

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Nikolaus Franke

High-Potentials - Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten

Article (Accepted for Publication)

*Original Citation:*

Franke, Nikolaus (1999) High-Potentials - Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (8-9). pp. 889-911. ISSN 0044-2372

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/3081/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: May 2011

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

This document is the version accepted for publication and — in case of peer review — incorporates referee comments. It is a verbatim copy of the publisher version.

# High-Potentials

Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger  
kaufmännischer Führungseliten\*

*Working Paper*

A later version of this paper is published in:

Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999, Vol. 69 (8-9), pp. 889-911.

Dr. Nikolaus Franke

Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Innovationsforschung und Technologie-  
management der Ludwig-Maximilians Universität München

Ludwigstr. 28 RG

80539 München

Tel. ++498/89/2180-3684

franke@bwl.uni-muenchen.de

---

\* Ich danke Dr. Christian Hofmann und Dipl.-Kfm. Georg Altmann für wertvolle Hinweise.

## ÜBERBLICK

- Auf den Personalmärkten fällt mittlerweile ein scharfer Wettbewerb um die bestqualifizierten Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und technischer Studiengänge auf.
- Das Wissen über Charakteristika und Präferenzen dieser sogenannten "High-Potentials" ist aber gering.
- Daher wurde eine großzahlige Befragung von BWL-Studenten durchgeführt, wobei die Selektion der High-Potentials anhand eines Qualifikationsindex erfolgte, der mit Hilfe einer Conjointanalyse bei Personalmitarbeitern konstruiert worden war.
- Es zeigt sich, daß es den einbezogenen Unternehmen mehrheitlich nicht gelungen ist, sich bei den hochqualifizierten High-Potentials als attraktive Arbeitgeber zu profilieren.
- Als Schlüsselvariable für künftige, an High-Potentials orientierten Personalmarketing-Strategien wird das Ansehen einer Arbeitgebers in der Öffentlichkeit ermittelt.

## A. PROBLEM: ENGPÄSSE AM ARBEITSMARKT

Die Schwierigkeiten, die Unternehmen seit einigen Jahren bei der Rekrutierung von qualifiziertem Führungsnachwuchs haben, sind beträchtlich.<sup>1</sup> Befanden sich arbeitsplatz anbietende Unternehmen früher in einem relativ bequemen "Verkäufer"markt, so ist es heute notwendig, aktiv Personalmarketingstrategien zu entwickeln<sup>2</sup> und enorme Mittel in Rekrutierungsprogramme zu investieren.<sup>3</sup>

Der Wettbewerb konzentriert sich dabei vornehmlich auf diejenigen Studenten, die sich durch ihre hohe Qualifikation von den übrigen deutlich abheben, die sogenannten *High-Potentials*,<sup>4</sup> da verschärfter Wettbewerb auf den nationalen und internationalen Märkten und die zunehmende Bedeutung des Produktionsfaktors "Wissen" die Unternehmen zwingt, besonderes Augenmerk auf die Qualität ihrer Mitarbeiter zu legen.<sup>5</sup>

Unternehmen, die diese Problematik erkannt haben, versuchen diese High-Potentials durch Round-Table Gespräche, Kontaktmessen, die Vergabe von praxisorientierten Diplomarbeiten etc. anzusprechen.<sup>6</sup> Ein Blick auf die schwarzen Bretter einer Universität zeigt die enorme Vielfalt und Menge derartiger Angebote und belegt damit das nachhaltige Interesse, das Unternehmen dieser Gruppe von Studenten entgegenbringen.

Wer aber *sind* diese High-Potentials? Was *wollen* Sie? Wie können Sie *gewonnen* werden?

Das tatsächliche Wissen über High-Potentials kann mit der Aufmerksamkeit, die ihnen entgegengebracht wird, nicht Schritt halten. Die wenigen<sup>7</sup> publizierten empirischen Studien über studentische High-Potentials vermitteln eher vage Impressionen. Problematisch ist vor allem die meist relativ willkürliche Einstufung bestimmter Studenten als High-Potential,<sup>8</sup> die den Erkenntniswert mindert. Angesichts des geringen Wissens ist das *praktische* Interesse an Untersuchungen zu High-Potentials daher groß.<sup>9</sup>

Aber auch in der *Wirtschaftswissenschaft* und damit aus theoretischer Sicht nimmt das Interesse an nicht-durchschnittlichen, besonders exponierten Teilmengen wirtschaftlicher Akteure zu (vgl. Tabelle 1). Nicht nur die Soziologie beschäftigt sich mit Eliten.<sup>10</sup>

Tabelle 1: Beispiele für Eliten-Forschungsfelder

<i>Bezugsgruppe</i>	<i>Forschungsrichtung</i>
Konsumenten	Meinungsführerkonzept, Diffusionsforschung, Lead-User Forschung u.a.
Arbeitnehmer	Spitzenführungskräfteforschung, Führungsforschung, Promotorenforschung u.a.
Unternehmen	Benchmarking, Erfolgsfaktorenforschung u.a.

Grund für das Interesse der Wirtschaftswissenschaft ist, daß die aufgeführten Teilmengen eine weit über ihren zahlenmäßigen Anteil hinausgehende ökonomische (Schlüssel-) Bedeutung haben und sich von "normalen", d.h. durchschnittlichen Vertretern oft deutlich unterscheiden.

Die ökonomische Bedeutung der High-Potentials unter betriebswirtschaftlichen Hochschulabsolventen ist unstrittig hoch, ob bzw. inwiefern sie sich von den übrigen Studenten unterscheiden, ist - jenseits der Leistungskriterien - unklar.

Ziel eines breit angelegten empirischen Projektes<sup>11</sup> war es daher, ein möglichst objektives *Realbild* der Eigenschaften, Werte und Wünsche der bisher weitgehend unbekanntem Elite der High-Potentials unter den wirtschaftswissenschaftlichen Studenten zu gewinnen.

## B. EMPIRISCHES VORGEHEN - IDENTIFIKATION DER HIGH-POTENTIALS

Um möglichst valide Informationen vorlegen zu können, wurde die empirische Untersuchung gründlich vorbereitet (vgl. Abbildung 1).

