserhöhung oder schlicht die Aussprache eines Lobs.“⁴³ Nicht jedes Element ist hierbei dauerhaft anzuwenden, aber gerade die Aussprache von Lob ist hier vermutlich einfach umsetzbar.

Veränderungsorientierung

Das veränderungsorientierte Führungsverhalten ist notwendig, um sich mit der Zeit auch Veränderungen anpassen zu können und die ganze Organisation mit ihren Bestandteilen daran teilhaben zu lassen. Schon geklärt ist, dass den Mitarbeiter*innen das zu verfolgende Ziel klar sein muss, damit auch darauf hingearbeitet werden kann. Deshalb ist ein Bestandteil der Veränderungsorientierung eine Vision für den Wandel zu entwickeln⁴⁴. Die Führungskraft entwickelt die Zukunftsvision nicht nur, sie soll sie auch „kommunizieren und den Mitarbeitern glaubhaft [...] machen, dass sie diese Vision auch verwirklichen können“⁴⁵. Unterstützend dazu, sollen Führungskräfte auch zu Innovationen ermuntern. Mitarbeiter*innen sollen sich also auch mit der Entwicklung von eigenen Ideen an der Verwirklichung der Organisation in der Zukunft beteiligen⁴⁶.

³⁷ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 47.

³⁸ Vogel: a. a. O., S. 47.

³⁹ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 47.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Ebd.

⁴² Vgl. Vogel: a. a. O., S. 47 f.

⁴³ Vogel: a. a. O., S. 48.

⁴⁴ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 49.

⁴⁵ Vogel: a. a. O., S. 49.

⁴⁶ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 49.

Das nächste Merkmal der Veränderungsorientierung besagt, dass Führungskräfte nicht nur zur Ideenentwicklung animieren sollen, sie sollen danach auch für Veränderungen eintreten⁴⁷. Hiermit verdeutlicht die Führungskraft noch einmal, dass diese Änderungen als notwendig angesehen werden und unterstützt die eigenen Mitarbeiter*innen, was die Bindung zu jenen auch noch einmal verstärken sollte⁴⁸. Letztlich gehört zu der Veränderungsorientierung auch ein Streben nach Lernen, wodurch die Innovation zusätzlich unterstützt werden kann⁴⁹. Hierbei stehen dann „weniger die individuellen Lernprozesse im Vordergrund, sondern dass die Führungskraft die Mitarbeiter[*innen] beim kollektiven Lernen unterstützt“⁵⁰. Wenn sich die Organisation weiterbildet und in ihrer Gesamtheit durch kollektives Lernen weiterentwickelt, kann natürlich auch die Leistung als Ganzes gesteigert werden. Dies wäre in jedem Falle wieder im Sinne der Führungskraft, die bei einer Aufgabenorientierung auf das Schaffen von Aufgaben Wert legt. Die veränderungsorientierte Führungskraft weist also einen Blick in die Zukunft auf und unterstützt Prozesse und auch Personen, die zu einer Erreichung der Vorstellungen beitragen können⁵¹.

Außenorientierung

Die Außenorientierung ist ein weiteres wichtiges Führungsverhalten, da hier der Blick von der eigenen Organisation weg nach außen gelenkt wird. In dieser Orientierung gibt es laut der Literatur nur drei zu nennende Führungsverhalten. Zunächst geht es um das Repräsentieren der Organisation nach außen hin zu anderen, wozu auch das „Werben für die eigenen Aufgaben und das Werben um Ressourcen zur Aufgabenerfüllung“⁵² zählt. Betont wird hierbei von *Vogel*, dass dies auch auf den öffentlichen Sektor zutrifft, da dieser bei seiner Aufgabenerfüllung auch auf andere Akteure angewiesen ist⁵³. Prinzipiell soll eine Führungskraft dann auch netzwerken, also sinnvolle Kontakte aufbauen, auf die man dann auch bei benötigter Hilfe oder nur für Zusammenarbeit zurückgreifen kann⁵⁴. Dies wird auch als die alltägliche Hauptaufgabe der Führungskräfte bezeichnet⁵⁵. Nicht nur der Aufbau von Kontakt zu anderen, sondern auch das Beobachten relevanter Ereignisse hat eine Wichtigkeit für die Führungskräfte⁵⁶. Hierbei spielen vor allem jene Ereignisse eine Rolle, die für die eigene Organisationseinheit von Relevanz sein können⁵⁷.

⁴⁷ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 49 f.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Ebd.

⁵⁰ Vogel: a. a. O., S. 49.

⁵¹ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 49 f.

⁵² Vogel: a. a. O., S. 50.

⁵³ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 51.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Ebd.

Die Führungskraft soll also nicht nur für die eigenen Mitarbeiter*innen da sein, indem sie persönlich für sie da ist, sondern auch ganzheitlich nach außen hin für sie agieren.

Ethikorientierung

Vogel beschreibt, dass die Ethikorientierung noch nicht lange ein wichtiger Aspekt des Führungsverhaltens ist⁵⁸. Das läge vor allem daran, dass Forscher erst durch Skandale, welche durch unethisches Verhalten von einzelnen Führungskräften entstanden sind, diesen Aspekt in den Vordergrund rückten⁵⁹. Skandale wie bei Volkswagen, der Deutschen Bank und dem Deutschen Fußballbund sind Beispiele dafür, dass Ethikprobleme in Organisationen durch Menschen entstehen. Auch aus Traditionen kann unethisches Verhalten entstehen, wie dies etwa bei Zuwendungen für Pflegekräfte oder Sachbearbeiter*innen der Fall ist. Dieses Verhalten ist strafbar und somit folglich unethisch. Weiterhin ist ethisches Verhalten immer ein Teil von Führung, wohl auch, weil die Führungskräfte viel Verantwortung tragen und hiermit auch rechtmäßig umgegangen werden muss⁶⁰. „Ethikorientierte Führung umfasst folglich insbesondere zwei Elemente. Erstens ethisches Verhalten durch die Führungskraft selbst und zweitens die Beförderung ethischen Verhaltens der Mitarbeiter“⁶¹, beschreibt Vogel die groben Merkmale der Ethikorientierung. Diese grobe Untergliederung wird dennoch in vier verschiedene Elemente aufgespalten: Ehrlichkeit und integrires Verhalten, Kommunikation und Durchsetzung von ethischen Standards, Fairness und das Zeigen von Interesse an den Bedürfnissen anderer⁶². An diesen Merkmalen ist auch zu sehen, dass hier in gewissem Maße eine Überschneidung zu der beziehungsorientierten Führung vorliegt. Vor allem der letzte Punkt, das Zeigen von Interesse an Bedürfnissen anderer, wird hierbei dann der anderen Kategorie zugerechnet, um diese vollständig voneinander abgrenzen zu können⁶³.

Sachbearbeitungsorientierung

Die Sachbearbeitungsorientierung unterscheidet sich wohl am meisten zu den anderen Merkmalen, da sie zuerst den Eindruck erweckt dort nicht dazu zu gehören. Allerdings wird sie deswegen als Teil des Führungsverhaltens analysiert, da im öffentlichen Bereich den Führungskräften häufig unterstellt wird, „sie seien eher ‚herausgehobene Sachbearbeiter‘ als wirkliche Führungskräfte“⁶⁴. Der Begriff, der hierfür gefunden wird, ist „Obersachbearbeiter“⁶⁵. Das Verhalten des Obersachbearbeiters kann in zwei Merkmale

⁵⁸ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 52.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Ebd.

⁶¹ Vogel: a. a. O., S. 52.

⁶² Vgl. Vogel: a. a. O., S. 52 f.

⁶³ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 53.

⁶⁴ Vogel: a. a. O., S. 54.

⁶⁵ Ebd.

unterteilt werden: bearbeiten und aneignen⁶⁶. Im Bereich des Bearbeitens geht es vor allem darum, dass die Führungskraft Sachbearbeitungsaufgaben erledigt, welche eine hohe Schwierigkeit aufweisen. Dies ist möglich, da die Führungskraft „aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten in eine Führungsposition befördert“⁶⁷ wurde und somit auch die notwendigen Erfahrungen und Kenntnisse dazu besitzt. Damit dies aber auch dauerhaft gewährleistet werden kann, muss die Führungskraft sich fortwährend neue Erkenntnisse zulegen und die eigenen Fähigkeiten erweitern⁶⁸. Bei der Sachbearbeitungsorientierung geht es also nicht generell um die Erledigung von Aufgaben, wie schon in der Aufgabenorientierung beschrieben, sondern vor allem darum, dass die Führungskraft diese selbst erledigt.

Es gibt also verschiedene Stile, mit denen Führungskräfte ihrer Aufgabe nachgehen und die unterschiedlichen Ziele in Augenschein nehmen. Hier wird sich auf eine Auswahl, passend zum öffentlichen Bereich, beschränkt. Im Folgenden werden der kooperative und der autoritäre Führungsstil betrachtet. Diese bauen auf die generellen Führungsorientierungen auf, auch wenn sie zum Teil deckungsgleich sein können.

2.2.3 Kooperativer Führungsstil

Es wurde bereits beschrieben, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen unterstützen und motivieren sollen, damit diese ihre Aufgaben richtig und gut ausführen können. Um die Arbeitsmotivation zu steigern, wird zusätzlich zu einer guten Führung auch eine explizite Motivation benötigt. Generell soll trotz des unterschiedlichen Führungsverhaltens ein kooperativer Führungsstil innerhalb der Verwaltung angestrebt werden⁶⁹. Das steht nicht im Gegensatz zu verschiedenen Arten des Führens, sondern vereint verschiedene Aspekte hiervon. Es schließt sich also nicht aus, sich auf etwa eine Aufgabenorientierung fokussieren zu wollen und trotzdem mit den Mitarbeiter*innen zusammenzuarbeiten. Doch was ist ein kooperativer Führungsstil?

Hierbei sind vor allem „Zielgebung, Planung, Koordination, Information, Motivation und Kontrolle“⁷⁰ von Bedeutung. Der Begriff des kooperativen Führens zeigt auf, dass die Führung nicht mehr nur von oben passiert, sondern auch eine „wechselseitige Einflu[ss]nahme“⁷¹ vorherrschend ist. Mitarbeiterinteressen sollen berücksichtigt werden und der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen wird eine große Bedeutung zugeschrieben⁷². Das geht einher mit einer generellen Beziehungsorientierung. Wichtig ist

⁶⁶ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 54.

⁶⁷ Vogel: a. a. O., S. 56.

⁶⁸ Vgl. Vogel: a. a. O., S. 56 f.

⁶⁹ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen, 1989, S. 17.

⁷⁰ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 17.

⁷¹ Ebd.

⁷² Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 17.

hierbei auch, dass Anweisungen nicht einfach nur erteilt werden, sondern Aufgaben auch begründet werden⁷³. Außerdem sollen die Mitarbeiter*innen an Entscheidungen teilhaben können⁷⁴. Wichtig wäre hier an dieser Stelle auch die Frage, inwieweit eine Beteiligung sinnvoll ist. Die Führungskräfte haben viel Verantwortung inne und müssen Entscheidungen treffen. Bei einer Beteiligung von Mitarbeiter*innen muss ein ausgeglichenes Verhältnis von Führung und Kooperation gewährleistet sein.

Es hat sich gezeigt, dass ein kooperativer Führungsstil auf unterschiedliche Wege erreicht werden kann, vor allem da auch die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen sich in jeder Organisationseinheit unterscheiden kann. Häufig werden deshalb unterschiedliche Führungsstile, wie die oben bereits benannten, verwendet. Der kooperative Führungsstil erzeugt die meiste Motivation bei den Mitarbeiter*innen, da sie sich beteiligt fühlen und ihr Handeln aus Einsicht und nicht nur aus Notwendigkeit heraus geschieht.

2.2.4 Autoritärer Führungsstil

Von Führungskräften kann dabei auch eine nicht kooperative Führung als Mittel der Wahl angesehen werden. Vor allem wenn es um akute Entscheidungen oder Situationen geht, ist eine autoritäre Führung von höherem Nutzen⁷⁵.

Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich vor allem durch weniger Freiheiten für die Mitarbeiter*innen aus. Dies entsteht vor allem dadurch, dass die Führungskraft „nicht bereit [ist] ausreichend Information zur Verfügung zu stellen“⁷⁶ und wird durch eine sehr zurückhaltende Art der Delegation verstärkt⁷⁷. Problematisch daran ist, dass Mitarbeiter*innen schwieriger den Anweisungen folgen können, da sie diese „im Idealfall nur erahnen können“⁷⁸. In einem Katastrophenfall müssen Abläufe schnell und effektiv umgesetzt werden. So kann zum Beispiel das Sperren von Straßen durch die Anweisung einer Führungskraft der zuständigen Behörde angeordnet werden.

2.2.5 Führungsrealität

Theoretisch betrachtet funktioniert eine Führung am besten, wenn sie kooperativ abläuft, die Mitarbeitenden mit einbezogen werden, sie sich selbst dabei kollegial verhalten und ein reger Austausch zwischen beiden Parteien stattfindet. Die Realität sieht allerdings zum Teil anders aus. Zu diesem Thema gibt es verschiedene Studien, die sich mit dem Alltag in bestimmten Organisationseinheiten beschäftigen und aufzeigen, inwieweit die Theorie hier überhaupt angewendet werden kann. Die vorliegende Arbeit stellt hier die

⁷³ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 17.

⁷⁴ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 18.

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 39.

⁷⁷ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 39.

⁷⁸ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 39.

Studie der *Akademie des Deutschen Beamtenbundes, Bertelmanns Stiftung* aus dem Jahre 1989 vor. Hierbei soll weniger die komplette empirische Untersuchung betrachtet werden, da dies einen zu großen Umfang einnehmen würde, jedoch soll ein Überblick über die für diese Arbeit relevanten Bezugspunkte gegeben werden.

In der Studie wurden Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Personalräte zu gewissen Fragestellungen interviewt. Die Sicht der Personalräte wird in dieser Arbeit nur kurz angerissen, da sie eine gesonderte Stellung innehaben und es hauptsächlich um die Führungskraft-Geführten-Beziehung gehen soll.

Sicht der Führungskräfte und Personalräte

Die Führungsebene charakterisiert ihren Führungsstil generell als kooperativ und mitarbeiterorientiert und gibt auch an, die eigene Organisationseinheit so zu führen⁷⁹. Im Gegensatz dazu wird aber aus der Ebene der Personalräte geäußert, dass das Vorgesetztenverhalten als „häufige Quelle von Unzufriedenheit und Frustration“⁸⁰ gilt. Generell wird aber eine eher diffuse Ausrichtung des Verhaltens beschrieben, die keinem erkennbaren System folgen soll. Beispielhaft hierfür sind Entscheidungen, die getroffen und kurz darauf wieder zurückgenommen oder geändert werden⁸¹. Die Führungskräfte hätten nach der Untersuchung auch das Problem, dass sie oftmals nicht die erforderlichen Ausbildungen oder Kompetenzen für die Führung von Mitarbeiter*innen hätten⁸². Dieses Meinungsbild passt zu dem bereits beschriebenen Obersachbearbeiter, der nur durch Zufall eine Führung zugeteilt bekommen hat und nicht bewusst dafür ausgewählt wurde.

Die Führungskräfte selbst haben unterschiedliche Meinungen zum Führungsbedarf, den sie in ihrer Organisationseinheit erwarten. Innerhalb der Untersuchung der *Bertelsmann Stiftung* haben sich hierbei implizite Führungstheorien herauskristallisiert, die als Hintergrund für ein bestimmtes Verhalten zu sehen sind. Dabei werden zwei Typen analysiert, die als Theorie X und Theorie Y bezeichnet werden⁸³.

„Vorgesetzte, die der Theorie X zuneigen, nehmen an, da[ss] Mitarbeiter es vorziehen, geführt zu werden, da[ss] sie der Verantwortung gerne ausweichen möchten und verhältnismäßig wenig Ehrgeiz haben“⁸⁴, beschreiben die Autoren den ersten Typus von Führung. Die zweite erörterte Theorie wird wie folgt definiert: „Vorgesetzte, die der Theorie Y zustimmen, gehen davon aus, da[ss] Mitarbeiter verantwortungsvoll sind, Eigeninitiative entwickeln können und zur Selbstbestimmung fähig sind“⁸⁵. Die Führungskräfte,

⁷⁹ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 19.

⁸⁰ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 19.

⁸¹ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 19.

⁸² Ebd.

⁸³ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 33.

⁸⁴ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 33.

⁸⁵ Ebd.

die der Theorie X anhängen, werden folglich weniger delegieren, dafür aber stärker kontrollieren und Erledigtes kritisieren⁸⁶. Daraus entsteht bei den Personen auch das Gefühl, dass sie für „Fehler ihrer Mitarbeiter[*innen] den Kopf hinhalten [...] müssen“⁸⁷. Durch dieses Gefühl nutzen diese Führungskräfte eher das Element der persönlichen Steuerung und stehen viel im Kontakt mit ihren Mitarbeiter*innen, um eventuelle Fehler dort direkt abfangen zu können und zu verhindern, wodurch die grobe Planung, also etwa das Setzen von Zielen, darunter leiden kann⁸⁸. Die Führungskräfte, welche der Theorie Y anhängen, werden sich gegensätzlich hierzu verhalten und legen beispielsweise eine sehr legere Haltung an den Tag⁸⁹.

Nach dieser Analyse ist ersichtlich, dass autokratische Führungskräfte in ihrem Selbstbild hauptsächlich Elemente der Theorie X aufweisen⁹⁰. Mitarbeiterorientiert führende Personen haben mehr Teile der Theorie Y in ihrem Selbstbild und können so auch besser erkennen, „welche Situationen Führung erfordern und welche nicht“⁹¹. Eine Organisation, welche einer Leitung untersteht, die hauptsächlich der Theorie Y entspricht, wird langlebiger sein und bessere Ergebnisse erzielen können. Das könnte dadurch unterstützt werden, dass die Mitarbeiter*innen hier zufriedener sind und länger in der Organisation bleiben.