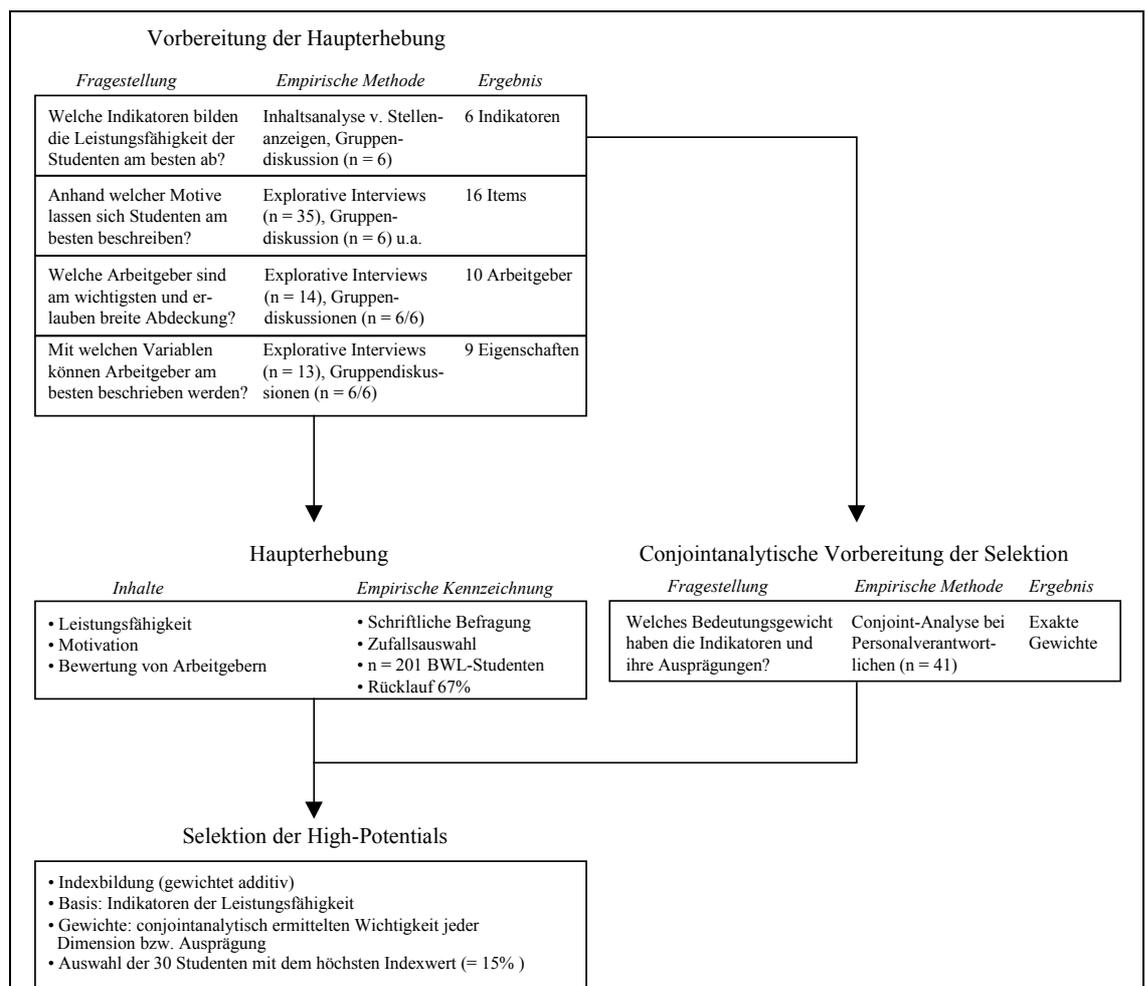


Abbildung 1: Empirische Vorgehensweise

Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei die Frage, wie aus den BWL-Studenten diejenigen mit dem höchsten Potential herausgefiltert wurden, da eine nicht-willkürliche und sauber dokumentierte Vorgehensweise die Voraussetzung für valide Ergebnisse ist.

An welchen Qualifikationen zeigt sich das Potential eines Studenten?

Aus der Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen (vgl. Abb. 1) wurde deutlich, da hier eine Vielzahl von Eigenschaften existieren. Beispielfhaft lassen sich die Noten in Diplom, Vordiplom und Abitur, die Studiendauer, Fremdsprachenkenntnisse, Fähigkeiten in Bezug auf EDV, eine große Zahl von erstklassigen Praktika und eine erfolgreiche und einschlägige Berufsausbildung nennen. Auch Stipendien und Forschungspreise, eine anspruchsvolle Fächerkombination in der Wahl der Speziellen, ein interessantes Thema in der Diplomarbeit, außeruniversitäres Engagement in Vereinen und Studentenvereinigungen wie AIESEC oder MTP, ungewöhnliche und anspruchsvolle Nebenfächer im Studium oder gar ein Zweitstudium und ein längerer Auslandsaufenthalt qualifizieren einen Studenten. Bei den persönlichen Eigenschaften werden Führungsfähigkeit, soziale Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft, Kreativität und ein gewinnendes Wesen genannt. Die Liste ließe sich nahezu beliebig verlängern.

Für die Haupterhebung schieden dabei einige der genannten Eigenschaften von vornherein aus. So ist es bei einer Befragung von Studenten nicht möglich, Examennote und Semesterzahl zu erheben, da diese noch nicht feststehen. Auch die persönlichen Fähigkeiten wie Kreativität, soziale Kompetenz etc. lassen sich nur eingeschränkt und kaum valide durch Selbsteinschätzung abbilden.

Die verbliebenen quantitativen, d.h. objektiv meßbaren Eigenschaften<sup>12</sup> wurden daher in einer intensiven Gruppendiskussion auf Basis der Ergebnisse der Inhaltsanalyse und der Auswertung einschlägiger Literatur<sup>13</sup> auf ihre Bedeutung und Erhebbarkeit geprüft. Am Ende des Prozesses wurden folgende Variablen (vgl. Tabelle 2) als Indikatoren für die Leistungsfähigkeit von Studenten selektiert.

Tabelle 2: Indikatoren für die potentielle Leistungsfähigkeit eines Studenten

- Durchschnittsnote Vordiplom	- Durchschnittsnote Abitur
- Berufsausbildung	- Längerer Auslandsaufenthalt
- Außeruniversitäres Engagement (Verein, AIESEC, etc.)	- Anzahl Praktika/studienbezogener Nebenjobs

Selbstverständlich sind diese Eigenschaften nicht als gleichgewichtig anzusehen. Welches Gewicht aber haben sie und welches Gewicht kommt jeder einzelnen *Ausprägung* zu? Auf welche Weise können die Einzelindikatoren zu einem zusammenfassenden Indexwert, der das Potential eines Studenten erfaßt, aggregiert werden?

Eine willkürliche Gewichtung durch den Forscher selbst schied von vornherein aus, denn mit der damit geringen Validität der Identifikation sind zwangsläufig nicht-valide Befunde bezüglich der Eigenschaften der High-Potentials verbunden.

Publizierte Rankings, bei denen einzelne Indikatoren von Personalmitarbeitern in ihrer Wichtigkeit bewertet werden,<sup>14</sup> helfen bei dieser Frage ebenfalls kaum weiter, da erstens deren Validität grundsätzlich in Frage gestellt werden muß<sup>15</sup> und sie zweitens keine Auskunft über den Nutzenbeitrag einzelner Ausprägungen geben. Gerade diese sind aber für das vorliegende Problem unerlässlich, denn es ist anzunehmen, daß verschiedene Indikatoren einen nicht-linearen Verlauf aufweisen, d.h. K.O.-Kriterien, Sprünge und positiv übersteuernde Ausprägungen existieren.<sup>16</sup>

Eine Methode, die die genannten Probleme umgeht und eine valide Identifikation der High-Potentials erlaubt, ist die *Conjoint-Analyse*. Mit ihrer Hilfe kann der Nutzen einzelner Eigenschaften von Objekten bestimmt werden, indem der empirisch erhobene Gesamtnutzen eines Objektes rechnerisch in die Nutzenbeiträge der Teileigenschaften zerlegt wird.<sup>17</sup> Der Vorteil des Verfahrens liegt vor allem darin, daß die Befragten nicht einzelne Eigenschaften gesondert bewerten müssen, sondern lediglich Globalurteile abgeben. Die Befragungssituation ähnelt insofern normalen Entscheidungssituationen, weswegen hier kaum Verzerrungen zu erwarten sind. Vor allem im Bereich von Produktakzeptanztests wird die Conjoint-Analyse in zunehmendem Maße eingesetzt.<sup>18</sup>

Die für die Selektion der High-Potentials notwendige Gewichtung der Qualifikationen potentieller Bewerber nach ihrer Wichtigkeit wurde daher - nach Kenntnis des Verfassers - erstmals anhand einer Conjoint-Analyse durchgeführt.

Experimentelle Stimuli in der vorliegenden Untersuchung waren Karten, auf denen jeweils ein fiktiver Student durch die obengenannten sechs Variablen charakterisiert wurde. Die Zahl der dabei berücksichtigten Ausprägungen pro Variable bedeutet - genau wie bei der Frage, wieviele Variablen in die Analyse aufgenommen werden sollten - stets einen Konflikt zwischen Vollständigkeit und Durchführbarkeit: natürlich sollte unterschieden werden, ob z.B. die Praktika als anspruchsvolle, längere Aufenthalte bei hochklassigen Unternehmen stattfanden oder ob sie sich auf 4wöchige Kurzeinsätze bei unbekanntem Unternehmen beschränkten, in deren Rahmen hauptsächlich die Funktionsweise von Kopierern erlernt wurde. Auf der anderen Seite würden derartige Differenzierungen dazu führen, daß die Anzahl der notwendigen Karten extrem hoch ist, was zu einer völligen Überforderung der Befragten führen würde. Bereits die bewußt knapp gehaltene Menge an Ausprägungen führte zu 25 Karten<sup>19</sup> - eine Menge, die sicherlich an der Obergrenze dessen liegt, was in einer normalen Befragungssituation zumutbar ist.

Diese Karten wurden den Probanden mit der Bitte vorgelegt, sie in die Reihenfolge ihrer Präferenz für eine normale (d.h. durchschnittliche) Stellenbesetzung mit einem betriebswirtschaftlichen Hochschulabsolventen zu bringen. Teilnehmer an diesem, im Rahmen persönlicher Interviews durchgeführten Experiment waren 41 bewusst ausgewählte Personalmitarbeiter, die üblicherweise mit der Einstellung von universitären kaufmännischem Führungsnachwuchs befaßt sind.<sup>20</sup> Kriterium für die Auswahl war die Absicht, einen möglichst breiten und vielschichtigen Eindruck zu erhalten, wobei eine Zufallsauswahl allerdings nicht möglich war.<sup>21</sup> Schwerpunktmäßig wurden Personalmitarbeiter von Großunternehmen befragt, sowie von kleineren Unternehmen aus (Wachstums-) Branchen wie Beratung, Software und Telekommunikation (vgl. Abbildung 2). Vorbedingung für ein Interview war, daß diese Unternehmen üblicherweise BWL-Hochschulabsolventen einstellen und der Befragte damit befaßt ist. Damit kann zumindest interpretativ eine gewisse Verallgemeinerungsfähigkeit behauptet werden.

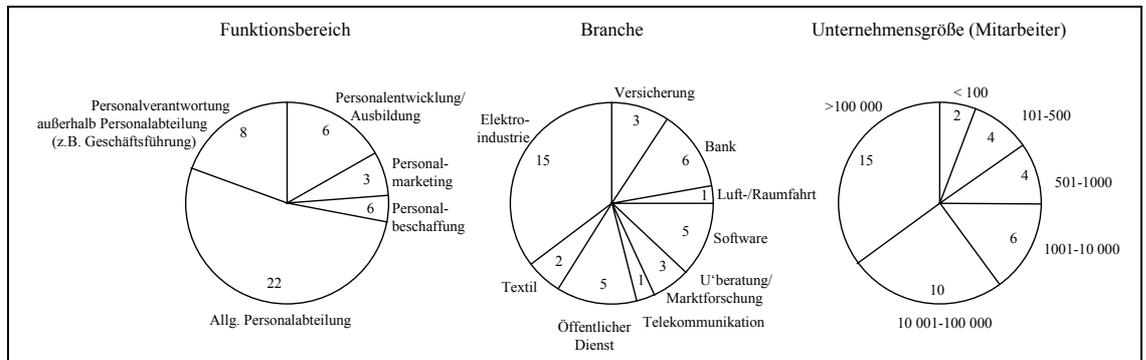


Abbildung 2: Befragte im Conjoint-Experiment<sup>22</sup>

Trotz der relativ hohen Zahl von Karten fiel es den Befragten mehrheitlich nicht schwer, sie in die aus ihrer Sicht korrekte Reihenfolge zu bringen,<sup>23</sup> was die Validität der Ergebnisse unterstreicht. Aus den ordinalen Globalbewertungen der fiktiven Studenten konnte anschließend conjointanalytisch der metrische Nutzenbeitrag jeder Eigenschaft errechnet werden.<sup>24</sup> Es ergab sich folgender Befund (vgl. Abbildung 3).

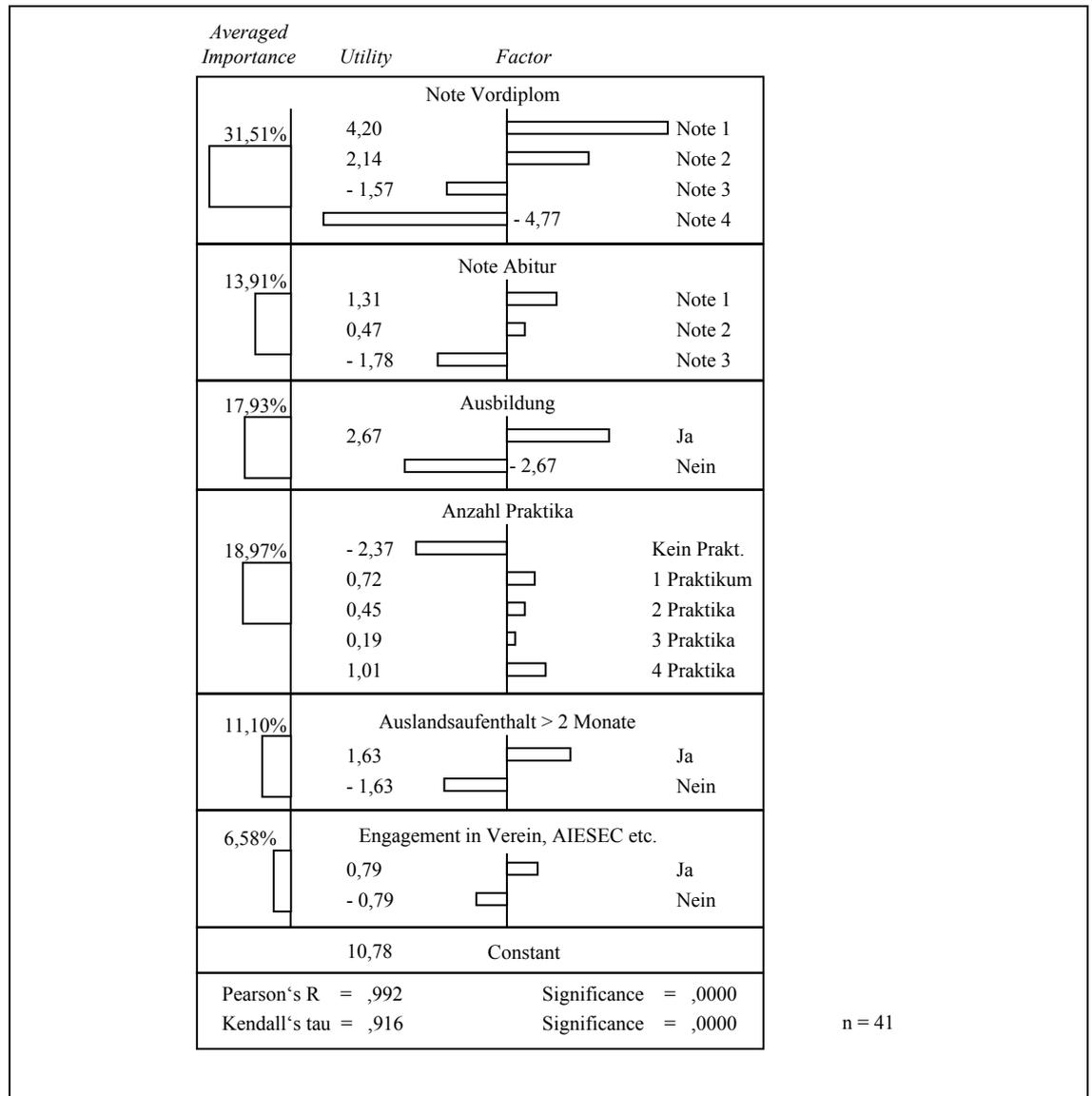


Abbildung 3: Nutzenbeitrag einzelner Leistungsindikatoren und ihrer Ausprägungen

Die Validität der Ergebnisse kann als *hoch* bezeichnet werden, denn die empirischen Kartenreihenfolgen können anhand der Ergebnisse sehr gut reproduziert werden ( $r=0,992$  bzw.  $0,916$ ).<sup>25</sup>

Die größte Bedeutung für das Potential eines BWL-Studenten hat nach Meinung der Personalmitarbeiter offensichtlich die *Vordiplomsnote* (31,51%). Es folgt die Zahl der *Praktika* (18,97%), die Frage, ob der betreffende Bewerber eine *Ausbildung* absolviert hat (17,93%), die *Abiturnote* (13,91%), ein eventueller *Auslandsaufenthalt* (11,10%) und zuletzt die *außeruniversitären Aktivitäten* in Verein, AIESEC etc. (6,58%).