Sicht der Mitarbeiter*innen

Am problematischsten aus Sicht der Mitarbeiter*innen ist, dass aufgrund unterschiedlicher Auffassungen zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten „Konflikte, Mi[ss]verständnisse, Spannungen und Reibungsverluste“⁹² entstehen. Dies gilt nicht nur für die Art der anstehenden Aufgaben, sondern auch für die Vorgehensweise der Aufgabenerfüllung und die erwartete Vorgehensweise⁹³. Wenn wie beim autoritären Führungsstil den Mitarbeiter*innen Informationen darüber fehlen, wie die Führungskraft zu charakterisieren ist oder wie deren vorhandene Erwartungshaltung sein könnte, kann es passieren, dass die Mitarbeiter*innen versuchen eine Erwartung zu erfüllen, welche sie nicht kennen⁹⁴. Folglich könnte es auch passieren, dass sie genau die falschen Dinge tun und dadurch entgegen der Erwartungshaltung der Führungskraft handeln ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein⁹⁵.

⁸⁶ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 33.

⁸⁷ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 33.

⁸⁸ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 34.

⁸⁹ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 35.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 35.

⁹² Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 41.

⁹³ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 41.

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Ebd.

Die Mitarbeiter*innen kritisieren vor allem den fehlenden Informationsaustausch, was nicht nur am Führungsstil liegt, dennoch aber häufig bei einer autokratischen Führung vorzuliegen scheint. Dies ist eine Ursache für „Unstimmigkeiten, Spannungen und Meinungsverschiedenheiten“⁹⁶ im Team. Gründe für Unstimmigkeiten scheint es von Seiten der befragten Mitarbeiter*innen viele zu geben. Es fehlen Handlungsspielräume zur freien Aufgabenerfüllung und es fehlt in immensem Rahmen Anerkennung gegenüber den Mitarbeiter*innen, sei es persönlich oder auf die erledigten Arbeiten bezogen⁹⁷. Die fehlende Anerkennung, auch wenn sie wie nur ein kleiner Teil des Arbeitsalltages wirken sollte, kann für die einzelnen Personen große Auswirkungen auch auf ihr Wohlbefinden haben⁹⁸. So führen Mitarbeiter*innen auf, dass sie Hoffnungen bezüglich des weiteren beruflichen Werdegangs aufgegeben hätten und davor mehr beruflichen Elan besessen hätten im Vergleich zu der Situation unter autokratischer Führung⁹⁹. Weiterhin hat sich auch gezeigt, dass autokratische geführte Personen im Wesentlichen ängstlicher sind, es entsteht eine Angst vor Misserfolg¹⁰⁰. Das greift in großem Rahmen auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen an, die sich dann nicht mehr so viel zutrauen könnten und dann eher eine Aufgabe nicht ausführen wollen, anstatt es zu versuchen, da sie von Beginn an viel zu sehr gehemmt sind.

Hierbei sei auch zu bemerken, dass die Mitarbeiter*innen unter einer autoritären Führung auch oftmals das Gefühl haben, dass sie keine Aufstiegschancen hätten und nicht befördert werden würden¹⁰¹. Eine interessante Betrachtung wird an dieser Stelle getroffen: die Anzahl der tatsächlich getroffenen Beförderungen (oder Höhergruppierungen) variiert stark zu dem Eindruck, der hierüber vorherrscht¹⁰². Die beiden Zahlen unterscheiden sich nicht. Das autokratische Führungsverhalten der Führungskraft „schafft damit eine objektiv eigentlich nicht begründete Unzufriedenheit“¹⁰³.

Im Gegensatz zu Problemen, die aus dem autokratischen Führungsstil folgen, kann bei lockereren Führungsstilen weniger Kritik durch die Mitarbeiter*innen gefunden werden. Da hier situativ von den Führungskräften entschieden wird, ob und welche Führung benötigt wird, wird den Mitarbeiter*innen ein „situationsangemessenes Verhalten“¹⁰⁴ ermöglicht und im Umkehrschluss auch von ihnen erwartet.

⁹⁶ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 28.

⁹⁷ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 28.

⁹⁸ Ebd.

⁹⁹ Ebd.

¹⁰⁰ Ebd.

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Ebd.

¹⁰³ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 28.

¹⁰⁴ Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 35.

Sie sollen jene Aufgaben und Probleme, welche selbst gelöst werden können auch selbständig bearbeiten, andersherum wird auch dann Führung erwartet, wenn diese notwendig ist¹⁰⁵.

2.3 Beeinflussung der Motivation durch Führung

Obwohl die Motivation eines jeden Einzelnen zur Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgaben dient, kann man auch von außen beeinflusst werden. So konnte in den vorangegangenen Kapiteln schon festgestellt werden, dass die Art des Führungsverhaltens gegenüber den Mitarbeiter*innen einen starken Einfluss auf die Aufgabenerfüllung hat. So liegt die Motivation, um gute Arbeit zu leisten nicht nur bei einzelnen Personen selbst, sondern auch bei ihrer Führung. Nach *Scholer* sollen also nicht nur die einzelne Person mit ihren Bedürfnissen, sondern auch die Rahmenbedingungen, in denen sie tätig ist, betrachtet werden¹⁰⁶.

Liegt bei einem*r Mitarbeiter*in kaum noch Motivation vor, sollte sich an dieser Stelle nicht nur gefragt werden, welche Gründe in der Person selbst liegen, die zu dieser Situation geführt haben, es sollte sich auch auf äußere Konstellation im Team konzentriert werden¹⁰⁷. Fragen, die sich hierbei gestellt werden könnten, sind: Welche Strukturen und Prozesse gibt es hier? Sind diese förderlich für die Motivation der Mitarbeiter*innen? *Scholer* betont in seiner Arbeit auch, dass ein Motivationsdefizit der Mitarbeiter*innen nicht gleich auch auf eine fehlende Motivationsfähigkeit hinweist¹⁰⁸. „Ob [...] [eine Person] in einer Verwaltung mit hoher Motivation arbeitet, hängt zuallererst von der Persönlichkeit, den persönlichen Zielen, Bedürfnissen und Werten, den individuellen Motiven und den persönlichen Lebensumständen ab.“¹⁰⁹ Hierbei sei zu bemerken, dass auch die Führungskräfte selbst eine Motivation an den Tag legen, die beeinflusst werden kann¹¹⁰. Allerdings soll in der vorliegenden Arbeit weiterhin der Fokus bei den Beschäftigten bleiben.

Älteren Mitarbeiter*innen wird oft vorgeworfen, dass sie ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr bereit wären, neues dazuzulernen und sich zum Beispiel nicht bei Fortbildungen einbringen¹¹¹. Das liegt aber zumeist daran, dass sie bereits durch ihre lange Berufslaufbahn auch ein gewisses Maß an fachlicher Kompetenz mit sich bringen und nicht immer auch zum Beispiel eine Fortbildung benötigen¹¹². Durch Anwendung des Erfahrungsschatzes bei neu Erlerntem können auch diese Mitarbeiter*innen motiviert werden.

¹⁰⁵ Vgl. Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): a. a. O., S. 35.

¹⁰⁶ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 140.

¹⁰⁷ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 141.

¹⁰⁸ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 141 f.

¹⁰⁹ Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 141.

¹¹⁰ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 141.

¹¹¹ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 140.

¹¹² Ebd.

Abgesehen also von fachlichen Gründen, kann es auch eine Diskrepanz zwischen dem privaten und beruflichen Umfeld geben, was an folgendem Beispiel nach *Scholer* verdeutlicht werden soll:

Ein Verwaltungsmitarbeiter erbringt zwar gute Leistungen, bleibt aber hinter seiner eigentlich möglichen Leistungsfähigkeit zurück. „[S]ein Engagement [ist] auf ein eher durchschnittliches Niveau reduziert.“¹¹³ Im privaten Bereich engagiert sich der Mitarbeiter aber im musikalischen Bereich und hat, als begeisterter Musiker, ein Jugendorchester auf die Beine gestellt und kümmert sich mit viel Freude darum¹¹⁴. Hieraus kann man schlussfolgern, dass der Mitarbeiter „nicht per se unmotiviert oder antriebslos [ist], sondern [...] es nur im dienstlichen Kontext an Einsatzbereitschaft fehlen“¹¹⁵ lässt.

Ein fehlendes Engagement bezüglich der Leistungserbringung kann verschiedene Gründe haben und ist wohl als sehr individuell anzusehen. Trotzdem ist hier festzustellen, dass die meisten Mitarbeiter*innen prinzipiell zu einer Leistung bereit sind und auch erstmal so täglich auf die Arbeit gehen¹¹⁶. Aber dort „entscheidet sich im Arbeitsalltag, wie das weitergeht“¹¹⁷.

Wie weit ein Motivationsdefizit in einer einzelnen Person führen kann, zeigt sich in dem sogenannten Phänomen der „inneren Kündigung“. Hiermit wird eine Situation beschrieben, die damit einhergeht, dass die Mitarbeiter*innen keinerlei Interesse oder Engagement mehr an ihrem Arbeitsplatz haben und sich im schlimmsten Fall sogar kontraproduktiv verhalten¹¹⁸. Die innere Kündigung kann verschiedene Gründe haben, die hier bei der Gesellschaft, der Führung oder auch dem Arbeitsumfeld liegen können¹¹⁹.

Gesellschaftlich betrachtet liegt die Ursache vor allem in dem Wertewandel, der die Erwartungen der Menschen gegenüber ihren Tätigkeiten geändert hat¹²⁰. „Anstelle der weitgehend abgesicherten materiellen Bedürfnisse ist das Streben nach mehr Verantwortung und größerer Selbstverwirklichung in der Arbeit getreten.“¹²¹ Wenn das Unternehmen oder eben die Organisationseinheit an dieser Stelle nicht mit dieser Veränderung mitgeht, kann es dementsprechend zu weiteren Spannungen kommen. Manche Mitarbeiter*innen ergreifen auch nicht die Chance auf einen neuen Job, weil sie zum

¹¹³ Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 143.

¹¹⁴ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 143.

¹¹⁵ Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 143.

¹¹⁶ Vgl. Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 143 f.

¹¹⁷ Scholer: Führung im öffentlichen Dienst, S. 143.

¹¹⁸ Mentzel, Wolfgang: Innere Kündigung & Ursachen für eine innere Kündigung, 2021, verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/innere-kuendigung-3-ursachen-fuer-eine-innere-kuendigung_idesk_PI42323_HI3696874.html# [Zugriff am 12.05.2021].

¹¹⁹ Vgl. WiWi-Treff Zeitung: Engagement-Index: Einsatz fürs Unternehmen nimmt ab, verfügbar unter <https://www.wiwi-treff.de/Arbeitsleben-and-HR-News/Motivation/Engagement-Index-Einsatz-fuers-Unternehmen-nimmt-ab/Artikel-1435> [Zugriff am 12.05.2021].

¹²⁰ Vgl. Mentzel: a. a. O.

¹²¹ Mentzel: a. a. O.

Beispiel das eigene Alter oder Angst vor Überforderung davon abhält sich neu zu bewerben¹²². Dadurch bleiben sie viel länger in einer Stelle, die eigentlich schon gar nicht mehr gewünscht ist, was die Unzufriedenheit verstärkt und damit auch die Arbeitsmotivation verringern wird¹²³. Andere Motive sind auch Fehleinschätzungen der eigenen Fähigkeiten oder auch Unzufriedenheit mit der Höhe des Arbeitsentgelts¹²⁴. Auch Führungsfehler können Mitarbeiter*innen aus dem Unternehmen vertreiben¹²⁵. Falsche Führung kann unterschiedliche Dimensionen haben. Vor allem der autoritäre Führungsstil wird hier als Fehler angesehen, der zu einer inneren Kündigung führen kann¹²⁶. Damit einher gehen auch mangelnde Informations- und Kommunikationsbereitschaft der Führungskräfte mit den Mitarbeiter*innen¹²⁷. Dies führt auch zu selten stattfindenden Gesprächen, wodurch Mitarbeiter*innen vor vollendete Tatsachen gestellt werden, da diese Gespräche längst feststehende Absprachen diskutieren¹²⁸. Andererseits kommt es auch vor, dass Zusagen, die getroffen worden sind, nicht eingehalten werden¹²⁹. Auch hier wird wieder kritisiert, dass bei einer mangelnden Führung vor allem auch die regelmäßige oder überhaupt vorhandene Anerkennung den Mitarbeiter*innen fehlt¹³⁰. Innerhalb der Organisation sollten daher Möglichkeiten gegeben werden, wie sich Führungskräfte weiterbilden können um ihre Mitarbeiter*innen bestmöglich zu unterstützen.

2.4 Beeinflussung der Motivation durch aktuelles Geschehen

Nicht nur die Art und Weise, wie Menschen geführt werden, hat einen Einfluss auf ihre Arbeitsmotivation. Auch aktuelles Geschehen kann beeinflussen, wie die tägliche Arbeit wahrgenommen wird. *Gallup Inc.* führt jährlich den Gallup Engagement Index durch. Der aktuellste Index wurde im Zeitraum vom 19. November 2020 bis 18. Dezember 2020 durchgeführt. Hierbei wurden 1000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ab dem Alter von achtzehn Jahren befragt, die für Deutschland auch als repräsentativ gelten¹³¹. Der Engagement Index beschäftigt sich mit dem Arbeitsumfeld und der Führungskultur und soll deshalb in vorliegender Arbeit vorgestellt werden.

Die meisten der den Beschäftigten gestellten Fragen waren auf einer Skala von 1-5 zu beantworten. Der Rahmen ging dabei von „stimme überhaupt nicht zu“, welches einer 1 entspricht, bis zu „stimme vollständig zu“, was einer 5 entspricht.

¹²² Vgl. Mentzel: a. a. O.

¹²³ Ebd.

¹²⁴ Ebd.

¹²⁵ Ebd.

¹²⁶ Ebd.

¹²⁷ Ebd.

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Ebd.

¹³⁰ Ebd.

¹³¹ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): Gallup Engagement Index Deutschland, Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona Pandemie, 18.03.2021, verfügbar unter <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx> [Zugriff am 13.05.2021], S. 2.

Generell haben die Arbeitnehmer*innen eine geringe emotionale Bindung zu ihren Vorgesetzten, was 68 % der befragten Personen bestätigten¹³². Im Gegensatz dazu gaben 17 % der Personen an, dass sie eine hohe emotionale Bindung zu ihren Vorgesetzten sehen¹³³. Der Wert für diese Art der Bindung ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen, wodurch jetzt mehr Personen eine hohe emotionale Bindung zu ihren Vorgesetzten aufweisen¹³⁴. Diese Entwicklung zeigt, dass sich die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer*innen und Vorgesetzten unter Einfluss der Corona-Pandemie verändert hat. Hier findet eine Entwicklung von weniger zu mehr emotionaler Bindung statt.

Obwohl also mehr Beschäftigte eine Bindung zu ihren Vorgesetzten spüren, haben 5,7 Millionen Arbeitnehmer*innen innerlich gekündigt¹³⁵. Dieses Phänomen geht einher mit der Bereitschaft zum Jobwechsel: 6 von 10 Befragten gaben an, dass sie sicher in einem Jahr noch in der derzeitigen Firma tätig sein wollen¹³⁶, das sind noch weniger als im Vorjahr¹³⁷. Eine hohe Bindung und kein Verlangen nach einem Jobwechsel ist für eine Organisationseinheit von Vorteil, da hierdurch die Performance durch Loyalität gesichert werden kann¹³⁸. Auch die Fehlzeit sinkt durch eine erhöhte Arbeitsbereitschaft¹³⁹. Bei diesem Punkt sei zu erwähnen, dass die Anzahl der Fehltage auch deswegen gesunken sein könnte, weil durch die Corona-Pandemie ein Großteil der Arbeit aus dem Home Office stattfinden musste. Dort ist die Trennung von Arbeit und Privatleben schwieriger, da auch die räumliche Distanz dazwischen schwerer zu schaffen ist. Vorzustellen ist, dass sich im Home Office nicht so viele Personen haben krankschreiben lassen wie normal, da sie aus dem häuslichen Bereich an der Arbeit teilnehmen konnten.

Dadurch, dass die Fehlzeiten geringer sind, ist auch die Gefahr an Burn-Out zu erkranken drastisch gestiegen: jede dritte befragte Person gab an, sich ausgebrannt zu fühlen¹⁴⁰. Bei genannten Personen ist eine unterschiedliche emotionale Bindung zu verzeichnen. Personen ohne hohe Bindung fühlen sich häufiger ausgebrannt als jene mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihren Vorgesetzten¹⁴¹. Dies kann verschiedene Gründe haben. Vorstellbar ist hierbei, dass die genannten Personen vielleicht nicht das Gefühl haben sich mit ihrem Vorgesetzten austauschen zu können. Das würde dann dazu führen, dass man seine Probleme mit sich selbst ausmacht, anstatt sich mit jemandem auszusprechen. Auf diesem Wege könnte dann auch keine Lösung für diese

¹³² Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 5.

¹³³ Ebd.

¹³⁴ Ebd.

¹³⁵ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 6.

¹³⁶ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 8 f.

¹³⁷ Im Jahr 2019 stimmten 73 % zu bei derselben Firma zu bleiben, 2020 waren es nur 61 % der befragten Personen.

¹³⁸ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 10.

¹³⁹ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 11.

¹⁴⁰ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 13.

¹⁴¹ Ebd.

Situation gefunden werden, wenn man betrachtet, dass die Führungsebene dann die Probleme der Beschäftigten nicht kennen kann, sollten diese jene nicht kommunizieren. Zu dem Gefühl der „Ausgebranntheit“ sei noch folgendes anzumerken. Es ist aus der Befragung nicht ersichtlich, warum diese Gefühlslage entstanden ist. Vielleicht waren die Personen vorher zu motiviert und haben sich dementsprechend überarbeitet, was eine vorstellbare Konstellation gewesen sein könnte. Aber auch dies kann viele persönliche Gründe haben.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Unzufriedenheit der Befragten findet sich in der Kurzarbeit wieder. Die Aufnahme der Kurzarbeit steigert die Unzufriedenheit derjenigen, die sich in Kurzarbeit befinden¹⁴². Weiterhin möchte fast die Hälfte der Beschäftigten, welche sich in Kurzarbeit befanden, den Job wechseln oder schauen sich zumindest aktiv danach um¹⁴³. Bereits aus den vorangegangenen Punkten der Umfrage ist zu erkennen, dass hauptsächlich die Führungskraft viel Anteil daran hat oder haben kann, wie das allgemeine Befinden innerhalb des Unternehmens ist. Selbst bei wenig emotionaler Bindung hat die Führungskraft doch einen hohen Einfluss auf die Geführten, was wohl schon aus der Machtposition, die sie innehat, entsteht.