Interessant erscheint dabei, daß mit dem Notenbild (Abitur und Vordiplom) insgesamt fast die  *Hälfte* des Potentials bestimmt ist. Dies bedeutet, daß ein High-Potential zwingend über gute Noten verfügen muß. Ein Ausgleich von mäßigen Noten durch andere positive Eigenschaften erscheint angesichts dieser Bedeutung kaum

vorstellbar. Der Verlauf der einzelnen Notenstufen ist dabei relativ linear, d.h. der Nutzenabstand zwischen einzelnen Notenstufen variiert nur geringfügig. Tendenziell wird zwischen guten und sehr guten Noten ein geringerer Unterschied gesehen als zwischen guten und weniger guten. Anscheinend sehen die Personalmitarbeiter gute oder sehr gute Noten als notwendige Vorbedingung und schlechte als K.O.-Kriterien.

Neben den Noten, die Auskunft über die theoretischen Kenntnisse geben, sind aber auch die *praktischen* Kenntnisse der Studenten von einer hohen Bedeutung. Eine absolvierte kaufmännische Berufsausbildung wird von den Personalmitarbeitern ebenso honoriert wie die Zahl der Praktika. Bei den Praktika fällt der ungewöhnliche, nicht-lineare Nutzenverlauf besonders auf. Ganz offensichtlich ist es weniger entscheidend, wie viele Praktika ein Student *genau* absolviert hat, denn die Nutzenzuwächse beim Übergang zwischen einem, zwei, drei und vier Praktika sind gering bzw. haben z.T. sogar schwach negativ.<sup>26</sup> Entscheidend ist vielmehr, daß der Student *überhaupt* ein Praktikum gemacht hat. Ist dies nicht der Fall, so wirkt dies in der Meinung der Personalmitarbeiter als starker Negativnutzen. Ebenso wie gute Noten ist also eine gewisse Zahl an Praktika eine notwendige (aber keine hinreichende) Bedingung, fehlende Praktika entsprechend ein K.O.-Kriterium.

Aktivitäten, die sich nicht auf die Berufsqualifikation, sondern auf eine Erweiterung des sprachlichen, kulturellen und sozialen Horizonts beziehen, haben - gemessen an vielen Behauptungen - eine erstaunlich *geringe* tatsächliche Bedeutung. Die sogenannten "außeruniversitären Aktivitäten" dürfen in ihrer Bedeutung als Qualifikation also nicht überschätzt werden. Während ein längerer Auslandsaufenthalt aber noch eine gewisse Bedeutung zukommt, ist der Qualifikationsnutzen von Aktivitäten in einem Verein oder AIESEC vergleichsweise geringfügig.

Zusammengefaßt kann also festgehalten werden, daß ein positives Notenbild *wichtig* ist, aber nicht ausreicht, sondern durch Erfahrungen in der betrieblichen Praxis *ergänzt* werden muß. Außeruniversitäre Aktivitäten sind eher als Zusatz zu sehen und nicht als zwingende Voraussetzung.

Die errechneten Teilnutzenwerte erlauben es nun, für beliebige Kombinationen von Eigenschaftsausprägungen die Gesamtnutzenwerte - hier also das Potential des Studenten - zu berechnen und damit High-Potentials aus einer Menge von BWL-Studenten gezielt herauszufiltern (vgl. Abbildung 4).

<i>Factor</i>	<i>Utility</i>	<i>Factor</i>	<i>Utility</i>
<i>Beispielperson 1:</i> Note 2 Vordiplom	2,14	<i>Beispielperson 2:</i> Note 4 Vordiplom	-4,77
Note 1 Abitur	1,32	Note 2 Abitur	0,47
Ausbildung absolviert	2,67	Keine Ausbildung	-2,67
2 Praktika	0,45	Kein Praktikum	-2,37
Auslandsaufenthalt > 2 Monate	1,63	Kein Auslandsaufenthalt > 2 Monate	-1,63
Engagement in Verein, AIESEC etc.	0,79	Kein Engagement in Verein, AIESEC etc.	-0,79
Constant	10,78	Constant	10,78
SUMME (Potential)	<u>19,78</u>	SUMME (Potential)	<u>-0,98</u>

Abbildung 4: Zwei Beispiele zur Potential-Indexbildung

Grundlage für die Selektion waren die in einer repräsentativen Stichprobe erhobenen 201 (Hauptstudiums-) BWL-Studenten der Ludwig-Maximilians-Universität München, die unter anderem auch über die Leistungsindikatoren befragt wurden.<sup>27</sup> Für jeden Student wurde - wie im Beispiel - ein zusammenfassender Potential-Indexwert berechnet.<sup>28</sup> Anschließend wurden diejenigen 15% der Studenten ausgewählt, die die höchsten Werte<sup>29</sup> aufwiesen. Damit liegt die Basis für Vergleiche zwischen High-Potentials und "normalen" BWL-Studenten vor, die für die Ludwig-Maximilians-Universität München repräsentativ sind.<sup>30</sup>

## C. BEFUNDE ZU DEN HIGH-POTENTIALS

### *I. Leistungskriterien - wie "potent" sind die High-Potentials wirklich?*

Die erste Auswertung dient vor allem der Kontrolle, ob die vollmundige Bezeichnung "High-Potential" für die anhand ihres hohen Indexwertes ausgewählten Studenten auch inhaltlich angemessen erscheint.

Daher werden in Tabelle 3 die Ausprägungen der beiden Gruppen auf denjenigen Variablen ausgewiesen, anhand der die Selektion erfolgte.

Tabelle 3: Leistung von High-Potentials und übrigen BWL-Studenten

	<i>Note Vordiplom</i>	<i>Note Abitur</i>	<i>Wieviel % haben Ausbildung</i>	<i>Anzahl Praktika/ studienbezogene Nebenjobs</i>	<i>Wieviel % haben Auslandsaufenthalt</i>	<i>Wieviel % haben Engagement in Verein, AIESEC etc.</i>
High-Potentials (n=30)	2,31	1,98	80,0%	5,07	86,7%	70,0%
Übrige BWL-Studenten (n=171)	2,94	2,13	32,7%	2,96	34,5%	38,0%
Signifikanz des Unterschieds	*** [p=0,000]	** [p=0,003]	*** [p=0,000]	** [p=0,001]	*** [p=0,000]	** [p=0,001]
* < 5%, ** < 1%, *** < 0,1%. Verwendete Tests: bei (ordinalen) Noten Kendall's tau-b, bei (nominalen) Ausbildung/Auslandsaufenthalt/Engagement Cramer's V, bei (metrischer) Praktikazahl zweiseitiger t-test für unabh. Stichproben (Levene-Test zur Varianzgleichheit)						

Man erkennt auf einen Blick, daß die als High-Potentials identifizierten Studenten tatsächlich über eine *beeindruckende* Qualifikation verfügen. Deutlich wird dies bei den weit überdurchschnittlich guten Noten (Vordiplom 2,31, Abitur 1,98) und vor allem bei den praxisbezogenen und außeruniversitären Kriterien. Die Mehrzahl der High-Potentials können eine Ausbildung (80,0%) und (zumindest) einen längeren Auslandsaufenthalt vorweisen (86,7%), engagieren sich in Vereinen oder Studentenvereinigungen wie AIESEC (70,0%), außerdem verfügen sie über Praxiserfahrung aus der großen Zahl von Praktika (durchschnittlich 5,07).

Damit liegen sie in allen Qualifikationskriterien deutlich und signifikant über den "normalen", den restlichen BWL-Studenten. Bemerkenswert ist also die Durchgängigkeit des positiven Leistungsprofils. Damit erscheint die Bezeichnung als "High-Potential" für diese Personengruppe gerechtfertigt.