Doch auch in der Corona-Pandemie empfinden die Beschäftigten nicht nur positives gegenüber ihren Führungskräften. Problematische Konstellationen werden nicht nur direkt auf das Unternehmen (oder die Organisationseinheit) projiziert. Die Befragung stellt fest, dass die Führungskraft „in der Pandemie der entscheidende Hebel fürs Wohlbefinden der Beschäftigten“¹⁴⁴ ist. Rund die Hälfte der befragten Arbeitnehmer*innen gaben an, dass sie das Empfinden hätten, ihr Vorgesetzter interessiert sich für sie als Mensch¹⁴⁵. Ebenso stimmen sie der Aussage zu, dass ihr Unternehmen sich für ihr allgemeines Wohlbefinden interessiere¹⁴⁶. Obwohl diese Aussagen zunächst einmal sehr positiv klingen und die Führungskräfte in ein gutes Licht rücken, muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass die andere Hälfte der befragten Personen eben nicht den Eindruck hat, dass sie als Mensch oder ihr Wohlbefinden von Interesse seien¹⁴⁷. In etwa ein Drittel der Personen stimmt den beiden vorangegangenen Aussagen wenigstens zum Teil zu¹⁴⁸. Vorstellbar ist es, dass dieser Part der Unzufriedenheit auch mit der nächsten Kategorie zusammenhängt.

¹⁴² Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 18.

¹⁴³ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 19.

¹⁴⁴ Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 21.

¹⁴⁵ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 21.

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ Ebd.

¹⁴⁸ Ebd.

Ein Teil der Befragung bezog sich darauf, dass Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeiter*innen vergessen würden¹⁴⁹. Dieser Aussage wurde von insgesamt 70 %¹⁵⁰ der befragten Teilnehmer*innen vollständig zugestimmt¹⁵¹. Die Befragung stellt an dieser Stelle noch einmal die Verbindung zu der Stärke der emotionalen Bindung an die Führungskräfte her, da hier ein direkter Zusammenhang gesehen wird¹⁵². Die Personen, welche der Aussage zugestimmt haben, dass ihr Vorgesetzter den Schwerpunkt auf die Stärken desjenigen setzt, weisen gleichzeitig auch eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Vorgesetzten auf¹⁵³. Man wird also eine bessere Bindung zu jemandem haben, wenn man sich auch besser mit der Person versteht. Dann ist es auch nicht verwunderlich, wenn der Eindruck über diese Person dann ein positiverer ist, als wenn man sich nicht verstehen würde. Zu vermuten ist, dass an dieser Stelle ein Zusammenhang besteht.

¹⁴⁹ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 22.

¹⁵⁰ 29 % der Personen vergaben 5 Punkte und 41 % vergaben 4 Punkte.

¹⁵¹ Vgl. Gallup, Inc. (Hrsg.): a. a. O., S. 22.

¹⁵² Ebd.

¹⁵³ Ebd.

3 Berufliche Sozialisation

In den folgenden Kapiteln wird sich vorliegende Arbeit mit der Sozialisation eines Individuums beschäftigen. Hierbei soll trotz der Fülle an verschiedenen Theorien und Analysemöglichkeiten eine beispielhafte Eingrenzung getroffen werden, um im Nachhinein möglicherweise einen Zusammenhang zur Arbeitsmotivation herzustellen.

Zunächst ist also zu klären, was Sozialisation ist. „Sozialisation ist als Prozess der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit eines Individuums in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten, sozialen und materiellen Umwelt zu verstehen.“¹⁵⁴ Anders definieren *Rüdiger Peuckert* und *Albert Scherr* die Sozialisation als einen „Prozess, in dem der Mensch in die ihn umgebende Gesellschaft und Kultur hineinwächst und zugleich zu einem eigenverantwortlich und eigensinnig handlungsfähigen Individuum wird“¹⁵⁵. Obwohl Sozialisation also verschieden definiert werden kann geht es meist darum, wie ein Individuum auf Einflüsse reagiert und sich daran entwickelt.

Die berufliche Sozialisation ist nicht die letzte Stufe in der Lebenszeit eines Menschen und auch davor finden unterschiedliche Stufen statt. Bevor also diese Anpassung an Einflüsse im beruflichen Bereich analysiert werden kann, sollen einzelne Sozialisationsphasen vorgestellt werden.

3.1 Phasen der Sozialisation

Der Themenbereich der Sozialisation wurde bereits in vielen fachlichen Bereichen weitestgehend analysiert und auf diese Wissenschaften passend ausgelegt. Um einen Überblick in angemessenem Rahmen geben zu können, werden hier eine psychologisch orientierte Theorie, eine soziologisch orientierte Theorie und der sogenannte Sozialökologische Ansatz betrachtet.

3.1.1 Psychologie: Entwicklungstheorie

Es gibt verschiedene Ansätze für eine psychologische Betrachtung der Sozialisation. Hier seien als beispielhafte Aufzählung folgende Ansätze genannt: die Psychoanalyse und Bindungstheorie basierend auf *Sigmund Freud*, die Krisentheorie von *Erikson*, die Lerntheorie im Beispiel nach *Burrhus Frederic Skinner* und die Entwicklungstheorie basierend auf den Forschungen von *Jean Piaget*.

In der Psychoanalyse liegt das Hauptaugenmerk – kurz gesagt – vordergründig auf der Erkenntnis, dass Menschen durch Triebe zum Handeln gebracht werden, welche ebenso das menschliche Verhalten beeinflussen¹⁵⁶. Die Triebe werden hierbei vereinfacht als

¹⁵⁴ Niederbacher, Arne; Zimmermann, Peter: Grundwissen Sozialisation, 2011, S. 15.

¹⁵⁵ Rüdiger Peuckert und Albert Scherr zit. n. Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie, 2006, S. 266.

¹⁵⁶ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 20.

„Spannungen oder Erregungen“¹⁵⁷ definiert, die dabei aber eher als ein Bedürfnis empfunden werden. *Freuds* Psychoanalyse wird dabei häufig kritisiert, unter anderem, weil er die Theorie als „medizinisch-psychologisch orientierte Therapieform“¹⁵⁸ ausgearbeitet hat, welche sich sehr stark auf sexuelle Gegebenheiten konzentriert. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die Krisentheorie von *Erikson* zusätzlich zu den Thematiken *Freuds* noch mit Aspekten psychosozialer Dynamik¹⁵⁹. Hiermit sind Einflüsse familiärer und sozialstruktureller Art gemeint, welche dann auch zu Konflikten führen können¹⁶⁰. Das Individuum soll also mehrere Phasen durchlaufen um eine Ich-Identität zu erreichen¹⁶¹. Gut zu beurteilen ist hierbei, dass diese Theorie bis in das reife Erwachsenenalter einzelne Phasen abdeckt, die auch Gefühle der Personen betrachten. Lerntheorien hingegen beschäftigen sich generell mit dem „Erlernen von menschlichem Verhalten“¹⁶². Hierbei wird „die Persönlichkeitsentwicklung im Grundsatz dem Aufbau von Lernerfahrungen gleichgesetzt“¹⁶³. Anstatt sich mit mehr oder weniger unbewussten Reflexen auseinanderzusetzen werden hier Prozesse betrachtet, die aufgrund von Erfahrung entstehen können und dann zu einer Entwicklung führen¹⁶⁴. Kritisch zu betrachten ist im Bereich der Lerntheorien, von denen es verschiedene gibt, dass hierbei kaum Gefühle oder andere innerpsychische Geschehnisse betrachtet werden¹⁶⁵. Zuletzt geht die Entwicklungstheorie davon aus, dass „Menschen durch ihr eigenes Handeln zu einem Verständnis ihrer Umwelt gelangen“¹⁶⁶. Obwohl sich die Betrachtung der Ausbildung von kognitiven Strukturen auf nur vier Stufen beschränkt, werden von *Piaget* auch Grundannahmen getroffen, welche wichtig für das Verständnis davon sind, wie Entwicklung stattfinden kann¹⁶⁷. Aufgrund der Fokussierung auf die Entwicklung eines Individuums soll die Entwicklungstheorie *Piagets* im Folgenden näher erläutert werden. Sie wurde für die Arbeit als am passendsten empfunden, da für das Verständnis der beruflichen Sozialisation ein genereller Überblick über die Entwicklung eines Individuums als wichtig angesehen wird.

Senso-motorische Stufe

Wie bereits erwähnt stellt *Piaget* vier Stufen auf, die die Entwicklung eines Individuums beschreiben. Die senso-motorische Stufe beschreibt den Zeitraum der Geburt bis hin zum zweiten Lebensjahr¹⁶⁸. Hier entwickelt sich das Individuum auf Grundlage von

¹⁵⁷ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 20.

¹⁵⁸ Ebd.

¹⁵⁹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 27.

¹⁶⁰ Ebd.

¹⁶¹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 27 ff.

¹⁶² Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 30.

¹⁶³ Ebd.

¹⁶⁴ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 30.

¹⁶⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 32.

¹⁶⁶ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 36.

¹⁶⁷ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 36 f.

¹⁶⁸ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 36.

Reflexen, welche durch Wiederholung oder Übung gestärkt werden¹⁶⁹. Ziel dieser Phase ist es, dass das Kind schließlich erlernte Mittel verwendet „um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“¹⁷⁰.

Prä-operatorische Stufe

Darauf folgend erstreckt sich die prä-operatorische Stufe bis zum sechsten oder siebten Lebensjahr und besagt, dass das Kind nun „Vorstellungen und Symbole zur Zielerreichung in seinem Denken“¹⁷¹ benutzt. Durch das Erlernen von Sprache kann hier außerdem erreicht werden, dass sich das Kind von konkreten Kontexten lösen und mit Fiktion umgehen kann¹⁷². *Niederbacher* und *Zimmermann* erklären, dass dies vor allem auch durch das Symbolspiel erreicht werden könnte, welches dann zum „So-tun-als-ob“¹⁷³ führt.

Konkret-operatorische Stufe

Bis zum elften und zwölften Lebensjahr handelt es sich dann um die konkret-operatorische Stufe¹⁷⁴, welche beginnt, sobald Kinder sich von einer „unmittelbaren Anschauung“¹⁷⁵ lösen können. Hier werden Eigenschaften der Reversibilität erlernt. Man lernt „in Gedanken Schritte zurückzuverfolgen, mit Zahlen umzugehen und so etwas wie eine ‚innerliche Diskussion‘ zu führen“¹⁷⁶ und das alles noch „vor dem Hintergrund konkreter Ereignisse und Wahrnehmungen“¹⁷⁷. Trotz der starken Weiterentwicklung des selbständigen Denkens ohne konkreten Kontext bleibt dies teilweise noch vorhanden und bestimmte Ereignisse und Wahrnehmungen werden noch als Denkanstoß benötigt.

Formal-operatorische Stufe

Zuletzt folgt ab dem zwölften Lebensjahr die formal-operatorische Stufe¹⁷⁸, in der Handlungen, ohne die eben beschriebenen Grundlagen, dazu ausgeführt werden können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem die Kompetenz, hypothetische Probleme lösen zu können¹⁷⁹.

Anhand der beschriebenen Stufen ist erkennbar, dass mit dem Heranwachsen eine gewisse Selbständigkeit des Denkens entwickelt wird. In der Entwicklungstheorie wird sich außerdem damit beschäftigt, wie eine Entwicklung überhaupt möglich sein kann. Damit

¹⁶⁹ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

¹⁷⁰ *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

¹⁷¹ Ebd.

¹⁷² Vgl. *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

¹⁷³ *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

¹⁷⁴ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 36.*

¹⁷⁵ *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

¹⁷⁶ Ebd.

¹⁷⁷ Ebd.

¹⁷⁸ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 36.*

¹⁷⁹ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 37.*

generell eine Entwicklung stattfinden kann müssen zuerst die „organischen, neuronalen und hormonellen Reifungs- und Wachstumsprozesse stattfinden“¹⁸⁰. Sie stellen die Voraussetzung für eine Entwicklung des Geistes dar¹⁸¹. Kinder sollten weiterhin „soziale[...] und materielle[...] Erfahrungen“¹⁸² machen, die als Umgang mit anderen Personen die Entwicklung fördern, genauso wie der Erwerb der Sprache und die Erziehung des Kindes¹⁸³. „Die dritte Bedingung ist das Streben nach Gleichgewicht [...]“¹⁸⁴, da der Mensch grundsätzlich Situationen kompensiert, die eine Störung verursachen und versucht, im Austausch mit der Umwelt diese zu systematisieren. Hierbei werden, wie *Niederbacher* und *Zimmermann* erklären, die Begriffe der Akkomodation und der Assimilation eingeführt: ersteres bedeutet, dass sich an die Umwelt angepasst wird, letzteres steht für die Angleichung der Umwelt an die eigenen Voraussetzungen¹⁸⁵. Die Entwicklungstheorie fasst also gut zusammen, wie sich Individuen vor allem in Betrachtung der Lebensumstände weiterentwickeln. Allerdings fehlt dieser Theorie auch – wie schon der Lerntheorie – eine Betrachtung der Gefühlswelt. Jedoch ist die Entwicklungstheorie in sich selbst sehr grob gefasst, was die vielen zu analysierenden Betrachtungsweisen angeht, sodass dies nicht als negativ betrachtet werden kann.

Vor allem die dritte von *Piaget* aufgestellte Bedingung wird hier als interessant in Bezug auf die berufliche Sozialisation empfunden. Durch das Erlernen von der Anpassung an Gegebenheiten – oder andersherum die Änderung der Umstände – könnten sich Personen in Situationen mit anderen besser zurecht finden und sich eventuelle Widrigkeiten zu Nutzen machen. Umgekehrt könnte es problematisch sein, wenn man nie gelernt hat sich an verschiedene Umstände anzupassen, da man so in gewissen Situationen vielleicht nicht fähig ist zum Beispiel seiner eigentlichen Arbeit vollständig nachzugehen und sich somit angreifbar macht.

3.1.2 Soziologie: Individualisierungstheorem

Auch in der Soziologie gibt es Theorien, welche die Sozialisation beschreiben und erklären. Einige der relevanten Theorien sind folgende: der Strukturfunktionalismus unter anderem begründet von *Talcott Parsons*, der symbolische Interaktionismus von etwa *Georg Herbert Mead*, das Habituskonzept aufbauend auf den Forschungen von *Pierre Bourdieu* und das Individualisierungstheorem zitiert nach *Ulrich Beck*.

¹⁸⁰ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

¹⁸¹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

¹⁸² Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

¹⁸³ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

¹⁸⁴ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

¹⁸⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 38.

Zuerst gibt es den Strukturfunktionalismus, welcher die Sozialisation als Vergesellschaftungsprozess darstellt¹⁸⁶. Dies bedeutet, dass das menschliche Handeln immer in Verbindungen auftritt, die als soziale Systeme mit einer Struktur und einer Funktion bezeichnet werden¹⁸⁷. Die Struktur bezeichnet hier den statischen Anteil des Systems, also etwa den Organisationsaufbau, die Funktion meint die dynamischen Teile, wie zum Beispiel die Art, wie eine Einrichtung funktioniert¹⁸⁸. „Die Basis aller sozialen Systeme ist das handelnde Individuum“¹⁸⁹, beschreiben *Niederbacher* und *Zimmermann* weiter. Dabei befindet sich das Individuum in jedem dieser Systeme auch in einer spezifischen Rolle, die Handlungsmuster vorgibt, Erwartungen stellt und gleichermaßen eine Abgrenzung zu den anderen Systemen darstellt¹⁹⁰. Der Mensch wird in dieser Theorie folglich nicht als „Gestalter seiner Umwelt“¹⁹¹ wahrgenommen, sondern es wird die Notwendigkeit der „Anpassung [...] an gesellschaftliche Strukturvorgaben“¹⁹² beschrieben.

Kritisch ist an dieser Stelle anzumerken, dass *Parson* in seiner Theorie nicht die Tatsache beachtet, dass ein Individuum eine gewisse Persönlichkeit entwickelt, die eventuell nichts mit den eigenen Rollen gemein hat. Zusätzlich ist das Bild der Rollen doch auch etwas abstrakt, da es scheinbar alle Individuen als eines betrachtet, welches immerzu gleich analysierbar ist.

Der symbolische Interaktionismus sieht hingegen die Sozialisation als einen Prozess der Individualisierung¹⁹³. Menschen kommunizieren anhand von Symbolen, durch die sie in der Lage sind, nicht nur auf Reize zu reagieren, sondern Handlungen auch zielgerichtet zu planen¹⁹⁴. Weiterhin findet die gesamte Persönlichkeitsentwicklung auch über Interaktionen statt, da „wir andere sein müssen, um wir selbst sein zu können“¹⁹⁵. Realistisch ist an dieser Theorie, dass hier die Aussage getroffen wird, dass man im Endergebnis dieser Entwicklung mehrere Identitäten hat – personale, soziale und Ich-Identität¹⁹⁶. Auf die Realität ist dies gut anzuwenden, da man sich in verschiedenen Gruppen oder Kontexten auch anders verhält und vielleicht auch verschiedene Dinge seiner Identität preisgeben möchte.

Drittens bezeichnet das Habituskonzept die Sozialisation als einen Prozess der Zuschreibung und des Erwerbs¹⁹⁷. Es wird ausgesagt, dass „das gesamte Leben eines

¹⁸⁶ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 45.

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 46.

¹⁸⁹ *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 46.

¹⁹⁰ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 46.

¹⁹¹ *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 46.

¹⁹² Ebd.

¹⁹³ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 47.

¹⁹⁴ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 48.

¹⁹⁵ *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 48.

¹⁹⁶ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 50.

¹⁹⁷ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 52.

Individuums [...] von seinem sozialen Status, von seiner Klassenzugehörigkeit bestimmt [wird]¹⁹⁸. Menschen halten sich also in sozialen Räumen auf, die sich durch eine bestimmte Grundhaltung, welche von Bourdieu als Habitus bezeichnet wird, unterscheiden¹⁹⁹. „Unter Habitus werden typische Muster des Denkens und Handelns verstanden, die durch typische Konfigurationen der Beziehungen geprägt werden“²⁰⁰, erklären *Niederbacher* und *Zimmermann*. Der Mensch handelt also nach Motiven, welche er über Kompetenzen ausbilden kann²⁰¹.

Zuletzt gibt es, wie bereits beschrieben, das Individualisierungstheorem, welches von *Ulrich Beck* fundiert wurde und die Sozialisation als einen Reintegrationsprozess darstellt²⁰². Dieser Ansatz wird generell häufig dazu verwendet, Veränderungen im Prozess der Sozialisation darzustellen, weshalb dieser hier auch genauer betrachtet werden soll²⁰³.

Beck legt – nach *Niederbacher* und *Zimmermann* – fest, dass der Wandel der Gesellschaft als „Durchsetzung eines neuen Modus von Vergesellschaftung“²⁰⁴ gilt. Dies soll bedeuten, dass Individuen im Gegensatz zu vorher, ihr Leben in Eigenregie führen²⁰⁵. Nicht nur ergeben sich dadurch neue Chancen, sondern auch Risiken, die alle selbst wahrgenommen werden müssen, hierzu zählen zum Beispiel die Wahl des Berufes oder des Wohnorts²⁰⁶. Es geschieht also ein gesellschaftlicher Wandel in der Moderne, wodurch sich auch die Einteilung von Klassen verschiebt und dadurch letztendlich verändert sich auch das individuelle Leben²⁰⁷. Menschen sind folglich in der Lage, sich „eigenständig mit ihrer [...] Umwelt auseinanderzusetzen“²⁰⁸. Wie *Niederbacher* und *Zimmermann* beschreiben, wird die eben beschriebene Individualisierung in drei Dimensionen unterteilt. In der Freisetzungsdimension findet die „Herauslösung aus historisch vorgegebenen Sozialformen und -bindungen im Sinne traditioneller Herrschafts- und Versorgungszusammenhänge“²⁰⁹ statt. In der zweiten Dimension, die als Entzauberungsdimension bezeichnet wird, verliert man „tradition[elle] Sicherheiten im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben und leitende Normen“²¹⁰. Dies hängt auch mit der stattfindenden Veränderung aus der ersten genannten Dimension zusammen. Zuletzt gibt es dann noch die Kontroll- oder Reintegrationsdimension, welche dann die „[n]euen Art(en) der

¹⁹⁸ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 52.

¹⁹⁹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 52.

²⁰⁰ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 52.

²⁰¹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 52 f.

²⁰² Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 56.

²⁰³ Ebd.

²⁰⁴ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 56.

²⁰⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 56.

²⁰⁶ Ebd.

²⁰⁷ Ebd.

²⁰⁸ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 57.

²⁰⁹ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 56.

²¹⁰ Ebd.

sozialen Einbindung“²¹¹ bezeichnet, womit etwa Jugendszenen gemeint sein sollen²¹². Es sollte auch noch mal betont werden, dass diese Dimensionen keine Abfolge darstellen, die nacheinander stattfindet, vielmehr wirken diese aufeinander ein und beeinflussen sich gegenseitig²¹³. Dadurch, dass die Individualisierung auch als „Emanzipation von traditionellen Bindungen“²¹⁴ bezeichnet wird, werden Komponenten unterschieden, wie diese stattfindet. Diese sechs Komponenten seien hier kurz genannt: familiäre, soziale, ökonomische, geografische, kulturelle und moralische Emanzipation²¹⁵.

Familiäre Emanzipation bedeutet, dass die familialen Traditionen durch das Fehlen einer dauerhaften Gebundenheit an die Familie abnehmen²¹⁶. Soziale Emanzipation geht mit der familialen Emanzipation einher und beschreibt, dass es möglich ist, den eigenen Status unabhängig von dem der Familie beeinflussen zu können²¹⁷. Ökonomische Emanzipation bezieht sich lediglich auf den Beruf (oder die berufliche Tätigkeit), der frei gewählt werden kann²¹⁸. Geografische Emanzipation beschreibt dann die Wahlmöglichkeit des eigenen Aufenthalts oder des Wohnorts²¹⁹. Kulturelle Emanzipation bedeutet, dass die eigenen Werte selbst festgelegt werden können und das ohne den direkten Einfluss von anderen Personen²²⁰. Moralische Emanzipation ist auch wieder eine Art der Loslösung, da hier die Verpflichtungen gegenüber anderen abnehmen“, vor allem wenn es um bestimmte zu erbringende Leistungen geht²²¹.

Durch diesen Ansatz ist erkennbar, dass sich die Gesellschaft also weiter verändert und sich somit auch das Phänomen der Sozialisation ändern kann. Die Literatur ist sich noch nicht einig, inwieweit sich die Sozialisation durch einen gesellschaftlichen Wandel verändern wird²²². Natürlich wird aber der gesellschaftliche Wandel dafür sorgen, dass die Voraussetzungen, mit denen die Sozialisation beginnen kann, im Vergleich zu davor andere sind. Die Sozialisation wird vermutlich anders ablaufen, es werden sich aber nach dieser Betrachtung auch andere Problemstellungen entwickeln, die es zu beachten gilt. Wenn durch die Entfremdung von zum Beispiel der Familie hierzu weniger Kontakt geboten ist, wird man sich daran nicht mehr orientieren können. Fraglich ist dann, wie die persönliche Entwicklung verlaufen wird.

²¹¹ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 58.

²¹² Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 58.

²¹³ Ebd.

²¹⁴ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 58.

²¹⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 58.

²¹⁶ Ebd.

²¹⁷ Ebd.

²¹⁸ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 58.

²¹⁹ Ebd.

²²⁰ Ebd.

²²¹ Ebd.

²²² Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 59.

3.1.3 Sozialökonomischer Ansatz

Die dritte Betrachtungsweise der Sozialisation wird durch den sozialökonomischen Ansatz getätigt. Dieser Ansatz verbindet verschiedene Ansichten als Bindeglied zwischen den psychologischen und soziologischen Ideen und bezieht biologisch begründete Voraussetzungen sowie Einflüsse aus der Umwelt (sozial und materiell) mit in die Darstellung der Sozialisation ein²²³. „Die Grundannahme lautet, dass zwischen Mensch und Umwelt komplexe Wechselwirkungen bestehen, die den Sozialisationsprozess maßgeblich beeinflussen.“²²⁴ Zum Teil fließen hier Elemente aus *Piagets* Theorie mit ein, wenn es um den Menschen geht, der sich die Umwelt zu eigen machen kann²²⁵. Allerdings ist die zentrale Frage des sozialökonomischen Ansatzes, wie von *Niederbacher* und *Zimmermann* beschrieben, „welche Bedeutung die konkrete Beschaffenheit der menschlichen Umwelt [...] für die Persönlichkeitsentwicklung hat“²²⁶. Der Hauptvertreter des sozialökologischen Ansatzes ist *Urie Bronfenbrenner*, welcher die eben benannte Wechselseitigkeit als einen Prozess beschreibt, „durch den sich die entwickelnde Person erweiterte, differenzierte und verlässlichere Vorstellungen über ihre Umwelt erwirbt.“²²⁷ Der Mensch solle hier Fähigkeiten erlernen, die ihn dazu ermutigen Umwelteigenschaften zu erkennen und diese ähnlich oder komplexer anzuwenden²²⁸. Es wird bei diesem Ansatz darauf hingewiesen, dass Säuglinge nur die aktuellen Geschehnisse verarbeiten können, jedoch kommen durch mehr Erfahrung auch mehr Optionen zum Handeln hinzu²²⁹. „[D]ie Heranwachsenden werden mit neuen Rollen- und Beziehungsanforderungen konfrontiert“²³⁰, erklären *Niederbacher* und *Zimmermann*. Zusätzlich zu dieser Konfrontation ist es ihnen dann auch möglich die Umwelt zu verstehen und auch zu beeinflussen²³¹. Da auch die Umwelt eines Individuums in jedem Forschungsansatz differenziert betrachtet wird, folgt hier zunächst einmal die definitorische Einordnung. Die Umwelt wird im Bereich des sozialökologischen Ansatzes „als Form von ineinander geschachtelten und konzentrisch – von innen nach außen – angeordneten Strukturen“²³² definiert. *Bronfenbrenner* hat hierfür ein Modell festgelegt, welches die verschiedenen Systeme voneinander abgrenzt, *Niederbacher* und *Zimmermann* haben dies in ihrer Arbeit weiter erklärt. Um den sozialökonomischen Ansatz besser erklären zu können, sollen hier zusammenfassend die einzelnen Schichten erläutert werden.

²²³ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²²⁴ *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²²⁵ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²²⁶ Ebd.

²²⁷ *Bronfenbrenner* zit. n. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²²⁸ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²²⁹ Ebd.

²³⁰ *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²³¹ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

²³² *Niederbacher*; *Zimmermann*, a. a. O., S. 41.

Am nächsten am Individuum befinden sich die verschiedenen Mikrosysteme. Ein Mikrosystem wird hierbei definiert als „ein Muster von Tätigkeiten und Aktivitäten, Rollen und zwischenmenschlichen Beziehungen, die die in Entwicklung begriffene Person in einem gegebenen Lebensbereich mit dem ihm eigentümlich psychischen und materiellen Merkmalen erlebt“²³³. Im Mikrosystem geht es vorrangig um die Beziehungen innerhalb der Familie, durch die Kinder gefördert werden sollen²³⁴. Es kommt hier also darauf an, welche Förderung an das Kind aus der eigenen Familie herangetragen wird. Das Rollenverständnis kann hierbei davon abhängen, ob der Fokus auf mehreren verschiedenen Rollen oder auf nur einer Rolle liegt. Letzteres könnte das eigene Rollenverständnis beschränken. Neben dem Mikrosystem der Familie gibt es ähnliches auch in der Freizeit oder Schule sowie in Beziehung zu den Freunden²³⁵. Nach dem Mikrosystem weitet sich die Sozialisation auf den Bereich des Mesosystems aus²³⁶. Dieses meint nach *Bronfenbrenner* „Wechselbeziehungen zwischen den Lebensbereichen, an denen die sich entwickelnde Person aktiv beteiligt ist“²³⁷. Die hier stattfindende Entwicklung zeigt ein Ausweiten in andere Lebensbereiche²³⁸. Dies sollte durch eine Begleitung unterstützt werden, da es nicht förderlich wäre, sollten Kinder sozusagen ins kalte Wasser geworfen werden²³⁹. Das dritte System wird als Exosystem bezeichnet. Hierbei geht es um „Lebensbereiche, an denen die sich entwickelnde Person nicht selbst beteiligt ist, in denen aber Ereignisse stattfinden, die beeinflussen, was in ihrem Lebensbereich geschieht, oder die davon beeinflusst werden“²⁴⁰. Hiermit ist gemeint, dass zum Beispiel der Arbeitsplatz der Mutter Auswirkungen auf das Kind selbst haben kann, auch wenn es hiermit nichts zu tun hat²⁴¹. Es haben also auch indirekte Beziehungen Kontakt zum Lebensbereich des Kindes. Das letzte System wird unter der Bezeichnung des Makrosystems definiert und stellt damit auch die größte Ebene dar. „Der Begriff des Makrosystems bezieht sich auf die grundsätzliche formale und inhaltliche Ähnlichkeit der Systeme niedrigerer Ordnung [...], die in der Subkultur oder ganzen Kultur bestehen oder bestehen können, einschließlich der ihnen zugrundeliegenden Weltanschauungen und Ideologien“²⁴². Das Makrosystem ist also weniger ein System wie die vorher genannten. Vielmehr geht es hierbei um „kulturelle Normen und Werte“²⁴³, welche die soziale Ordnung beeinflussen und eine Bedeutung haben. Hierbei ist zu erwähnen, dass Kinder noch

²³³ Bronfenbrenner zit. n. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 42.

²³⁴ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 42.

²³⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 42.

²³⁶ Ebd.

²³⁷ Bronfenbrenner zit. n. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²³⁸ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Bronfenbrenner zit. n. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²⁴¹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²⁴² Bronfenbrenner zit. n. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²⁴³ Ebd.

nicht so viel Kontakt zu dem Makrosystem haben²⁴⁴. Der größte Einfluss hiervon kommt erst mit Aufgaben, die eine große Bedeutung haben, auf die Heranwachsenden zu²⁴⁵.

Die eben beschriebenen Systeme stellen die „sozialräumlichen Umwelteinflüsse“²⁴⁶ auf die Sozialisation dar. Zeitlich betrachtet haben vor allem biografische Ereignisse einen Einfluss auf die Sozialisation, wie etwa die Einschulung oder ein Schulabschluss²⁴⁷. Der Ansatz der sozialökonomischen Sozialisation stellt gut dar, dass verschiedene Bereiche des Lebens einen Einfluss auf die Entwicklung haben, der sich unterscheiden kann.

Ausgehend von den vier verschiedenen Systemen entwickelte *Dieter Baacke* eine Darstellung, die sich auf einzelne Handlungsräume beziehen soll. Zunächst werden die Familie und andere sehr wichtige und enge Bezugspersonen als ökologisches Zentrum bezeichnet²⁴⁸. Größer gefasst werden Orte als ökologischer Nahraum bezeichnet, an denen die ersten Beziehungen nach außen geknüpft werden, wie etwa in der unmittelbaren Wohngegend zu Nachbarn oder in Vereinen²⁴⁹. Die nächsten Zonen werden als ökologische Ausschnitte verstanden, da es sich hier um Erfahrungsräume handelt, in denen die Interaktion mit Rollenerwartungen verknüpft ist, wie etwa in der Schule²⁵⁰. Letztlich gibt es noch die ökologische Peripherie, in der nur „gelegentliche Kontakte“²⁵¹ verankert sind, wie zum Beispiel Urlaube. *Baacke* hat also die verschiedenen Systeme *Bronfenbrenners* anders ausgelegt, stellt aber die Umwelt des Individuums ähnlich dar, da es sich auch hier um Räume handelt, in denen verschiedenartige Erfahrungen gemacht werden. Die verschiedenen Einteilungen in Zonen sollen dabei nicht als statisch angesehen werden, sie sind durchlässig und geben Raum für Veränderungen²⁵².

Zentral ist also die These des sozialökonomischen Ansatzes wie folgt zu sehen: „Je mehr Bewegungsfreiheit, Kommunikations- und Handlungschancen die einzelnen Zonen für Kinder und Jugendliche bereithalten, desto stärker wird deren Entwicklung gefördert“²⁵³. Folglich sind die Menschen am entwicklungsförderndsten, die grenzüberschreitend Rollen verschiedener Art einnehmen und diese dann auch integrieren können²⁵⁴. In diesem Ansatz wird folglich der Mensch als „soziales Wesen“²⁵⁵ aufgefasst. Außerdem stellt dieser Ansatz im Vergleich zu den anderen genannten Theorien am besten dar, wie die Lebensbedingungen die Entwicklung beeinflussen können. *Niederbacher* und

²⁴⁴ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²⁴⁵ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43 f.

²⁴⁶ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 43.

²⁴⁷ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁴⁸ Ebd.

²⁴⁹ Ebd.

²⁵⁰ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁵¹ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁵² Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁵³ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁵⁴ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

²⁵⁵ Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 44.

Zimmermann betonen allerdings auch, dass der sozialökonomische Ansatz am Anfang der empirischen Untersuchung steht, weshalb er vergleichsweise weniger fundiert sein könnte, als ältere Modelle²⁵⁶. Der Ansatz kann aber vor allem für die Praxis von Bedeutung sein, da die Entwicklung eines Kindes hier nicht getrennt von Einflussfaktoren wie der Familie betrachtet wird²⁵⁷.

3.1.4 Vergleich der Theorien

Nach dem Vorstellen der einzelnen Sozialisationstheorien sollen diese noch einmal kurz verglichen werden. Beginnend mit der psychologischen Entwicklungstheorie, wird hier eine Einteilung anhand von verschiedenen Stufen vorgenommen. Unter diesem Gesichtspunkt wird die Frage betrachtet, wie die Entwicklung eines Individuums möglich ist. In dieser Theorie werden keine Gefühle betrachtet, jedoch die Lebensumstände der Personen. Ein wichtiger Punkt ist innerhalb der Entwicklungstheorie auch, dass erlernt werden soll, wie sich Individuen an solche verschiedenen Umstände anpassen können. Das Individualisierungstheorem aus dem Bereich der Soziologie betrachtet im Gegensatz dazu hauptsächlich die Sozialisation als einen Reintegrationsprozess.

Dabei werden die geschehenen Veränderungen innerhalb dieses Prozesses betrachtet. Im Fokus steht bei dieser Betrachtung statt der Entwicklung vor allem der gesellschaftliche Wandel, weshalb hier dann auch die Trennung von alten Traditionen analysiert wird. Das Individualisierungstheorem bezieht also die gesellschaftliche Situation mit ein, wobei die Entwicklungstheorie nur den direkten Raum um das Individuum betrachtet. Der sozialökonomische Ansatz dagegen stellt die Umwelt des Individuums in Systemen dar. Da die Systeme als Handlungsräume betrachtet werden, werden auch die Beziehungen in ihnen genauer betrachtet. Hier wird festgelegt, dass die Entwicklung einer Person an Handlungen gekoppelt betrachtet wird. Außerdem gibt es Einflussfaktoren, die hierauf einwirken. Anstatt also Gefühle oder die generelle Umwelt anzusehen, stehen im dritten Ansatz Handlungen im Vordergrund.

Da die Theorien jeweils verschiedene Aspekte der Sozialisation in den Vordergrund stellen, kann es vorteilhaft sein, dass die Sozialisation auch mit mehreren Theorien betrachtet wird. Hier kann es darauf ankommen, welche Aspekte eventuell als interessant gelten. Man könnte an dieser Stelle entweder mehrere oder nur einzelne Theorien als Betrachtung vornehmen, wenn man etwa bestimmte Verhaltensweisen oder ähnliches analysieren möchte. Es könnte also interessant sein, welche Beziehungen etwa zu Charaktereigenschaften geführt haben. Diese werden vermutlich dann auch einen Einfluss auf die spätere berufliche Sozialisation haben können. Beispielhaft hierzu wird eine gute

²⁵⁶ Vgl. Niederbacher; Zimmermann, a. a. O., S. 45.