## ***II. Demographika - wer sind die High-Potentials?***

Einen ersten Einblick in die Gruppe der High-Potentials (jenseits der Leistungsfähigkeit) erlauben demographische Kriterien (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Demographika von High-Potentials und übrigen BWL-Studenten

	<i>Alter</i>	<i>Anteil weiblicher Studierender</i>	<i>Fachsemesterzahl z.Zt. der Erhebung</i>
High-Potentials	25,43	37,9%	6,9
Übrige BWL-Studenten	24,48	40,4%	7,0
Signifikanz des Unterschieds	* [p=0,017]	[p=0,805]	[p=0,749]
*=5%, **=1%, ***=0,1%. Verwendete Tests: bei (ratiokalierterem) Alter und Semesterzahl zweiseitigen t-test für unabh. Stichproben (Levene-Test zur Varianzgleichheit), bei (nominalen) Geschlecht Cramer's V			

Es zeigt sich zunächst, daß die High-Potentials im Durchschnitt ein Jahr älter (25,43 Jahre) sind als die übrigen BWL-Studenten (24,48 Jahre). Erklären läßt sich dies durch die Tatsache, daß die High-Potentials zu rund 80%, die übrigen BWLer nur zu 30% eine Ausbildung gemacht haben, mithin also 50 Prozentpunkte Unterschied bestehen - also genau die Hälfte einer zweijährigen Ausbildung. Dies und die Tatsache, daß die durchschnittliche Semesterzahl praktisch identisch ist (6,9 vs. 7,0 Semester), weisen also darauf hin, daß die High-Potentials ihre hohe Qualifikation nicht einfach in einem längeren Zeitraum "angesammelt" haben, sondern vielmehr den gleichen Zeitraum effizienter nutzen, indem sie sich mehr für das Studium und praxisrelevante bzw. außeruniversitäre Tätigkeiten engagieren.

Interessant ist auch die Feststellung, daß das Potential eines Studenten offensichtlich *keine* geschlechtsspezifische Eigenschaft ist. Der Anteil weiblicher Studenten ist praktisch identisch wie bei den übrigen BWL-Studenten unter den Befragten (37,9% vs. 40,4%).

### ***III. Motivation - was treibt die High-Potentials an?***

Zur genaueren Klärung der Eigenheiten von High-Potentials, werden im folgenden psychographische Variablen untersucht. Ziel ist es, deren *Persönlichkeit* näher zu beleuchten.

Als Basis hierfür wurden die grundlegenden Dimensionen der *Motivation* herangezogen. Die Motivation als intervenierende Variable erklärt Intensität und Richtung von körperlichen und psychischen Aktivitäten<sup>31</sup> und eignet sich sehr gut zur Beschreibung der Persönlichkeit.

Hierzu wurden die 16 selektierten (vgl. Abbildung 1) 5-stufig ratingskalierten Items einer Faktorenanalyse unterzogen. Ergebnis waren 4 sinnvoll zu interpretierende Grunddimensionen der Motivation (vgl. Anhang 1):

- die *Risikobereitschaft* umschreibt die Bereitschaft der Person, sich risikoreichen, unbekanntem Situationen zu stellen,

- die *Sinnsuche/Sinnorientierung* verweist auf Altruismus und eine gewisse Nachdenklichkeit,
- die *Leistungsorientierung* umfaßt das Bedürfnis etwas zu leisten und zu erreichen,
- die *Teamorientierung* stellt auf den Wunsch und die Fähigkeit ab, in der Gruppe zu agieren.

Sie erlauben einen Vergleich zwischen High-Potentials und den übrigen BWL-Studenten (vgl. Abbildung 5).

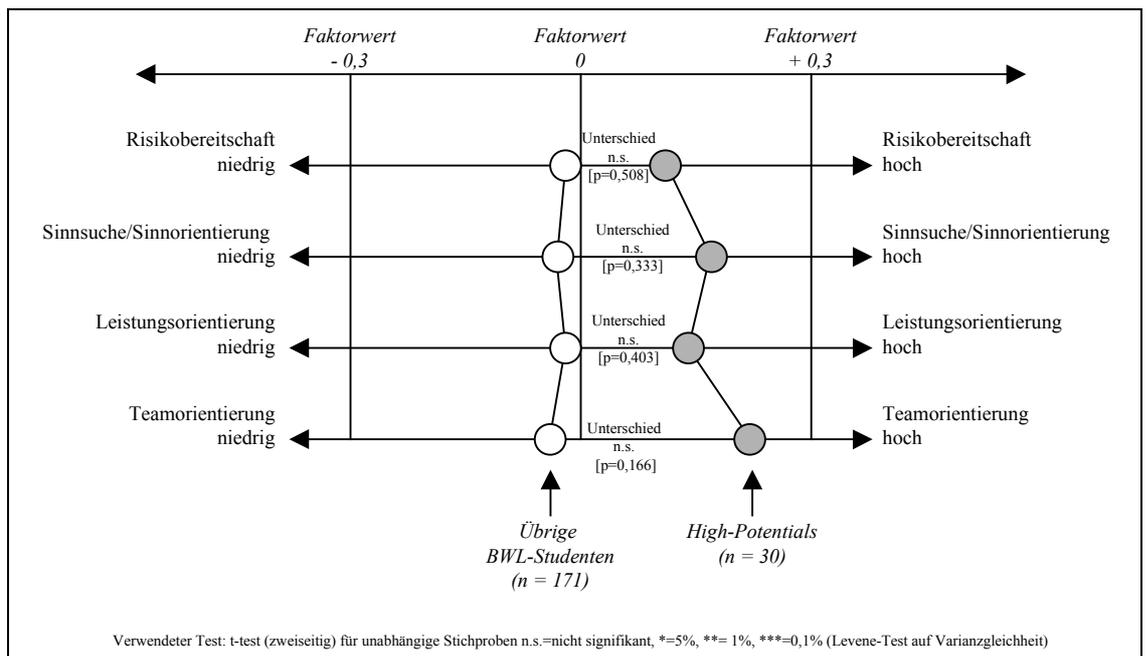


Abbildung 5: Motivation von High-Potentials und übrigen BWL-Studenten

Es wird anhand der vorliegenden Variablen deutlich, daß die High-Potentials in allen Grunddimensionen der Motivation im Durchschnitt *höhere* Werte aufweisen als die übrigen BWL-Studenten. So sind sie bereit, höhere Risiken einzugehen, sie haben eine höhere Sinnorientierung, sind stärker leistungsorientiert und auch teamorientierter als die der "normale" BWL-Student.

Betont werden muß allerdings auch, daß die gemessenen Unterschiede durchgehend nicht signifikant sind, was auch an der nicht sehr großen Stichprobe liegt.<sup>32</sup> Da die Effekte aber auch nicht übermäßig deutlich sind, liegt auch die Vermutung nahe, daß die als High-Potentials identifizierten Studenten sich zwar hinsichtlich ihrer Qualifikation (Noten, Praxisqualifikation, außeruniversitäres Engagement) untereinander stark ähneln, sich in Bezug auf die Motivation aber deutlich *unterscheiden*. Anscheinend handelt es sich bei den High-Potentials also um keine geschlossene Gruppe, sondern um sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, die im Durchschnitt eben nur knapp höhere Motivationswerte als die übrigen BWL-Studenten aufweisen.

#### IV. Persönlichkeitstypen

Die Frage, aus welchen Persönlichkeitstypen sich die Gruppe der High-Potentials zusammensetzt, läßt sich mit Hilfe einer *Cluster-Analyse* beantworten.<sup>33</sup> Sie bündelt Untersuchungsobjekte, die ähnliche Eigenschaftsausprägungen haben, zu in sich homogenen und untereinander heterogenen Gruppen. Zugrunde lagen bei der vorliegenden Analyse die Motivationsdaten. Einschränkend ist zu bemerken, daß die geringe Zahl an High-Potentials nur explorative Tendenzaussagen zuläßt.

Es konnten drei Gruppen als optimale Clusterzahl ermittelt werden.<sup>34</sup> Neben den Ausprägungen entlang der Motivationsvariablen - anhand derer die Clusterung erfolgte - werden in Tabelle 5 auch die Potential- und demographischen Variablen ausgewiesen.

Tabelle 5: Persönlichkeitstypen unter den High-Potentials

	<i>Cluster 1 (n=10)</i>	<i>Cluster 2 (n=10)</i>	<i>Cluster 3 (n=10)</i>
Risikobereitschaft	1,03	-0,25	-0,44
Sinnsuche/Sinnorientierung	-0,57	0,91	0,15
Leistungsorientierung	0,40	0,84	-0,84
Teamorientierung	0,28	-0,17	0,54
	↓	↓	↓
	"Unternehmer"	"Wissenschaftler"	"lässige Genies"
Potentialwert	17,58	16,69	16,28
Vordiplomsnote	2,43	2,36	2,13
Abiturnote	1,97	1,68	1,84
Ausbildung	90%	60%	90%
Praktika/Nebenjobs	4,70	5,40	5,10
Auslandsaufenthalt	100%	100%	60%
Engagement in Verein, AIE-SEC etc.	90%	90%	30%
Alter	25,0	26,2	25,1
Anteil weiblicher Studierender	0%	77,8%	40%
Fachsemester	6,8	7,2	6,6
Hierarchische Clusteranalyse, quadrierte euklidische Distanz, Ward-Fusionierung			

Die Clusteranalyse bestätigt damit die Vermutung nachdrücklich, daß die High-Potentials keine geschlossene Gruppe sind. Offensichtlich kann aus der beruflichen Qualifikation (Noten, Praxiserfahrung, außeruniversitäres Engagement) *kein* eindeutiges Persönlichkeitsbild abgeleitet werden, denn die drei gleich großen Cluster unterscheiden sich deutlich:

- Die erste Gruppe (Cluster 1) zeigt eine besonders hohe Risikobereitschaft und eine - gemessen an den "normalen" Studenten - überdurchschnittliche Leistungsorientierung. Gleichzeitig ist die Sinnsuche/Sinnorientierung eher unterdurch-

schnittlich ausgeprägt. Es entsteht damit das Bild einer tatkräftigen, zupackenden Persönlichkeit, die etwas bewegen möchte. Die Angehörigen dieser Gruppe werden daher als "*Unternehmer*" bezeichnet. Das hohe außeruniversitäre Engagement und die Tatsache, daß alle Angehörigen dieser Gruppe bereits einen längeren Auslandsaufenthalt absolviert haben, bestätigt den Sinn dieser Namensgebung. Auffällig ist zudem, daß sich die Gruppe der "*Unternehmer*" ausschließlich aus männlichen Studenten zusammensetzt.

- Die zweite Gruppe (Cluster 2) ist weniger risikobereit, hat dafür aber eine besonders ausgeprägte Sinnorientierung. Ihre Leistungsorientierung ist die höchste von allen drei Gruppen. Anscheinend handelt es sich hier eher zurückgezogene, nachdenkliche, arbeitsame Tüftler, so daß sich die - naturgemäß etwas vereinfachende - Bezeichnung als "*Wissenschaftler*" anbietet. Entsprechend sind die Leistungswerte durchgehend hoch, bis auf die Tatsache, daß nur etwas mehr als die Hälfte der vorwiegend weiblichen Studentengruppe eine Ausbildung absolviert hat.
- Die dritte Gruppe (Cluster 3) ist in gewisser Weise die interessanteste. Denn während die ersten beiden Gruppen in der besonders wichtigen Leistungsdimension deutlich über den übrigen BWL-Studenten liegen, weisen die Angehörigen des dritten Clusters einen ebenso deutlichen unterdurchschnittlichen Wert auf. Angesichts ihrer sehr hohen Qualifikation muß dieser Umstand verwundern. Neben ihrer geringen Leistungsmotivation sind sie auch risikoavers, bewegen sich aber gerne in der Gruppe. Man gewinnt den Eindruck einer ungewöhnlich befähigten, gleichwohl aber sehr entspannten, bequemen Persönlichkeit. Sie werden daher als "*lässige Genies*" bezeichnet. Ihr Motivationsprofil spiegelt sich auch in ihren Leistungsvariablen wider. So haben sie zwar von allen Clustern die besten Vordiplomsnoten und die zweitbesten Abiturnoten, waren aber weitaus seltener im Ausland und engagieren sich auch kaum außeruniversitär.

#### ***V. Noch einmal: sind die High-Potentials wirklich highly potent?***

Unterhält man sich mit Praktikern über hochqualifizierte Studenten, so betonen diese häufig, daß Kriterien wie Noten, Anzahl von Praktika natürlich nur *Hilfsindikatoren* sein könnten.<sup>35</sup> Wirkliche High-Potentials unter den Studenten zeichnen sich aus ihrer Sicht also nicht unbedingt nur durch derartige hard facts, sondern auch durch soft facts aus. So wäre ja durchaus denkbar, daß sich die Qualifikation der als High-Potentials bezeichneten Studenten auf hard facts beschränken würde und wichtige Persönlichkeitseigenschaften nur unterdurchschnittlich ausgeprägt wären, es sich bei Ihnen also um "angepaßte Streber" und nicht wirklich geeigneten Führungsnachwuchs handeln könnte.

Die vorliegenden Ergebnisse sprechen jedoch *gegen* diesen Einwand. Bereits bei der Durchschnittsbetrachtung wurde deutlich, daß die High-Potentials in allen Motivationsvariablen überdurchschnittlich hohe Werte aufweisen. Bricht man die verallgemeinernde Durchschnittsbetrachtung auf, so schälen sich drei *markante Persönlichkeitstypen* heraus, die sich untereinander deutlich unterscheiden und mit Sicherheit auch zu unterschiedlichen Stellenprofilen passen. Tendenziell scheinen die "Unternehmer" am ehesten als Nachwuchs für Linienfunktionen geeignet, wo sie mit der ihnen eigenen Tatkraft und Pragmatik Entscheidungen gestalten und durchsetzen können. Die nachdenklichen und fleißigen "Wissenschaftler" empfehlen sich vor allem als entscheidungsunterstützendes Stabpersonal. Die "lässigen Genies" dürften den höchsten Nutzen an Stellen stiften, bei denen weniger Fleiß und Betriebsamkeit als vielmehr Fähigkeiten als kreativer "Querdenker" notwendig sind.

Angesichts der geringen Fallzahl in den einzelnen Clustern können diese Zuordnungen zwar nur explorativ sein, klar wird dadurch aber, daß die High-Potentials, die anhand von relativ simplen Leistungsindikatoren identifiziert wurden, tatsächlich über eine ganz besondere Attraktivität für Unternehmen verfügen, die hochqualifizierten Führungsnachwuchs suchen. Ihre Bezeichnung als High-Potentials erscheint damit nachhaltig *gerechtfertigt*.

#### ***VI. Präferenzen auf dem Arbeitsmarkt - wohin wollen die High-Potentials?***

Es ist aufschlußreich zu untersuchen, wie attraktiv der extrem begehrten Zielgruppe der High-Potentials potentielle Arbeitgeber erscheinen, denn die Ergebnisse spiegeln letztlich die Qualität des jeweiligen *Personalmarketing* wider.<sup>36</sup> Dabei beschränkte sich die Auswahl der Unternehmen auf zehn für die Studenten besonders wichtige Arbeitgeber in einem breiten Spektrum. Die befragten Studenten beantworteten die Frage, wie attraktiv auf sie potentielle Arbeitgeber wirken würden, d.h. wie gerne sie dort nach Abschluß ihres Studium arbeiten würden, folgendermaßen (vgl. Abbildung 6).