²⁵⁷ Ebd.

Freundesgruppe im Kindesalter, in der viel das Teilen von Spielzeug und die Kommunikation untereinander geübt wird, dazu führen, dass die Kompetenz der Kommunikationsfähigkeit gesteigert wird. Außerdem könnte dies die persönliche Empathie beeinflussen. Im späteren Arbeitsleben könnte die Person dann durch gute Kommunikation gut mit anderen umgehen können und durch das erprobte Teilen gut im Team arbeiten und dort Aufgaben aufteilen.

3.2 Sozialisationsinstanzen

Die im letzten Kapitel beschriebenen Sozialisationstheorien betrachten die Art und Weise, wie vor allem im Kinder- und Jugendalter die Sozialisation eines Kindes stattfinden kann. Daraus wird bereits ersichtlich, dass viele verschiedene Einflussfaktoren auf die Heranwachsenden einwirken, was natürlich auch zu einem unterschiedlichen Ergebnis der Sozialisation führen kann. Dies zeigt sich in der Realität schon dadurch, dass die Menschen sehr verschieden sind. Um nicht nur die theoretische Betrachtung der Sozialisation zu beschreiben, sollen zusätzlich noch einmal die wichtigsten Instanzen aufgezeigt werden, welche auf den Sozialisationsprozess einwirken. Hierbei sei zu bemerken, dass nicht alle Instanzen betrachtet werden können.

3.2.1 Familie

Die Familie ist die für Kinder wohl am wichtigsten vorhandene Sozialisationsinstanz. Das liegt vor allem daran, dass Familien die Identität eines Menschen stärken und auch eine Begründung für andere Identitäten, vor allem kollektiv oder sozial bestimmte, darstellen²⁵⁸. Zunächst ist also einmal zu klären, was hier genau als Familie betrachtet werden soll. Dabei fasst das *Statistische Bundesamt* folgende Definition: „Die Familie umfasst im Mikrozensus alle Eltern-Kind-Gemeinschaften, das heißt Ehepaare, nichteheliche (gemischtgeschlechtliche) und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften sowie Alleinerziehende mit ledigen Kindern im Haushalt. Einbezogen sind – neben leiblichen Kindern – auch Stief-, Pflege- und Adoptivkinder ohne Altersbegrenzung. Damit besteht eine Familie immer aus zwei Generationen: Eltern/-teile und im Haushalt lebende ledige Kinder.“²⁵⁹ Diese Definition soll hier gewählt werden. Die Familienform kann zwar auch einen Einfluss auf die Sozialisation haben, jedoch soll hierauf in vorliegender Arbeit nicht der Fokus liegen. Weiterhin sei zu bemerken, dass es erst durch gesellschaftlichen Wandel ermöglicht werden konnte, dass jede Konstellation an Partnerschaften als Familie akzeptiert wurde.

²⁵⁸ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 71.

²⁵⁹ Statistisches Bundesamt: Familie, verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Glossar/familien.html> [Zugriff am 25.05.2021].

Zur Betrachtung der Sozialisationsvorgänge innerhalb der Familie gibt es verschiedene theoretische Ansätze. Nicht alle sollen hier betrachtet werden. Innerhalb der Sozialpsychologie gibt es unter anderem sogenannte dimensionale Beschreibungsmodelle, ein Vertreter hiervon ist *David H. Olson*. Er teilt Familienbeziehungen in zwei Dimensionen ein²⁶⁰, deren übersetzte Bezeichnung von *Niederbacher* und *Zimmermann* übernommen werden soll und als Kohäsion und Adaptabilität bezeichnet werden²⁶¹. Kohäsion beschreibt hierbei die emotionale Bindung zwischen den einzelnen Familienmitgliedern sowie „die Qualität des familiären Zusammengehörigkeitsgefühls“²⁶². Die Adaptabilität wird von *Olson* als Anpassung innerhalb von Familienprozessen wie in Machtverteilungen oder Rollenverteilungen beschrieben²⁶³. Dabei ist vorstellbar, dass es Familien mit „extremen Ausprägungen in den Dimensionen“²⁶⁴ gibt, aber auch Familien mit balancierten Ausprägungen. Diese Unterscheidung ist dahingehend relevant, da Familien mit einer guten Flexibilität gleichzeitig nachgesagt wird, dass sie eine gute Sozialisationsgrundlage bieten, was nicht zuletzt mit der erlernten Kommunikationsfähigkeit zusammenhängt²⁶⁵. Obwohl *Olsons* Modell die wechselseitigen Prozesse in der Familie darstellt, wird hier kritisiert, dass die genannten Dimensionen zu abstrakt und schwer voneinander abzugrenzen wären²⁶⁶. Ausgehend von diesem Modell kann man sehen, dass die Familie eine gute Grundlage für die Sozialisation sein muss, damit bestimmte Fähigkeiten wie etwa Kommunikation oder Konfliktfähigkeit erlernt werden können. Dies kann einen Grundbaustein für die spätere Entwicklung darstellen.

In der Familienstresstheorie – die auch einen Teil der sozialpsychologischen Betrachtung darstellt - werden hingegen nicht die Kohäsion und Adaptabilität beschrieben. Hier soll betrachtet werden, wie Stress die Sozialisation beeinflussen kann²⁶⁷. Nach einer Klärung davon, ob es sich um normalen oder außergewöhnlichen Stress handelt, müssen die Bewältigungsmöglichkeiten abgesteckt werden²⁶⁸. Diese fundieren auf den vorhandenen Ressourcen²⁶⁹. Ressourcen können dabei beispielsweise persönlicher (Bildungsniveau), innerer (Umgang mit anderen) oder außerfamiliärer Art (Unterstützungssysteme) sein²⁷⁰. Folglich muss ein Kind gut in ein Gefüge eingebunden sein um zu lernen, mit Stress umgehen zu können und Konflikte zu bewältigen²⁷¹. Ob die daraus entstehende Sozialisation persönlichkeitsstärkend ist, hängt laut *Niederbacher* und

²⁶⁰ Olson, David H.: Circumplex model of marital and family systems, 2000, S. 147.

²⁶¹ Vgl. *Niederbacher / Zimmermann*: a. a. O., S. 77.

²⁶² *Niederbacher / Zimmermann*: a. a. O., S. 77.

²⁶³ Vgl. *Olson*: a. a. O., S. 147.

²⁶⁴ *Niederbacher; Zimmermann*: a. a. O., S. 77.

²⁶⁵ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann*: a. a. O., S. 77.

²⁶⁶ Ebd.

²⁶⁷ Ebd.

²⁶⁸ Ebd.

²⁶⁹ Ebd.

²⁷⁰ Ebd.

²⁷¹ Ebd.

Zimmermann von den sozialen Beziehungen und den eingesetzten Ressourcen ab²⁷². Auch diese Betrachtungsweise stellt also dar, dass die Familie einen Grundstein für spätere Entwicklungen legt.

Neben den sozialpsychologischen Betrachtungen gibt es auch psychoanalytische Aspekte, deren Grundstein *Freud* legte. Am meisten wird hier die Wichtigkeit der Beziehung zwischen dem Kind und der Mutter betont²⁷³. Vor allem aber prägt die Kindheit die spätere Zeit in zum Beispiel der Auseinandersetzung mit außerfamiliären Beziehungen oder Autoritätspersonen, da Menschen oft so handeln, wie es ihnen beigebracht wurde²⁷⁴.

Die sozialökologische Betrachtung der Sozialisation in der Familie ist sehr anschaulich gestaltet²⁷⁵. Dieses Modell wendet die bereits beschriebene Ansicht *Bronfenbrenners* auf die Familie an. Hierbei wird die Kernfamilie als Mikrosystem bezeichnet²⁷⁶. Das Mesosystem stellt dann die Beziehungen zu anderen Familien dar²⁷⁷.

Im Exosystem sind wieder Bereiche, in denen derjenige selbst nicht involviert ist, wie etwa die Arbeit der Eltern²⁷⁸. Das Makrosystem beschreibt die Ganzheit der familiären Sozialisation beziehungsweise deren Rahmenbedingungen²⁷⁹. Hieraus lässt sich auch ableiten, dass besonders gute Voraussetzungen innerhalb der Familie auch eine positive Entwicklung von Kindern begünstigen. Es wird hier auch bemerkt, dass auch das soziale Milieu die Entwicklung beeinflussen kann²⁸⁰. Dabei gibt es verschiedene Voraussetzungen für jedes Individuum. Diese beziehen sich vorrangig auf die „materielle Ausstattung“²⁸¹, wie das Wohngebäude und „die soziale Zusammensetzung des Nahraums“²⁸², also etwa der eigene Status²⁸³. Daraus zu schließen ist, dass „[s]oziale Ungleichheiten [...] aus den ungleich verteilten Möglichkeiten“²⁸⁴ entstehen können. *Niederbacher* und *Zimmermann* geben an, dass die Sozialisation in der Familie stark von drei Faktoren abhänge, die auch die Erziehung beeinflussen können²⁸⁵. Die Faktoren sind die Überlappung von Erfahrungen von Kindern und Eltern, die Auswirkungen der Erfahrungen auf Gefühle und das erzieherische Verhalten der Eltern²⁸⁶. Letzteres kann sich verschiedenartig auf die Beziehung zu den Kindern auswirken²⁸⁷. Damit die Sozialisation betrachtet

²⁷² Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 77.

²⁷³ Ebd.

²⁷⁴ Ebd.

²⁷⁵ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 81.

²⁷⁶ Ebd.

²⁷⁷ Ebd.

²⁷⁸ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 81.

²⁷⁹ Ebd.

²⁸⁰ Vgl. *Lüscher* zit. n. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82.

²⁸¹ *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82.

²⁸² Ebd.

²⁸³ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82.

²⁸⁴ *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82.

²⁸⁵ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82.

²⁸⁶ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 82 f.

²⁸⁷ Vgl. *Niederbacher*; *Zimmermann*: a. a. O., S. 83.

werden kann, werden in der Forschung vor allem die Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der Kinder und den eben genannten Punkten untersucht, da diese sich verschieden auswirken können²⁸⁸.

Die Sozialisationsinstanz der Familie kann also verschieden betrachtet werden. Dennoch lässt sich aus den verschiedenen Ansätzen schließen, dass die familiäre Situation einen hohen Einfluss auf die Kindesentwicklung ausübt. Durch verschiedene Aspekte der Erziehung können somit Spätfolgen für das weitere Leben und die weitere Entwicklung eines Kindes entstehen. Wird etwa ein Kind nicht zur Selbständigkeit erzogen und es lernt diese nicht eigenständig auf anderem Wege, wird es in höherem Alter aber spätestens in der Arbeitstätigkeit ins kalte Wasser geworfen werden und es wird der Person an der Kompetenz der Selbständigkeit mangeln. Wichtig zu betonen ist auch, dass unterschiedliche Voraussetzungen, welche aus der Erziehung entstehen, nicht zwingend immer negativ betrachtet werden müssen. Möglich ist es auch, dass Fähigkeiten vom Kind selbst erlernt werden. Werden wiederum Kompetenzen nicht benötigt, ist nicht eindeutig feststellbar, ob diese vorhanden sind oder nicht. Vorstellbar ist auch, dass die eigene Persönlichkeit eine starke Rolle im Ausleben der eigenen Kompetenzen hat. Vergleichsweise muss ein sehr selbständig erzogenes Kind dies später nicht unbedingt ausleben, wenn emotionale Gründe dazu geführt haben, dass es das vielleicht nicht tun will. Zusammenfassend ist also zu sagen, dass auch die Familie Auswirkungen auf die Sozialisation hat, die sich später im Arbeitsleben zeigen werden. Gerade das Verhalten gegenüber anderen Personen wird hier beeinflusst.

3.2.2 Schule

Die Schule wird hier als relevante Sozialisationsinstanz aufgenommen, da hier die Heranwachsenden einen Großteil ihrer frühen Jugend verbringen. *Niederbacher* und *Zimmermann* ordnen hierbei der Schule zwei wesentliche Aufgaben zu, welche diese zu erfüllen hat: Zuerst soll die Schule die erwarteten Rollen an die Jugendlichen vermitteln und zweitens soll sie eine Verteilung auf die späteren Rollen vornehmen, also eine Art Selektion²⁸⁹. In der Schule interagieren die Lehrenden und Schüler*innen, während ihre Handlungen an bestimmte Rollen geknüpft sind²⁹⁰. Werden die Rollen erfüllt, dann kann Belohnung erfolgen, andersherum erfolgt eventuell auch eine Bestrafung²⁹¹. Kinder kennen bis zum Eintritt in die Schule nur die Wertvorstellungen ihrer Familie, dies kann also dazu führen, dass sie sich in der Schule umorientieren und anpassen müssen, da ihnen hier gewisse Vorstellungen beigebracht werden²⁹². Diese Vorstellungen sind häufig vor

²⁸⁸ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 83.

²⁸⁹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 100.

²⁹⁰ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 101.

²⁹¹ Ebd.

²⁹² Ebd.

allem an Leistung orientiert und sollen eine Basis für das spätere Arbeitsleben bilden²⁹³. Vor allem die Verinnerlichung von gesellschaftlichen Werten steht hierbei im Vordergrund²⁹⁴. Kinder werden also „auf das Leben in der Erwachsenenwelt vorbereitet“²⁹⁵, wie *Niederbacher* und *Zimmermann* erörtern. Es werden gleichzeitig Rollenerwartungen an die Heranwachsenden getragen sowie die kontinuierliche Bewertung ihrer Leistungen²⁹⁶. Die Literatur stellt hierbei auch fest, dass häufig eine sehr gute Leistung auch mit besseren gesellschaftlichen Bedingungen, wie etwa ein höherer Status und dadurch eine bessere Schule, zusammenhängt²⁹⁷.

Schlussfolgernd ist festzustellen, dass die Sozialisation unmittelbar das Leben beeinflusst. Die Grundlagen, welche von der Familie, dem Wohnumfeld und ähnlichem geschaffen werden, beeinflussen die schulischen Möglichkeiten alleine schon bei der Schulwahl. Dort geht diese differenzierte Betrachtung weiter. Hier muss Leistung erbracht werden und zeitgleich sollen Heranwachsende bestimmte Rollenbilder erfüllen. Hier könnte eine bessere Rolle auch mit besseren Jobchancen zusammenhängen. Durch gute Leistungen wird beispielsweise auch das Abitur einen besseren Schnitt haben, welches wiederum mehr Möglichkeiten für die Studienwahl eröffnet. Wenn man an dieser Stelle einmal weiterdenkt, wird die weiterführende Ausbildung (also Studium, Ausbildung, ...) auch von den schulischen Bedingungen beeinflusst. Dies wird dann auch unmittelbare Auswirkungen auf die Jobwahl haben. Nicht jede Arbeitsstelle hat dieselben Einstiegsvoraussetzungen, weshalb man entweder so gut wie möglich oder eben – sofern die Person weiß, was sie arbeiten will – so gut wie nötig seinen Abschluss machen sollte. Der Schulabschluss bedingt also auch die Chancen in der Berufswelt. Weiterhin werden durch die Ausbildung auch Kompetenzen beeinflusst. Je nachdem, was in der Schule gelehrt wird, kann man hieraus auch Fähigkeiten bilden, die später angewendet werden können. Möglich ist, dass Schulen eine kompetenzorientierte Ausbildung anbieten, allerdings kann es auch sein, dass hier der Fokus nur auf fachliche Theorie gelegt wird. Letztlich ist anhand der vorhergehenden Betrachtung festzustellen, dass die Schule eine wichtige Unterstützung für die spätere Laufbahn der Jugendlichen ist, da hier auch durch Noten und den Abschluss die Karrieremöglichkeiten festgelegt werden.

3.2.3 Peer-Group

Kinder lernen in ihrer Familie schon viele Dinge für ihr späteres Leben. Diese Erkenntnisse werden durch die Schule angepasst und weiterentwickelt. Neue Fertigkeiten müssen erprobt werden, als Vorbereitung auf die Erwachsenenwelt, was in der sogenannten

²⁹³ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 101.*

²⁹⁴ Ebd.

²⁹⁵ *Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 101.*

²⁹⁶ Vgl. *Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 102.*

²⁹⁷ Ebd.

Peer-Group geschieht. Hiermit wird eine Gruppe von Gleichaltrigen, aber vor allem „relativ informelle[n] Zusammenschlüsse[n]/Gruppen von zumeist lokalen Freundeskreisen mit ausgeprägt hoher wechselseitiger Akzeptanz“²⁹⁸ bezeichnet. Diese Gruppen werden als „Transiträume“²⁹⁹ angesehen, da hier die Rollenbilder erprobt und auch Beziehungen sachlicher Natur ausgelebt werden können. *Niederbacher* und *Zimmermann* bezeichnen die Peer-Group als Verbindung zwischen den familiären und öffentlichen Bereichen³⁰⁰.

Im Bereich der Peer-Group geschehen vorrangig viele Entwicklungsprozesse, in denen sich die Jugendlichen ausprobieren können. Hier wird die körperliche Entwicklung verglichen und die Heranwachsenden finden ihre Identität³⁰¹. Durch Identifikation mit der Gruppe und der Möglichkeit der Selbstdarstellung innerhalb dieses Gefüges wird es möglich, dass sich ein Selbstbild entwickelt, welches wiederum durch Reflexion gestärkt werden kann³⁰². Auch auf sozialer Ebene betrachtet gilt die Peer-Group als Unterstützer: bei der Trennung von den Eltern, bei der Erprobung der Beziehung zum anderen oder gleichen Geschlecht, aber auch bei der Beschäftigung mit Strukturen oder Autoritätspersonen³⁰³.

Die Peer-Group ist in gewissem Sinne eine Unterstützungsinstanz für Jugendliche, welche kurz davor stehen, sich den Strukturen des Erwachsenenenseins anpassen zu müssen. Hier kann viel ausprobiert werden, was in einem anderen Rahmen so vielleicht nicht möglich gewesen wäre. Durch den hohen Einfluss der Gleichaltrigengruppe gilt es zu bemerken, dass hieraus neben einer guten Entwicklung auch Probleme entstehen können. Dies wird in Abhängigkeit dazu gesehen, wie die einzelnen Personen aus der Gruppe erzogen wurden sind und sich verhalten. Durch die fehlende Erfahrung der Heranwachsenden könnte es sein, dass falsches Verhalten aus verschiedenen Gründen nicht als solches interpretiert wird und als das neue Soll gilt. Vorstellbar ist hier, dass sich diese Probleme auf die Familie aber auch auf das spätere Berufsleben ausbreiten. Dies könnte Integrationsschwierigkeiten oder fehlende Akzeptanz nach sich ziehen. Galt in der Gruppe eine Jugendsprache als Norm und wird diese nicht von der hochdeutschen Sprache getrennt, könnte die Person später als unhöflich oder vielleicht sogar kindisch gelten. Hier muss also eine Art Umerziehung erfolgen, oder zumindest die Trennung in den privaten und öffentlichen Bereich.

²⁹⁸ Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 144.

²⁹⁹ Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 145.

³⁰⁰ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 145.

³⁰¹ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 146.

³⁰² Ebd.

³⁰³ Vgl. Niederbacher; Zimmermann: a. a. O., S. 145.

3.2.4 Medien

Die Sozialisation sei hier nur einmal kurz angesprochen, handelt es sich hier ja weniger um eine personelle Instanz der Unterstützung, sondern vielmehr um einen starken Einflussfaktor, der auf die Menschen einwirkt. Betrachtet wird hier vorrangig die Wirkung auf Kinder und Heranwachsende, da die Erwachsenen als in ihrem Selbstbild gefestigt angesehen werden sollen.

Zunächst wurden die neuen Medien, wie etwa das Fernsehen, als „Hoffnung für spaßerfülltes Lernen“³⁰⁴ angesehen. Allerdings wird nun das Problem gesehen, dass neben einem verfrühten Einsetzen der Entwicklung gleichzeitig auch verlangsamtes Lernen im sprachlichen und geistigen Bereich beobachtet werden konnte³⁰⁵. Die Entstehung dieses Problems wird darin gesehen, dass Kinder viele Eindrücke nicht mehr selbst erleben. Sie erleben „die Welt nicht als Handelnde, sondern als Zuschauer[*innen] vor dem Bildschirm“³⁰⁶. Hierdurch fehlen erlernte Fähigkeiten, da der persönliche Austausch mit anderen durch ein technisches Medium ersetzt wird, auch wenn das möglicherweise nicht mal bewusst geschieht³⁰⁷. Festzustellen ist, dass dieser Wandel gesamtgesellschaftlich stattzufinden scheint. Heutzutage gibt es erfahrungsgemäß in jedem Haushalt (oder in den meisten) die gängigsten technischen Geräte, welche weitgehend auch von Kindern genutzt werden. Auch bei Eltern, die ihren Kindern zum Beispiel das Fernsehen verbieten, können die Eindrücke durch verschiedene Geräte (Fernseher, Laptop, Smartphone o. ä.) nicht gänzlich verhindert werden. Fraglich ist hierbei dann, inwieweit dies Auswirkungen auf zukünftige Generationen haben könnte. Ein vorstellbarer positiver Aspekt der medial unterstützten Erziehung wird durch vorliegende Arbeit beim Erlernen vom Umgang mit eben jenen Geräten gesehen. Heranwachsende oder junge Erwachsene der jüngeren Generationen haben wenig Schwierigkeiten mit der Bedienung von technischen Endgeräten, die häufig und in vielen Arbeitsstellen (auch durch die Digitalisierung) benötigt werden. Es ist also nicht klar abzusehen, welche Auswirkungen Medien auf die Entwicklung haben. Eine gesunde Kindesentwicklung sollte in jedem Fall unterstützt werden.

3.2.5 Beruf

Auch im Beruf findet für die Betroffenen eine Art der Sozialisation statt. Berufliche Sozialisation wird dabei als „Einführung in Berufspositionen [definiert]. Die einzelnen müssen sich die technischen Kenntnisse und die normativen Orientierungen aneignen, die nötig sind, um den verschiedenen Rollen einer Position gerecht zu werden“³⁰⁸. Die berufliche

³⁰⁴ Bosetzky et al.: Mensch und Organisation, 2002, S. 29.

³⁰⁵ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 29.

³⁰⁶ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 29.

³⁰⁷ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 29.

³⁰⁸ Lüscher zit. n. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 154.

Sozialisation kann dabei an generell zwei verschiedenen Orten stattfinden, entweder es handelt sich hierbei um Organisationen wie etwa Universitäten, oder in den Arbeitsorganisationen, wo derjenige eingesetzt werden soll³⁰⁹. Eine Ausnahme soll hier die duale Ausbildung darstellen, da hier zeitgleich die Ausbildung und der Berufsalltag erlebt werden³¹⁰. Durch Befragungen konnte festgestellt werden, dass Berufsanfänger*innen ihre Erfahrungen vor allem im praktischen Bereich sammeln³¹¹. Durch den Berufseinstieg wird die Person dann in das Erwachsenenleben aufgenommen, was viel durch die ausbildende Stelle geschehen kann³¹². Die Sozialwissenschaften bezeichnen hierbei die auszubildende oder einzulernende Person als Sozialisand³¹³, dieser wird geschlechtsunabhängig weiterhin so bezeichnet. Die Person, die hier die Ausbildung übernimmt, wird dann als Sozialisator benannt³¹⁴, der ebenso diese Bezeichnung beibehält. Diese Einführung in den Berufsalltag ist auch zwingend notwendig, da nach *Bosetzky* ansonsten die Berufsarbeit nicht befriedigend denkbar wäre, was sich auf die allgemeine Lebensqualität auswirken würde³¹⁵. Folglich ist die berufliche Sozialisation von hoher Wichtigkeit. Deswegen wird in der Literatur auch die These aufgestellt, dass hier viel Dankbarkeit von Seiten des Sozialisands vorliegen müsste, da hierdurch der Weg zu einem guten Arbeitsleben geebnet wird³¹⁶. Allerdings wird hier festgestellt, dass diese Lebensphase eher von Konflikten und Ängsten beherrscht zu sein scheint³¹⁷. Ein Punkt, der dieses Phänomen begründet, liegt darin, dass ein Machtgefälle zwischen den beiden benannten Parteien vorliegt³¹⁸. Auch wenn die Führungskraft hier in der Verantwortung der Ausbildung steht, finden sich bis auf einige Vorgaben vermutlich keine genauen Verpflichtungen, wie dies stattzufinden hat. Der Lehrling kann sich somit also in der Position wiederfinden, dass nur unzureichend gelehrt wird oder vielleicht sogar die falschen Dinge vermittelt werden³¹⁹. Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit hängt viel von der bestimmenden Führungskraft ab, die dies zumindest steuert, auch wenn der Lehrling durch seine Arbeitsweise in geringem Maße darauf einwirken kann³²⁰. Abgesehen von gewissen fachlichen Voraussetzungen scheint die Einführungszeit in den Berufsalltag also auch viel von der Persönlichkeit des Sozialisators abzuhängen, zum Beispiel wie viel Motivation dieser für eine Hilfestellung für den oder die Berufsanfänger*in aufbringt.

³⁰⁹ Vgl. *Bosetzky et al.*: a. a. O., S. 154.

³¹⁰ Ebd.

³¹¹ Ebd.

³¹² Vgl. *Bosetzky et al.*: a. a. O., S. 155.

³¹³ Ebd.

³¹⁴ Ebd.

³¹⁵ Ebd.

³¹⁶ Vgl. *Bosetzky et al.*: a. a. O., S. 155.

³¹⁷ Ebd.

³¹⁸ Ebd.

³¹⁹ Ebd.

³²⁰ Ebd.

Aber auch von Seiten der Berufsanfänger*innen kann es zu Schwierigkeiten kommen, die durch die Sozialisation überwunden werden müssen. Anfangs liegt hier eine Art Angst gegenüber der Berufswelt vor³²¹. Dies liegt auch viel daran, dass generell eine hohe Bereitschaft vorzuliegen scheint, jemandem einen Nachteil zuzufügen, wenn etwa kleine Fehler gemacht werden³²². „Jemanden übers Ohr hauen ist schick“³²³, stellt *Schmidtchen* hierzu fest. Vor allem die Moral leidet unter dem starken Konkurrenzdenken und wird zuweilen durch Effizienz ersetzt³²⁴.

Die Phase der beruflichen Sozialisation beginnt also mit der sogenannten Mortifikationsangst. Mit Mortifikation wird hier beschrieben, dass bei Eintritt in die Organisation ein Mensch sein altes Selbst verliert, während eine neue Identität angenommen wird. „Diese Angst [...] wird da besonders groß sein, wo die späteren Kollegen, die den vom Sozialisanden zu erlernenden Beruf schon lange ausüben, wenig Prestige genießen“³²⁵. Die Berufseinsteiger haben also Angst vor dem Eintritt in solche Positionen, wo generell eine schlechtere Reputation anzunehmen ist³²⁶. Die Literatur sieht hier vor allem auch den Bereich des öffentlichen Dienstes als vertreten an³²⁷. Die jungen Erwachsenen erleben zunächst einmal eine Art des Praxisschocks, haben sie doch etwas anderes erwartet und konnten sich vielleicht die aktuelle Situation in der Verwaltung etwa so nicht vorstellen³²⁸. Dem könnte in den Praxisphasen entgegengewirkt werden, wenn hier durch einen zielgerichteten Einsatz die Mortifikationsangst reduziert wird. Vor allem findet sich das in solchen Situationen wieder, wo diese jungen Menschen mit alteingesessenen Beschäftigten konfrontiert werden, welche immer noch nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ agieren³²⁹. Die Angst entsteht dann durch den Unwillen, nicht so werden zu wollen³³⁰. Die bereits dort arbeitenden Mitarbeiter*innen haben dann meist kein Verständnis für diese Situation, da sie sich nicht mehr dahin zurückversetzen können, wodurch sie häufig autoritär reagieren³³¹. Hinzu zu dieser Angst kommt der hohe Leistungsdruck, da die Sozialisanden sich mit den anderen vergleichen, die allein schon durch die lange Berufserfahrung mehr Leistung bringen können³³². Der Sozialisand wird häufig vor die Situation gestellt, sich selbst zu hinterfragen und ein hohes Maß an Verunsicherung zu spüren³³³. Problematisch ist hierbei, dass entweder nur leichte oder

³²¹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²² Ebd.

³²³ Schmidtchen, G. zit. n. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²⁴ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²⁵ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²⁶ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²⁷ Ebd.

³²⁸ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³²⁹ Ebd.

³³⁰ Ebd.

³³¹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 157.

³³² Ebd.

³³³ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

gleich viel zu schwere Aufgaben an den Neuling herangetragen werden³³⁴. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass er noch nicht fähig wäre normale Aufgaben zu übernehmen, oder dass er sich selbst überschätzt hätte³³⁵. Die Organisation aber tut dies um den Neuling zu einem von ihnen zu machen und einzugliedern³³⁶. In dieser Phase des Auftauens gelingt es selten, dass dies ohne Verunsicherung vorübergeht, meistens wird aber gezwungenermaßen in dieses neue Rollenbild eingewilligt³³⁷. Der Sozialisand handelt also nach Überzeugungen, die nicht seinen eigenen entsprechen und stellt also die Werte seiner Organisation über seine eigenen, um ihnen entsprechen zu können³³⁸. Danach werden die neuen Rollenerwartungen noch internalisiert, zielführend, ohne die Dissonanz zu eigenen Werten zu haben³³⁹.

Es ist also festzustellen, dass während der Sozialisation in den Beruf hinein häufig Konflikte entstehen können, die vor allem beim Eintritt in das Berufsleben vorkommen. Zuerst kann ein Widerspruch zwischen der Auffassung über den Beruf und seine Wirklichkeit entstehen³⁴⁰. Es kann also vorkommen, dass ein*e Berufseinsteiger*in ein bestimmtes Berufsbild übermittelt bekommen hat, etwa was die dort auszuführenden Aufgaben angeht und letztlich aber anstatt Managementaufgaben auszuführen dann Bescheide erstellen soll³⁴¹. Solch eine falsche Erwartungshaltung kann vor allem anfänglich zu einer Unzufriedenheit seitens der neuen Arbeitskraft führen. Jedoch muss hier betont werden, dass vermutlich nicht absichtlich falsche Tatsachen dargestellt werden. Sollten Mitarbeiter*innen von ihrer eigenen Erfahrung berichten, so werden sie eher ihren eigenen Berufsalltag beschreiben, auch wenn dieser sich dann als völlig anders erweisen sollte. Weiterhin können auch Diskrepanzen zwischen „dem gesellschaftlich vermittelten Erfolgsbild und den sachlich begrenzten Berufsmöglichkeiten“³⁴² auftauchen. Dieser Punkt wird sich vorrangig auf die Aufstiegschancen innerhalb des öffentlichen Dienstes begrenzen. So werden Bedienstete im öffentlichen Dienst zwar als „Elite der Nation“³⁴³ dargestellt, jedoch hat man im direkten Vergleich zu der Arbeit in der freien Wirtschaft weitaus weniger Aufstiegsmöglichkeiten³⁴⁴. Obwohl die Beförderung begrenzt ist, beutet dies nicht, dass die Arbeit als geringwertiger anzusehen sein sollte. Letztlich gibt es auch einen Widerspruch zwischen der Rolle, die in der Berufsvorbereitung eingeübt wird und der Rolle, die dann tatsächlich auszufüllen ist³⁴⁵. Oft ist es so, dass bei der

³³⁴ Vgl. Rosenstiel et al. zit. n. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 157.

³³⁵ Ebd.

³³⁶ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 156.

³³⁷ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 157 f.

³³⁸ Vgl. Rosenstiel et al. zit. n. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 158.

³³⁹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 158.

³⁴⁰ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 161.

³⁴¹ Ebd.

³⁴² Bosetzky et al.: a. a. O., S. 161.

³⁴³ Ebd.

³⁴⁴ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 161.

³⁴⁵ Ebd.

Ausbildung viele fachliche Kompetenzen erlernt werden sollen. Von diesen werden dann zum Teil aber nur einige im Berufsalltag benötigt. Gleichzeitig tendiert man dann dazu, das nicht benötigte Wissen zu vergessen. Die genannten Konflikte werden zeitgleich dann mehr hervortreten, wenn der Unwille gegenüber der Berufsausübung größer ist³⁴⁶.

Zusammenfassend ist die berufliche Sozialisation ein wichtiger Bestandteil des Starts in das Berufsleben. Das Ergebnis dieser Sozialisation wird vor allem durch Vorgesetzte und das Kollegium angestoßen und beeinflusst. Je nachdem auf welchem Wege der Neuling integriert wird, kann sich das auf den späteren Werdegang aber auch auf den Umgang mit anderen auswirken. War die Führungskraft immer sehr streng mit Vorgaben, so wird der einzelne vermutlich auch sehr genau arbeiten wollen, wenn die Beziehung zwischen beiden gut war. Es ist vorstellbar, dass eine gewisse Handlungsweise der Führungskraft dann im Gegenzug zu rebellischem, also gegenteiligem Verhalten, der eingelernten Person führen kann. Die berufliche Sozialisation wird zwingend durchlaufen und hat dadurch zumindest die Fähigkeit, die Persönlichkeit des Sozialisanden zu verändern. Trotz des großen Einflusses der beruflichen Sozialisation wird hier auch festgestellt, dass vor allem frühere Sozialisationsphasen den Menschen eher formen und die Persönlichkeit fundamental bilden. Ist dieses Konstrukt gefestigt, sollte der berufliche Werdegang eher oberflächliche Veränderungen hervorrufen und nicht an die Substanz des Individuums gehen können. Die Bedeutung und Folgen des Einflusses aus der beruflichen Sozialisation sollen im Folgenden betrachtet werden.

3.3 Bedeutung und Folgen beruflicher Sozialisation

Die berufliche Sozialisation hat, wie bereits ausgeführt, eine immense Bedeutung für Berufseinsteiger*innen, die hierdurch Anschluss und Integration in die Organisation erfahren können. Dennoch kann sich die Sozialisation innerhalb des Berufsalltags, hier also vor allem in der öffentlichen Verwaltung, verschiedenartig entwickeln und unterschiedliche Auswirkungen zeigen. Dabei kann festgestellt werden, dass sich Beschäftigte entweder in einer Akzeptanz oder einer Ablehnung gegenüber ihrer Organisation befinden werden, was sich aus der vorangegangenen Eingliederung in die Organisation begründet³⁴⁷. Aus diesem Eindruck ergeben sich dann weiterhin verschiedene Möglichkeiten, wie sich der oder die Beschäftigte weiterentwickeln wird. Aus der inneren Akzeptanz können drei Möglichkeiten entstehen: die „Entwicklung zum Aufsteigenden“³⁴⁸, zu einer „bürokratischen Persönlichkeit“³⁴⁹ oder zu einem „professionalisierten Bürokraten“³⁵⁰. Im Gegensatz dazu können aus einer Ablehnung der Organisation folgende vier

³⁴⁶ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 161.

³⁴⁷ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 315.

³⁴⁸ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 315.

³⁴⁹ Ebd.

³⁵⁰ Ebd.

mögliche Entwicklung entstehen: zu einem „Büropathen“³⁵¹, „Rückzug, Apathie und Entwicklung zum Indifferenten“³⁵², „[p]assiver Widerstand“³⁵³ oder „[a]ktiver Widerstand“³⁵⁴. Im Folgenden sollen diese Entwicklungen als Folgen der beruflichen Sozialisation genauer betrachtet werden.