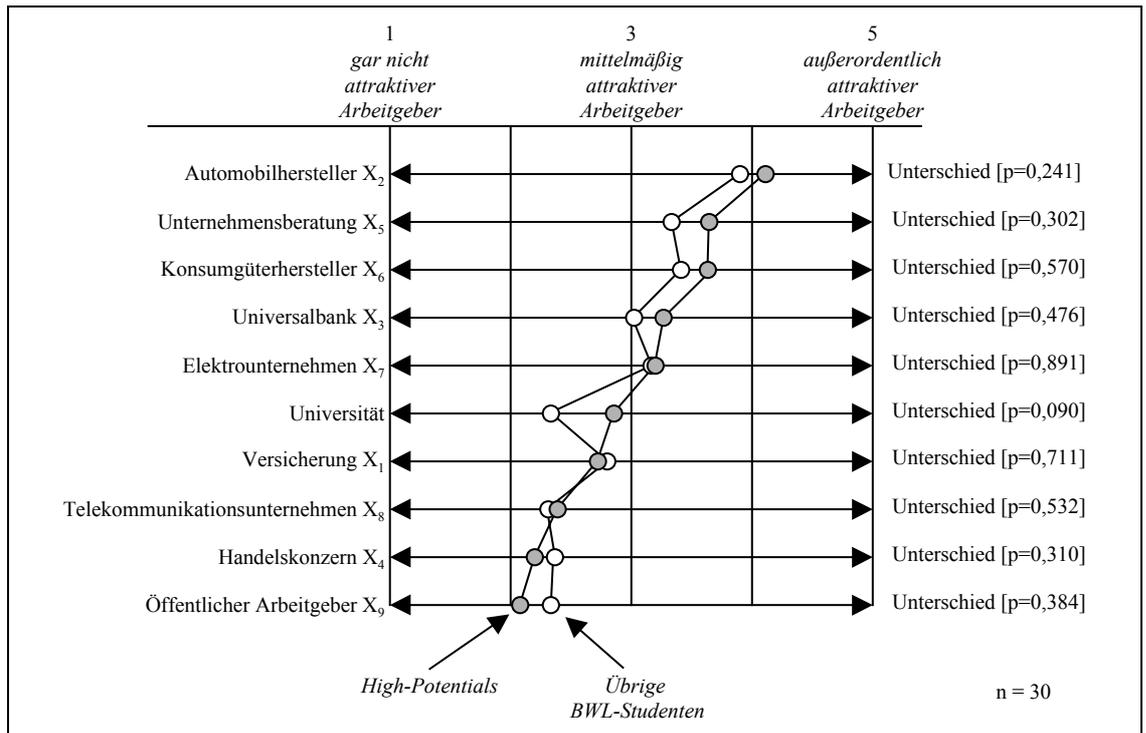


Abbildung 6: Arbeitgeberpräferenzen von High-Potentials und übrigen BWL-Studenten

Man erkennt unmittelbar, daß die High-Potentials von den zehn Arbeitgebern nur drei relativ eindeutig positiv eingeschätzt. Alle anderen werden als mittelmäßig attraktiv oder sogar unattraktiv eingestuft.

Die Bewertungen von High-Potentials und den übrigen Studenten sind sich recht ähnlich, die Unterschiede sind entsprechend auch nicht signifikant. Interessant ist aber dennoch, daß die High-Potentials die insgesamt überdurchschnittlich attraktiven Arbeitgeber tendenziell noch positiver als die "normalen" BWLer einschätzen, während die unattraktiven Arbeitgeber in etwa gleich schlecht bewertet werden. Anscheinend haben es einige Unternehmen geschafft, ihre Hochschulmarketing-Aktivitäten zielgerichtet auf die attraktiveren Studenten zuzuschneiden. Auch die Universität als Arbeitgeber wird von den High-Potentials besser bewertet<sup>37</sup> als von den übrigen Studenten, die sie eindeutig als unattraktiv einstufen. Die schlechter bewerteten Arbeitgeber werden nicht nur insgesamt negativer gesehen, sondern haben sich darüber hinaus auch in die falsche Richtung differenziert (nämlich zugunsten der schwächeren Studenten).

Das über alle Arbeitgeber hinweg eher mäßige Attraktivitätsniveau der Arbeitgeber weist darauf hin, daß generell die Einstellung der Studenten gegenüber späteren Arbeitgebern recht kritisch ist. Auch dieser Befund weist also auf die Notwendigkeit eines zielgerichteten Personalmarketing hin.

### VII. Präferenzen bezüglich Arbeitsstellen - wie können die High-Potentials gewonnen werden?

Bisher wurde anhand verschiedener Merkmale deutlich, daß die High-Potentials eine attraktive Zielgruppe darstellen. Den erhobenen Unternehmen bzw. Organisationen ist es in unterschiedlichem Ausmaß gelungen, sich bei ihnen als gleichermaßen attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Die Frage, *wie* High-Potentials gewonnen werden können, ist daher von entscheidender Bedeutung.

Die Wichtigkeit einzelner Eigenschaften gibt Auskunft darüber, welche Schwerpunkte eine High-Potential-orientierte Personalmarketingstrategie inhaltlich und kommunikativ haben sollte. Da explizite Wichtigkeitsratings häufig Verzerrungen aufgrund sozialer Erwünschtheit aufweisen, kamen hier Regressionsanalysen zum Einsatz.<sup>38</sup> Es ergab sich folgender Befund (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Bewertung der Wichtigkeit von Arbeitgeberereigenschaften durch High-Potentials und übrige BWL-Studenten

Variable	High-Potentials		Übrige BWL-Studenten	
	$\beta$ -Koeffizient [Sign.]	Rang	$\beta$ -Koeffizient [Sign.]	Rang
Hohes Ansehen in der Öffentlichkeit	0,45*** [0,000]	1	0,30*** [0,000]	1
Gute Karrierechancen	0,19** [0,003]	2	0,17*** [0,000]	2
Kreative Freiräume	0,11 [0,065]	3	0,16*** [0,000]	3
Hohes Einkommen	0,10 [0,108]	4	0,09** [0,001]	4
Niedrige Sanktionsgefahr	0,07 [0,258]	5	0,05* [0,031]	7
Niedrige Arbeitsbelastung	0,06 [0,356]	6	0,05 [0,069]	8
Kooperatives Arbeitsklima	0,05 [0,268]	7	0,08*** [0,000]	5
Unbürokratische Organisationsstruktur	0,04 [0,503]	8	0,08*** [0,000]	5
Hoher Anteil junger Mitarbeiter	0,01 [0,933]	9	0,02 [0,328]	9
* = signifikant auf dem 5%-Niveau, ** = signifikant auf dem 1%-Niveau, *** = signifikant auf dem 0,1%-Niveau	Multiple Regression (abh. Variable = Bewertung insgesamt), adjusted R square = 0,509, Durbin-Watson = 1,927		Multiple Regression (abh. Variable = Bewertung insgesamt), adjusted R square = 0,509, Durbin-Watson = 1,927	
Kendall's tau-b zwischen Präferenzen von High-Potentials und übrigen BWL-Studenten $r = 0,76^{**}$ [p=0,005]				

Der Befund vermittelt ein eindeutiges Bild. Die mit Abstand höchste Bedeutung ( $\beta = 0,45^{***}$ ) hat das *Ansehen eines Arbeitgebers in der Öffentlichkeit*. Ebenfalls recht wichtig sind die *Karrierechancen* ( $\beta=0,19^{**}$ ). Die übrigen Eigenschaften wie kreative Freiräume, Einkommen und Sanktionsgefahr haben nur einen sehr geringfügigen und nicht signifikanten Einfluß.

Die Unterschiede zwischen den Präferenzen von High-Potentials und den übrigen BWL-Studenten sind nicht sehr groß, wobei bei diesen aber die meisten Variablen bei einer vergleichbaren Effektstärke einen signifikanten Einfluß ausüben, was allerdings an der deutlich höheren Stichprobengröße liegt.

Eklatant ist aber - vor allem bei High-Potentials - der enorme Einfluß des Ansehens in der Öffentlichkeit. Der "weiche" Anreiz eines hohen Sozialprestiges entfaltet also eine sehr viel höhere Wirkung als klassische "harte" Anreize wie Einkommen und Arbeitsbelastung. Bei der Konzeption von hochschulbezogenen Personalmarketingstrategien ist die klare Kommunikation des *Sozialprestiges* einer Stelle als Kernbotschaft also erfolgsentscheidend. Natürlich muß auch dafür gesorgt werden, daß das Ansehen in der Öffentlichkeit tatsächlich hoch ist. Nur so können die begehrten High-Potentials als Führungsnachwuchs gewonnen werden.