3.3.1 Innere Akzeptanz der Organisation

Als erste Möglichkeit für eine Form der inneren Akzeptanz wird die Entwicklung zu dem sogenannten Aufsteigenden genannt³⁵⁵. Aufsteigende haben eine hohe Arbeitsmoral und identifizieren sich mit der Organisation, zeigen ihr gegenüber auch Loyalität³⁵⁶. Sie empfinden außerdem aus ihrem beruflichen Erfolg ein hohes Maß an Befriedigung³⁵⁷. Obwohl sie sich einordnen und vielleicht auch unterordnen können, zeigt sich bei ihnen auch ein Machttrieb, welcher eigene Unsicherheiten kompensieren soll³⁵⁸. Obwohl Aufsteigende also generell Erfolg haben, ruhen sie sich nicht darauf aus, da sich bei ihnen gleichzeitig auch Angst zeigt, die vor allem auf Konkurrenzdenken basiert und darauf, einen eventuellen Status an Mitstreiter*innen zu verlieren³⁵⁹. Aufsteiger haben weiterhin nicht das Bedürfnis die Organisation in ihren Strukturen verändern zu wollen, da sie sie ja akzeptieren, sie würden nur für mehr Stabilität sorgen wollen³⁶⁰. Um zum Aufsteiger zu werden, müssen neben der Akzeptanz der Organisation auch die Erwartungen der engen Bezugspersonen (beispielsweise die Familie) besonders hoch sein und neben günstigen Jobchancen auch Belohnungen sehr verlockend wirken³⁶¹. Durch den Druck von der Familie wird also die Leistungserbringung angekurbelt. Da man dann die Erwartungen nicht enttäuschen will, wird der innere Leistungsdruck höher. In dieser Problematik wird hier dann auch die Angst vor Konkurrenten gesehen.

Eine andere Form der Akzeptanz der Organisation ist die bürokratische Persönlichkeit. Durch die Arbeit innerhalb der Organisation wirkt sich diese auf die Werte der Beschäftigten aus und kann dadurch auch die generelle Orientierung von ihnen beeinflussen³⁶². Die Motivation entwickelt sich „weg von den erklärten Zielen der Organisation und hin zu den besonderen Details des von den Normen geforderten Verhaltens“³⁶³. Es entsteht ein starker Wille zur Befolgung von Regeln, die Disziplin scheint an erster Stelle zu

³⁵¹ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 315.

³⁵² Ebd.

³⁵³ Ebd.

³⁵⁴ Ebd.

³⁵⁵ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 315.

³⁵⁶ Ebd.

³⁵⁷ Ebd.

³⁵⁸ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 315 f.

³⁵⁹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 316.

³⁶⁰ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 316.

³⁶¹ Ebd.

³⁶² Ebd.

³⁶³ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 316.

stehen³⁶⁴. Menschen mit der bürokratischen Persönlichkeit achten hauptsächlich auf die formalen Anforderungen einer Aufgabe und weniger auf die inhaltlichen Gegebenheiten³⁶⁵. Dadurch passiert es größtenteils auch, dass Handlungen gegen die eigene Meinung getroffen werden, aber die persönlichen Überzeugungen werden nicht als von größerer Bedeutung als die Befolgung der Regeln erachtet³⁶⁶. Auch im politischen Bereich werden von diesen Persönlichkeiten selten bis gar nicht eigene Bedürfnisse befolgt, es geschieht viel eher eine Unterordnung unter diejenigen, denen man loyal unterstellt ist³⁶⁷. Das Handlungsziel der Bürokraten wird deshalb auch als „Erhaltung des Bestehenden unter Einhaltung einmal aufgestellter Regeln“³⁶⁸ bezeichnet. Es findet also eine sogenannte Zielverschiebung statt, da plötzlich andere Dinge als viel wichtiger erscheinen und unbedingt eingehalten werden wollen³⁶⁹. Bürokratischen Persönlichkeiten liegen dabei meist ähnliche Charaktereigenschaften, wie „hohe Rigidität, hohe Ambiguitätsintoleranz, hoher Dogmatismus, niedrige Risikobereitschaft und niedrige Kreativität“³⁷⁰ zugrunde. Außerdem wird die Entwicklung hierhin bestärkt, wenn innerhalb der Organisation ein regelkonformes Verhalten besonders belohnt wird³⁷¹. Diese Menschen hegen meistens ein starkes Pflichtgefühl und empfinden einen möglichen Widerstand gegen die Organisation selbst als aussichtslos³⁷².

Eine weitere mögliche Folge der Sozialisation aus der Akzeptanz der Organisation findet sich in der Entwicklung zum professionalisierten Bürokraten. Dieser Typus kennt die Strukturen der Organisation an, jedoch mit einer etwas anderen Begründung als der eben beschriebene Bürokrat³⁷³. Der professionalisierte Bürokrat erkennt an, dass die Strukturen der Organisation Sinn machen, da die dort vorhandenen Werte oder Herrschaftsbeziehungen Chaos verhindern können³⁷⁴. Weiterhin verinnerlicht er, dass der Gedanke der Demokratie unter Betrachtung der derzeitigen Lage (vor allem in der Organisation) nicht vollständig anwendbar sein kann³⁷⁵. Auf Grundlage dessen versucht diese Person dann, sich damit abzufinden und handelt deswegen bürgerorientiert und wird Mitarbeiter*innen human und partizipativ führen, Ermessensspielräume ausreizen und dabei versuchen, die Organisation in eine teamartige Richtung zu führen³⁷⁶. Der Teil, der bei dieser Form der Entwicklung als professionalisiert bezeichnet wird, entsteht vor

³⁶⁴ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 316.

³⁶⁵ Ebd.

³⁶⁶ Ebd.

³⁶⁷ Ebd.

³⁶⁸ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 316.

³⁶⁹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 317.

³⁷⁰ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 317.

³⁷¹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 317.

³⁷² Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 317.

³⁷³ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 318.

³⁷⁴ Ebd.

³⁷⁵ Ebd.

³⁷⁶ Ebd.

allem durch die Ausbildung der Person, durch die sie innovative Fähigkeiten lernen kann und auch deswegen nicht nur starr Regeln folgen wird³⁷⁷. Entgegen der Erwartung sieht dieser Typus den sehr regelkonformen Bürokraten nicht als Belastung an, sondern eher als eine Herausforderung, vor allem wenn es darum geht unterschiedliche Ansichten durchzusetzen³⁷⁸.

Die Akzeptanz der Organisation als Folge der beruflichen Sozialisation kann also verschiedene Auswirkungen auf die Personen haben. Diese Auswirkungen gehen dabei in verschiedene Richtungen und scheinen objektiv nicht nur positiv zu sein. Vor allem die ersten beiden Formen basieren auf Konkurrenzdenken oder Machtgefällen, weshalb vor allem der letzte Typus als erstrebenswert anzusehen ist.

3.3.2 Innere Ablehnung der Organisation

Statt die Organisation als solche zu akzeptieren kann man sie auch stark ablehnen. Hier gibt es verschiedene Arten der Ablehnung. Für die erste mögliche Entwicklung wird hier der Begriff des Büropathen gefunden. Nach *Bosetzky et al.* handelt es sich hierbei um jemanden, den die Bürokratie krank gemacht hat³⁷⁹. Unter den gesundheitlichen Problemen der Bürokratie werden neben typischen Haltungsschäden vor allem Kopfschmerzen oder auch Sehenscheidenentzündungen durch die verstärkte Computerarbeit angesehen³⁸⁰. Weiterhin kann sich die Büroarbeit aber auch negativ auf den Kreislauf auswirken, bis hin zu dem unterforderten Büroherz³⁸¹. Dies sind alles Auswirkungen der Büroarbeit auf die Mitarbeiter*innen in den verschiedenen Ämtern. Hier sei kurz festgestellt, dass natürlich nicht jede Person zwingend unter diesen Auswirkungen zu leiden hat, jedoch gilt es wahrzunehmen, dass die Erkrankungswahrscheinlichkeit vermutlich nicht sehr gering ist. Die Auswirkungen helfen der betroffenen Person beim Umgang mit vor allem dem Stress in der Behörde, jedoch ist es fraglich, ob dieser gesundheitliche Preis für ein Aushalten notwendig sein muss³⁸². Diese Symptome treten vor allem auf, wenn die Hierarchie innerhalb der Organisation als stark bedrohend empfunden wird und die Bindung an Führungskräfte (aber auch Kolleg*innen) Rebellionen verhindert, wenn man die gute Beziehung nicht riskieren will³⁸³. Weiterhin werden Krankheitssymptome durch die Unfähigkeit der Konfliktaustragung nach außen verstärkt, genauso wie die bereits vorhandenen gesundheitlichen Einschränkungen des Einzelnen³⁸⁴.

³⁷⁷ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 318.

³⁷⁸ Ebd.

³⁷⁹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 319.

³⁸⁰ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 319.

³⁸¹ Ebd.

³⁸² Ebd.

³⁸³ Ebd.

³⁸⁴ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 319 f.

Eine weitere Form der Ablehnung der eigenen Organisation findet sich in der Entwicklung zum Indifferenten wieder, womit auch Rückzug und Apathie einhergehen³⁸⁵. Indifferente Personen kennzeichnen sich dadurch, dass sie keinerlei Bindung zu ihrer Organisation empfinden, sie nehmen sie viel eher als ein System dar, welches auf Versagung ausgerichtet ist und den Nutzen der Sicherung des eigenen Gehalts darstellt³⁸⁶. Diese Personen verhalten sich loyal, sind dabei aber vorrangig darauf bedacht, dass sie eher als eine Art des Mitläufers gelten, damit ihre Mitgliedschaft in der Organisation nicht als fragwürdig angesehen wird³⁸⁷. Im Gegensatz zu den bereits genannten Aufsteigern verweigern sie Selbstdisziplin oder auch Statusangst und weiterhin empfinden sie weder Konkurrenz oder Ehrgeiz³⁸⁸. Diese Art des Verhaltens wird durch das einfache Wechseln zwischen Positionen auf dem Arbeitsmarkt verstärkt³⁸⁹. Sollte in der Organisation eine starke Hierarchie herrschen, dann wird Widerstand meist als zwecklos angesehen und auch eine Koalition zu Führungskräften wird abgelehnt³⁹⁰. Menschen, die indifferentes Verhalten zeigen, haben in ihrer Freizeit meist Subkulturen oder andere Rollen, die sie dort gerne ausüben, was ihnen wohl als Ausgleich dient³⁹¹. Da im öffentlichen Dienst häufig eine starke Hierarchie herrscht, scheint dieses Verhalten dort als wahrscheinlich zu gelten, jedoch ist der Arbeitsstellenwechsel vermutlich nicht überall als leicht einzustufen. Fraglich ist also, wie häufig dieser Typus der Ablehnung dann vertreten sein kann, sofern zumindest der Faktor des Stellenmarktes mit betrachtet werden soll.

Die zwei weiteren Formen der Ablehnung der eigenen Organisation finden sich im aktiven oder auch passiven Widerstand. Der aktive Widerstand bedeutet, dass äußerlich zwar alle Regeln befolgt werden, zeitgleich aber auch der Versuch gestartet wird, die Regeln zu umgehen, damit hieraus Vorteile entstehen können oder sie ganz einfach umgangen werden können³⁹². Diese Form von Widerstand folgt meist auf harten Sanktionen, die seitens der Organisation durchgesetzt werden³⁹³. Ein weiterer einschlägiger Faktor ist, dass die Organisation hier oft so stark bürokratisiert ist, dass „die formal-wörtliche Regelbefolgung vor Strafe schützt, das System aber nachhaltig stört“³⁹⁴. Der Widerstand ist passiv, wenn sich keine Gruppe für aktiven Widerstand zusammenfindet und dieser auch nicht stark belohnt wird³⁹⁵.

³⁸⁵ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 320.

³⁸⁶ Ebd.

³⁸⁷ Ebd.

³⁸⁸ Ebd.

³⁸⁹ Ebd.

³⁹⁰ Ebd.

³⁹¹ Ebd.

³⁹² Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 320 f.

³⁹³ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 321.

³⁹⁴ Bosetzky et al.: a. a. O., S. 321.

³⁹⁵ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 321.

Im Gegensatz dazu wird mit aktivem Widerstand ein Handeln bezeichnet, welches die Veränderung der Bürokratie vor allem in eine klientenorientierte und teamzentrierte Form anstrebt³⁹⁶. Weiterhin gilt hier die Vorstellung, dass sich große Organisationen verändern müssen, damit sich auch die Gesellschaft ändern kann³⁹⁷. Es soll hier vor allem verhindert werden, dass sich zu einer bürokratischen Persönlichkeit entwickelt wird und auch dass eine Art der Entfremdung von den Bürger*innen entsteht. Durch Widerstand wird versucht, sich eben nicht zu einer bürokratischen Persönlichkeit zu entwickeln, sondern seine eigene Identität zu finden³⁹⁸. Der aktive Widerstand kommt meist vor, wenn die Organisation eben nicht starke sondern eher schwache Sanktionsmittel anwenden wird³⁹⁹. Außerdem findet sich hier eine Gruppe, die sich im Widerstand zusammenschließt und Unterstützung bietet, da hier Konsens über die Meinung bezüglich der Organisation herrscht und diese selbst in einer Krise steckt⁴⁰⁰.

Die berufliche Sozialisation übt einen starken Einfluss auf die Individuen aus, der sich in der Folge neben der persönlichen Einstellung auch auf die Organisation selbst auswirken kann, da hiermit das Handeln der Mitarbeiter*innen verändert wird.

³⁹⁶ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 321.

³⁹⁷ Ebd.

³⁹⁸ Ebd.

³⁹⁹ Vgl. Bosetzky et al.: a. a. O., S. 322.

⁴⁰⁰ Ebd.

4 Zusammenhang Arbeitsmotivation und berufliche Sozialisation

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Arbeitsmotivation und auch die berufliche Sozialisation analysiert. Es wurden hierbei auch Einflussfaktoren und Folgen daraus festgestellt. Doch wie hängen diese beiden Faktoren zusammen? Die vorliegende Arbeit nimmt an, dass zwischen beiden Phänomenen ein Zusammenhang besteht. Die Arbeitsmotivation entsteht nicht zwingend aus Erfahrungen im Kindesalter, betrachtet sie nur die Situation innerhalb der Organisation selbst. Die berufliche Sozialisation ist zwar ein Prozess der im Berufsalltag stattfindet, jedoch baut er auch auf Sozialisationsetappen davor auf.

Die berufliche Sozialisation muss in gewisser Weise also vorteilhaft für die Person stattfinden, die neu im Berufsleben ankommt. Das Kollegium sollte sich kameradschaftlich verhalten und nicht versuchen, die alten Werte anhand von viel Bürokratie durchzusetzen. Läuft die Integration in ein neues Team gut ab, also kameradschaftlich und ohne Konkurrenzdruck, sollte der oder die Berufsanfänger*in die Organisation als solche auch eher akzeptieren und weniger ablehnen. Es wird vermutet, dass aus einer Akzeptanz der Organisation auch eine gute Arbeitsmotivation entstehen kann. Denn auch hier wirken andere Personen auf die Charaktereigenschaften des neuen Teammitgliedes ein. Das findet besonders in Form des Führungsverhaltens der Vorgesetzten statt. Durch eine Organisationsakzeptanz wird die neue Arbeitskraft willens sein, sich zu engagieren. Diese Bereitwilligkeit wird dann weiter von der Führungskraft beeinflusst. Durch ihr Verhalten wird diese dazu führen, dass entweder eine hohe oder eben eine niedrige Arbeitsmotivation entsteht. Vermutlich kann es auch passieren, dass die Führungskraft die generelle Einstellung eines einzelnen zu der Arbeitsstelle beeinflusst, je nachdem wie hoch die Bindung der beiden Personen zueinander ist. Verhält sich die Führungskraft eher gegenteilig, wird die neue Bindung zur Organisation auch beeinflusst. Es kann vorkommen, dass dann eine Ablehnung entsteht. Eben benannter Prozess könnte auch gegenläufig vorkommen und von einer Ablehnung hin zu einer Akzeptanz der Organisation führen.

Die Arbeitsmotivation steht unter starkem Einfluss der beruflichen Sozialisation. Beide Faktoren haben somit einen hohen Einfluss nicht nur auf die einzelne Person, sondern auch auf die Leistungsfähigkeit der Organisation.

5 Meinungsbild über die öffentliche Verwaltung

Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung haben mit Vorurteilen zu kämpfen. So findet sich ein Wertschätzungsproblem nicht nur gegenüber den eigenen Führungskräften, sondern teilweise auch in Bezug auf die Öffentlichkeit. Was die Beschäftigten als fehlende Anerkennung der Bürger*innen empfinden, ist aus anderer Sicht vermutlich als schlechtes Bild einzuordnen.

Befragt man die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes über ihre Einschätzung darüber, wie sie und ihre Arbeit von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden erhält man zwar unterschiedliche Einschätzungen, jedoch sind sich die Befragten in einem einig: ihre Arbeit wird als Selbstverständlichkeit angesehen⁴⁰¹. „Viele der öffentlichen Dienstleistungen funktionieren mit großer Selbstverständlichkeit“⁴⁰², betonen *Vogel und Pfeuffer*. Die Dienstleistungen des öffentlichen Dienstes „bleiben [dabei] ‚unsichtbar‘ – zumindest solange sie funktionieren“⁴⁰³. Im Hintergrund funktionieren Leistungen wie die Daseinsvorsorge und die Infrastruktur. Doch erst, wenn der Müll nicht beseitigt wird oder die Busse nicht fahren, dann würden diese Leistungen in die Aufmerksamkeit einer breiteren Masse rücken, so *Vogel und Pfeuffer*⁴⁰⁴. Problematisch ist hier, dass der gesamte öffentliche Dienst im Hintergrund funktioniert, ohne dass etwas davon überhaupt wahrgenommen wird.

Den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes werden oft Vorurteile entgegengebracht. Gängig hierbei ist das Bild des faulen Beamten „und das abschätzigste Urteil, dass Verwaltungsarbeit wohl ziemlich langweilig und stupide sein muss“⁴⁰⁵. Zu bemerken sei hier, dass ein Arbeitsaufwand natürlich nicht von außen einzuschätzen ist⁴⁰⁶. Es wird wohl auch Aufgabenbereiche geben, die einen klaren Ablauf haben, der immer wieder auch genauso durchgeführt werden kann. Allerdings gilt das nicht generell und ist von außen schwer einzuschätzen. Verallgemeinert zu denken, dass eine Arbeit weniger Wert hat, da sie einfacher ist, ist ein zu hinterfragendes Vorurteil. Viele Verwaltungsaufgaben laufen im Hintergrund und ohne ein Erkennen durch die Bürger ab. Es wurde festgestellt, dass eine Verwaltung ganz normal handele, wenn sie etwas gut ausführt⁴⁰⁷. Wenn dann etwas nicht so funktioniert wie normal, fällt dieser Zustand im Gegensatz dazu natürlich sofort auf. Die Bürger*innen scheinen die Verwaltungsarbeit vorauszusetzen und erkennen sie deshalb nicht an, da sie selbstverständlich zu sein scheint. Die Beschäftigten

⁴⁰¹ Vgl. *Vogel, Berthold; Pfeuffer, Andreas: Amtsethos oder Job?, 2016, S. 517.*

⁴⁰² *Vogel; Pfeuffer: a. a. O., S. 517.*

⁴⁰³ Ebd.

⁴⁰⁴ Vgl. *Vogel; Pfeuffer: a. a. O., S. 517.*

⁴⁰⁵ *Vogel; Pfeuffer: a. a. O., S. 517.*

⁴⁰⁶ Vgl. *Vogel; Pfeuffer: a. a. O., S. 517.*

⁴⁰⁷ Ebd.

des öffentlichen Dienstes selbst schätzen dabei den Nutzen, den ihre Arbeit der Gesellschaft bringt, als sehr hoch ein⁴⁰⁸.

Bürger*innen „kaufen“ nicht die Dienstleistung, die die Verwaltung für sie erbringt, im Gegensatz zu der Wirtschaft. Externe und interne Dienstleistungen der Verwaltung müssen nicht mit hohen Geldbeträgen bezahlt werden und werden so von den Bürger*innen als selbstverständlicher betrachtet. Die Leistung der Verwaltung rückt in den Hintergrund und wird deshalb unwichtiger. Man kann die im öffentlichen Dienst erbrachten Leistungen nicht oder nur begrenzt in Geldbeträgen darstellen⁴⁰⁹. Viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die dazu befragt wurden sind, sehen das Problem, dass viele Menschen nicht wissen, welcher Aufwand hinter den Verwaltungsaufgaben steckt. Deshalb würde die Wertschätzung auch nicht zustande kommen⁴¹⁰. Die Qualität der Dienstleistungen ist durch die Bürger*innen nicht messbar, sie kann nur subjektiv bewertet werden.

Vogel und *Pfeuffer* sehen das Problem der fehlenden Wertschätzung aber auch im Strukturwandel. Die Bürger hätten mittlerweile höhere Ansprüche, was durch unsichere Beschäftigungsverhältnisse noch verstärkt würde. Die Leistungen der Verwaltung gelten weiterhin als selbstverständlich, jedoch haben sich die äußeren Bedingungen des Arbeitens im öffentlichen Dienst stark verändert⁴¹¹. Es entstehen Einflüsse und Probleme „durch drohende Privatisierungen, Personalknappheit [und] Ausgliederungen auf sehr grundlegende Art und Weise“⁴¹².

Die Befragung betont außerdem, dass in dem öffentlichen Bereich kein Wertewandel in dem Sinne zu entstehen scheint, dass die Bediensteten eine andere oder neue Jobmentalität entwickeln würden. Sie würden weiterhin für die gleichen Werte und Dinge stehen, wie vorher auch und ihrem Beschäftigungsfeld treu bleiben⁴¹³. Das liegt daran, dass die Beschäftigten sich „explizit am Gemeinwohl [orientieren] und [...] ein klares Berufsbild [haben]“⁴¹⁴. Trotz Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sei es den Beschäftigten im öffentlichen Dienst weiterhin wichtig, „an Standards festzuhalten, die für die eigene Berufsausübung notwendig sind“⁴¹⁵.

Dass die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes generell mit ihrem Ansehen in der Gesellschaft zu kämpfen haben, machen auch die von *ver.di* organisierten Tarifverhandlungen deutlich. Im Jahr 2011 lief die Kampagne unter dem Motto „Wir sind es wert.“. Hier

⁴⁰⁸ Vgl. *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 517.

⁴⁰⁹ Müller-Unland, Sabine et al.: Tarifrunde 2012 TVöD Bund und Kommunen Daten und Fakten, 2011, S. 4.

⁴¹⁰ Vgl. *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 517.

⁴¹¹ Vgl. *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 518.

⁴¹² *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 518.

⁴¹³ Vgl. *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 519.

⁴¹⁴ *Vogel*; *Pfeuffer*: a. a. O., S. 519.

⁴¹⁵ Ebd.

wird betont, dass die Arbeit des öffentlichen Dienstes wichtig ist und als Grundlage für die Arbeitsmöglichkeit der deutschen Unternehmen gilt⁴¹⁶. Auf dieser Grundlage soll die Lohnentwicklung der Privatwirtschaft auch angepasst werden⁴¹⁷. Die Tarifverhandlungen beschäftigen sich hauptsächlich mit dem Verdienst der Angestellten im öffentlichen Dienst. Dabei würde eine Form der Wertschätzung erreicht werden, wenn der Verdienst, oder seine Entwicklung, gleichgestellt mit dem der Privatwirtschaft wäre.

Generell soll hier betont werden, dass eine Wertschätzung der Arbeit einer bestimmten Gruppe immer unterschiedlich aussehen kann. Dennoch wird hier ein Zusammenhang zwischen der Wertschätzung und dem Meinungsbild einer und über eine bestimmte Gruppe gesehen. Wie bereits oben beschrieben fühlen sich viele Beschäftigte nicht ausreichend in sich selbst und in ihrer Arbeit anerkannt. Da liegt die Vermutung nahe, dass Bürger*innen einen schlechten Eindruck über den öffentlichen Dienst haben und sich dann folglich dementsprechend auch verhalten. Wenn sie das Gefühl haben, dass Verwaltungsarbeit stupide sei und dem Bild eines faulen Beamten glauben, werden diese Leistungen für sie nicht von hoher Bedeutung sein. Nur wenn diese Leistungen ausfallen, wird dies bemerkt und wird kritisiert. Dadurch findet seitens der Gesellschaft kaum Wertschätzung für die Leistungen des öffentlichen Dienstes statt.

⁴¹⁶ Vgl. Müller-Unland et al.: a. a. O., S. 4 f.

⁴¹⁷ Vgl. Müller-Unland et al.: a. a. O., S. 5.

6 Fazit

Die Analyse der vorliegenden Materialien hat gezeigt, dass die Arbeitsbereitschaft und auch die allgemeine Stimmung innerhalb des Amtes von vielen Faktoren abhängig ist und somit auch nicht vollständig in den eigenen Händen des Beschäftigten liegt. Hierbei wurde der öffentliche Kontext betrachtet. Die Führungskräfte beeinflussen durch ihren Führungsstil unmittelbar die Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter*innen. Der Berufseinstieg steht unter dem Einfluss der beruflichen Sozialisation, welche das Bild über die eigene Arbeit und die persönliche Motivation verändert. Die Kolleg*innen wirken direkt auf die Stimmung des Einzelnen bezüglich der Organisation ein und können das dort vorhandene Bild verändern, was zu Akzeptanz oder Ablehnung der Organisation führen kann. Weiterhin fehlt von außen eine Wertschätzung der Aufgaben des öffentlichen Dienstes, häufig werden die dort tätigen Personen für ihren Beruf belächelt. Statt die vielen Aufgaben der Mitarbeiter*innen des öffentlichen Dienstes mit strengen Rahmenbedingungen zu betrachten, wird von der Gesellschaft nur die vermutete kurze Arbeitszeit („Freitag ab eins macht jeder seins!“) für zu viel Geld vermutet. Gleichzeitig wird der Verwaltungsapparat als langsam angesehen. Dieses Meinungsbild entsteht durch Unwissenheit der Gesellschaft, die den Arbeitsumfang der Vorgänge im öffentlichen Dienst nicht kennen. Deshalb findet auf gesellschaftlicher Seite wenig Wertschätzung gegenüber dem öffentlichen Dienst statt.

Da vorrangig die Führungskräfte die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen beeinflussen, sollte der kooperative Führungsstil angewendet werden, um die Beziehung zu den Mitarbeiter*innen zu stärken. Ein autokratisches Führungshandeln ist im Gegensatz dazu schädlich für die Entwicklung von Mitarbeiter*innen. Die berufliche Sozialisation durch Kolleg*innen sollte kollegial ablaufen, damit im Ergebnis die Organisation akzeptiert wird. Dies ist wichtig für einen guten Arbeitsablauf und die Zielerreichung der Organisation.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind – einmal pauschalisiert gesagt – genauso engagiert und willens eine gute Arbeit zu leisten, wie andere Arbeitskräfte auch. Dennoch werden dem Engagement und vor allem der Arbeitsmotivation Steine in den Weg gelegt, die von außen auf die Person im öffentlichen Dienst einwirken. Aus einer nicht gelungenen beruflichen Sozialisation und dazu einer hierarchisch führenden Führungskraft kann auch eine unglückliche Person werden, die sich dann vielleicht nicht mehr in der Organisation wohlfühlt. Genauso aber kann vor allem der kooperative Führungsstil sehr unterstützend wirken und den Mitarbeiter*innen im beruflichen Alltag helfen. Der schlechte Eindruck über die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes wird wohl eher aus reiner Unkenntnis der Menschen entstanden sein. Unkenntnis über den Arbeitsaufwand hinter

einzelnen Themen und vielleicht auch bis zu einem gewissen Maße simpler Neid befeuern das Bild des „faulen Beamten“ mehr oder weniger unfreiwillig. Das, was also von der Öffentlichkeit als Faulheit wahrgenommen wird, liegt in den meisten Fällen nicht vor. Natürlich ist auch die öffentliche Verwaltung ein Spiegel der Gesellschaft mit unterschiedlichen Charakteren und Persönlichkeiten.

Die Fragestellung dieser Bachelorarbeit – Sind Beschäftigte des öffentlichen Dienstes wirklich faul? – kann klar verneint werden.

Kernsätze

1. Die Arbeitsmotivation wird vor allem durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten beeinflusst.
2. Der kooperative Führungsstil führt die Mitarbeiter*innen des öffentlichen Dienstes zu einer positiven Arbeitseinstellung und steigert die Motivation.
3. Um die Ziele der Organisation bestmöglich zu erreichen, sollte sich die Führung an Beziehungen zu Mitarbeiter*innen und an den zu erreichenden Aufgaben orientieren.
4. Gesellschaftliche Ausnahmesituationen, wie die Corona-Pandemie, haben einen starken Einfluss auf den Arbeitsablauf und die Arbeitsmotivation.
5. Die Sozialisation beeinflusst die Persönlichkeit eines Menschen und dessen Motivation für den Arbeitsalltag.
6. Die Arbeitsmotivation steht unter starkem Einfluss der beruflichen Sozialisation.
7. Das Meinungsbild über die öffentliche Verwaltung beeinflusst wesentlich die Arbeitsmotivation.
8. Beschäftigte des öffentlichen Dienstes sind nicht faul.

Anhang

Inhalt des Schriftverkehrs zur Benutzung des Gallup Engagement Index

20.05.2021

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Annemarie Rückmann und ich schreibe momentan meine Bachelorarbeit zum Thema Arbeitsmotivation und Sozialisation im öffentlichen Dienst. Um einen aktuellen Themenbezug dort einbringen zu können, würde ich gerne die aktuelle Ausgabe des Gallup Engagement Index als Quelle verwenden. Hier stellt sich mir die Frage, ob die Arbeit in den relevanten Teilen einen Sperrvermerk benötigt? Vielen Dank im Voraus für Ihre schnelle Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen

A. Rückmann

21.05.2021

Annemarie:

By way of introduction, my name is Scott Wright and I manage the Licensing and Permissions for Gallup's content globally. I received your request to use a portion of Gallup's content in your thesis. While I anticipate being able to approve this request, I do need to know a more exact description of the content you would like to use, along with a description of where you located the content. I ask for this, as we will likely require that you provide a citation to the source content in your thesis. If you can provide me with that information, I will review your request and provide an answer as to whether or not you may use that content.

Thank you for your interest.

SCOTT WRIGHT

Licensing and Permissions

402-938-6743

402-238-5806 (cell)

1001 Gallup Drive

Omaha, NE 68102

USA

GALLUP®

28.05.2021

Dear Mr. Wright,

thank you for coming back to me this fast. I will provide the needed information to you.

Firstly, I am writing my bachelor thesis in the field of the work motivation and socialization in the public service. For that I need to explain how the work motivation is influenced by different factors. Since the Engagement Index is representative for Germany, I intend to use the numbers provided there.

I am using the Gallup Engagement Index Germany (<https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>) in one chapter of my thesis. I refer back to the following pages: 2, 5-8, 10, 11, 13, 18, 19, 21, 22. I am referring to the data that is explained there, mainly the percentages for the emotional support situation. While using those numbers a citation is made every time that refers to the source (and the page its located on) and the source is named in the bibliography at the end of the thesis.

The thesis will be read by my two professors. I am asking if I need to add a blocking notice for the chapter in which I refer to the Engagement Index document, so that it will not be published to be read from others at my college.

Thanks for getting back to me soon.

Kind regards,

Annemarie Rückmann

08.06.2021

Annemarie:

Thank you for the additional information. The Report that you provided the link to is quite a lengthy report. Are you looking to use the entirety of the report or just certain content from the report. If you can provide me the exact content that you want to use, I can more easily provide you the accurate information about including this content in your Thesis. Overall, I can say that I am in favor of allowing you to use this content as requested, I just need to provide you the exact sourcing information that you will need to include with the use of this content.

Thank you,

SCOTT WRIGHT

Licensing and Permissions

402-938-6743

402-238-5806 (cell)

1001 Gallup Drive

Omaha, NE 68102

USA

GALLUP®

09.06.2021

Scott:

I have added the exact document I intend to use. It is the one which is downloadable via email through your website. Please refer to my last message regarding the exact pages I am referring to in my thesis. Again, I am using data from said pages like „20% of people....“. Which is the right citation to use in this case?

Thank you,

Annemarie Rückmann

09.06.2021

Annemarie:

My apologies, I missed the fact that you had already provided me with the page numbers in your prior email. Thank you for directing me to that. I'm happy to say that Gallup will approve of this use as requested. You may include the information from the report in your Thesis. Additionally, there is no need to redact the information should it be shared with anyone beyond your professors. We just need to ensure that the Thesis does not become part of any publication that is provided to others for a fee, or sold to others. As long as it remains as it is, an academic Thesis, you are free to use the content you've requested.

As for a citation, our main concern is that you have a few key components, the order of those components is not of great concern to us. Below, I have provided a sample citation. However, if you wish to reorganize the components of this citation to fit the style of citations you are using in other areas of the Thesis, you are allowed to do that.

Source: *Gallup Engagement Index 2020: ARBEITSUMFELD & FÜHRUNGSKULTUR IN ZEITEN DER CORONA PANDEMIE* (<https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>) 18. MÄRZ 2021, Gallup, Inc.

I hope this answers all your questions but if not, please do not hesitate to contact me, I would be happy to answer any additional questions you may have.

Thank you, and best of luck with your Thesis project!

SCOTT WRIGHT

Licensing and Permissions

402-938-6743

402-238-5806 (cell)

1001 Gallup Drive

Omaha, NE 68102

USA

GALLUP®

Literaturverzeichnis

- Akademie des Deutschen Beamtenbundes Bertelsmann Stiftung (Hrsg): *Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*. Gütersloh, 1989.
- Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter; Schulz zur Wiesch, Jochen: *Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung*. 6. Auflage, Stuttgart, 2002.
- Gallup, Inc. (Hrsg.): *Gallup Engagement Index Deutschland, Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie*. 18.03.2021, verfügbar unter <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx> [Zugriff am 13.05.2021].
- Mentzel, Wolfgang: *Innere Kündigung & Ursachen für eine innere Kündigung*. verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/innere-kuendigung-3-ursachen-fuer-eine-innere-kuendigung_i-desk_PI42323_HI3696874.html#! [Zugriff am 12.05.2021].
- Müller-Unland, Sabine et al.: *Tarifrunde 2012 TVöD Bund und Kommunen Daten und Fakten*. Berlin, 2011.
- Niederbacher, Arne; Zimmermann, Peter: *Grundwissen Sozialisation: Einführung zur Sozialisation im Kindes- und Jugendalter*. 4. Auflage, Wiesbaden, 2011.
- Öffentlicher Dienst News (Hrsg.): *Zitate über den Öffentlichen Dienst, Beamte, Staat und Demokratie*. 2020, verfügbar unter <https://oeffentlicher-dienst-news.de/zitate-sprueche-oeffentliche-dienst-beamte-witze-staat-demokratie/> [Zugriff am 03.06.2021].
- Olson, David H.: Circumplex model of marital and family systems. *Journal of family therapy*. 2000.
- Prof. Dr. Maier, Günter W.; Nissen, Regina: Extrinsische Motivation, *Gabler Wirtschaftslexikon*. 2018, verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084/version-255632> [Zugriff am 10.05.2021].
- Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (Hrsg.): *Grundbegriffe der Soziologie*. 9. Auflage, Wiesbaden, 2006.
- Scholer, Stefan: *Führung im öffentlichen Dienst: Führen unter erschwerten Bedingungen: Motivation: Sie haben es in der Hand: Kulturveränderung: nötig und möglich? (WEKA Praxislösungen)*. Kissing, 2017.
- Statistisches Bundesamt: *Familie*. 2021, verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Glossar/familien.html> [Zugriff am 25.05.2021].
- Vogel, Berthold; Pfeuffer, Andreas: *Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst*. in: WSI-Mitteilungen 69, 2016.
- Vogel, Dominik: *Führung im öffentlichen Sektor: eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten*. Potsdam, 2016.

WiWi-TreFF Zeitung: *Engagement-Index: Einsatz fürs Unternehmen nimmt ab*, in: *Die Manager von Morgen*. verfügbar unter <https://www.wiwi-treff.de/Arbeitsleben-and-HR-News/Motivation/Engagement-Index-Einsatz-fuers-Unternehmen-nimmt-ab/Artikel-1435> [Zugriff am 12.05.2021].

Eidesstattliche Versicherung

Ich, Annemarie Rückmann, versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 30.06.2021


Unterschrift