#### **D. DISKUSSION UND FAZIT**

Insgesamt wurde deutlich, daß sich die conjointanalytisch identifizierten High-Potentials von den übrigen BWL-Studenten in erster Linie hinsichtlich ihrer *beruflichen Qualifikation* unterscheiden. Ein durchgängiger High-Potential-Typus konnte nicht festgestellt werden. Vielmehr wurde offenbar, daß sie sich in drei sehr eigenständige *Persönlichkeitstypen* unterteilen lassen, die jeweils - auf unterschiedliche Weise - für Arbeitgeber sehr attraktive Kandidaten für den Führungsnachwuchs sind. Als Einsatzfeld bietet sich für die besonders zupackenden "Unternehmer" Linienstellen an, die eher nachdenklichen, fleißigen "Wissenschaftler" wurden als besonders geeignetes Stabpersonal gekennzeichnet und die "lässigen Genies" als visionäre Querdenker, die besonders kreative Lösungen entwickeln können.

Die High-Potentials sind also für letztlich für alle Unternehmen ganz besonders interessant. Umgekehrt ist es den abgefragten Unternehmen nur teilweise und nicht in wirklich zufriedenstellender Weise gelungen, sich bei den High-Potentials als attraktive *Arbeitgeber* zu profilieren.

Zu konstatieren sind also Versäumnisse bei der Sicherung hochqualifizierter Human-Ressourcen. Während einige Unternehmen hier bereits hohe Investitionen tätigen und das Problem offenbar erkannt haben, scheinen andere die Entwicklung zu verschlafen. Da die Qualität des Personalnachwuchses kurzfristig kaum ergebniswirksam ist, werden die aus den Versäumnissen entstehenden Probleme erst mittel- bis langfristig wirklich evident werden. Aufgrund dieser Langfristigkeit wird es auf der anderen Seite aber auch kaum möglich - oder aber extrem teuer - sein, die dann manifesten Probleme schnell zu lösen, d.h. hochqualifizierten Führungsnachwuchs zu akquirieren. Notwendig ist vorausschauendes Denken.

Auf High-Potentials konzentrierte<sup>39</sup> Personalmarketing-Strategien sollten berücksichtigen, daß der Schlüssel für den Erfolg bei dieser Studentengruppe in der kommunikativen Vermittlung eines hohen *Ansehens in der Öffentlichkeit* liegt. Entscheidend ist also die Frage, wie gut es Unternehmen gelingt, als Hauptbotschaft in Rekrutierungsmaßnahmen das mit der Angehörigkeit zum Unternehmen verbundene Sozialprestige zu kommunizieren. Selbstverständlich wird es aber nicht ausreichen, dies gegenüber den High-Potentials nur zu *behaupten*, da sich gerade diese Personengruppe auch aus anderen Quellen informiert. Notwendig ist also eine *tatsächliche* Verbesserung des Bildes des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Diese Folgerungen gelten grundsätzlich für alle Arbeitgeber, die High-Potentials beschäftigen oder beschäftigen wollen. In besonderem Maße gelten sie für *Universitäten*. Traditionell versuchen sie, die von Ihnen ausgebildeten, jahrgangsbesten Absolventen für eine Tätigkeit als Assistent zu interessieren, da in Forschung und Lehre die Ressource "Mitarbeiterqualität" von besonderer Bedeutung ist. Die im Rahmen der Untersuchung befragten High-Potentials sehen eine Assistentenstelle aber insgesamt als allenfalls durchschnittlich attraktive Option. Strukturbedingt ist der finanzielle und organisatorische Spielraum für professionelle Personalmarketing-Strategien bisher relativ gering. Gerade die Universitäten sollten in dieser Hinsicht also umdenken und sich neue Möglichkeiten erschließen, um in der Zukunft drohende Rekrutierungsprobleme zu umgehen.

Insgesamt konnte mit der vorliegenden Untersuchung die zu Beginn konstatierte Unklarheit bezüglich der High-Potentials unter den Studenten etwas aufgehellt werden. Dennoch bleiben noch viele Fragen *offen*. So bleibt künftiger High-Potential-Forschung die Klärung etwa der Fragen vorbehalten, wie die High-Potentials seitens der Universität frühzeitig effektiv gefördert werden können, wie Personalmarketingaktivitäten bzw. -strategien von Unternehmen und der Universität ausgeprägt sein müssen und wie sie sich empirisch bewähren, welchen Karriereweg die High-Potentials tatsächlich nehmen etc. Die vorliegende Untersuchung ist also nur als erster Schritt in der systematischen Erforschung studentischer Eliten zu sehen.

## ANHANG

### Anhang 1: Rotierte Faktorladungsmatrix der Motivation

<i>Item</i>	<i>Faktor 1</i>	<i>Faktor 2</i>	<i>Faktor 3</i>	<i>Faktor 4</i>	<i>Benennung</i>
"Gefährliche Situationen sind z.T. reizvoll"	,816	-,122	-,037	,017	<i>Risikobereitschaft</i>
"Interessiere mich für Extremsportarten"	,684	,317	,286	-,292	
"Denkbar ganz woanders zu leben (Indien)"	,573	,317	,286	-,292	
"Beruf soll z. Wohl d. Gesellsch. beitragen"	-,021	,789	,017	,054	<i>Sinnsuche/Sinnorientierung</i>
"Interesse auch an anderen Wissenssch. als BWL"	,258	,640	,204	,102	
"F. Freunde u. Fam. sollte immer Zeit sein"	-,018	,490	-,263	,378	
"Spende oft Geld für soziale Zwecke"	-,276	,463	,228	-,172	
"Ich lese gerne wissenschaftl. Artikel"	,026	,260	,579	,200	<i>Leistungsorientierung</i>
"Ich liege gern auf der faulen Haut"	,360	-,078	-,575	-,052	
"Wg. Karriere: extrem belastender Job o.k."	,410	-,422	,509	-,129	
"Bei Lottogewinn 20 Mio.: Arbeitsstopp"	-,077	-,119	-,465	-,066	
"Ich fühle mich ortsungebunden"	-,045	-,105	,388	-,044	
"Karriere sollte man ganz bewußt planen"	-,309	-,346	,343	,292	
"Ich bin ein Gruppenmensch"	,141	,115	,084	,769	<i>Teamorientierung</i>
"Freunde sind mir wichtig"	-,146	-,012	,064	,719	
"Am effizientesten arbeite ich allein"	-,192	-,036	-,375	-,380	

Extraction: Principal Component Analysis, Scree-Test; Extraction Sums of Squared Loadings 57,573% (cum.); Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; 7 Iterations; KMO: ,603; Bartlett's Test of Sphericity: Sig. ,000; n = 201

### Anhang 2: Beispiel für eine Conjoint-Karte

Student 7	
Ausbildung	nein
Längerer Auslandsaufenthalt (>2 Monate)	nein
Engagement für Vereine, AIESEC, etc.	ja
Note Abitur	3
Note Vordiplom	4
Anzahl Praktika/studienbezogene Nebenjobs	1

## Anhang 3: Fragebogen der Haupterhebung

<i>Bewertung von Arbeitgebern</i>
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern die Höhe des Einkommens ein? [Versicherung X <sub>1</sub> , Automobilhersteller X <sub>2</sub> , Universalbank X <sub>3</sub> , Handelskonzern X <sub>4</sub> , Unternehmensberatung X <sub>5</sub> , Konsumgüterhersteller X <sub>6</sub> , Elektrounternehmen X <sub>7</sub> , Telekommunikationsunternehmen X <sub>8</sub> , Universität (als Assistent), öffentlicher Arbeitgeber X <sub>9</sub> ], 5-stufige Skala [Extreme: sehr hohes Einkommen; sehr geringes Einkommen]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern die Arbeitsbelastung (Streß, Überstunden) ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr hohe Arbeitsbelastung; sehr geringe Arbeitsbelastung]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern das Arbeitsklima (kooperativ vs. konkurrenzorientiert) ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr kooperativ; sehr konkurrenzorientiert]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern die Organisationsstruktur (bürokratisch vs. unbürokratisch) ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr bürokratisch; sehr unbürokratisch]
Welche Karrierechancen ermöglichen die folgenden Arbeitgeber einem Berufseinsteiger (intern und als "Sprungbrett")? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr gute Karrierechancen; sehr schlechte]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern die Möglichkeit ein, beim Arbeiten kreative Freiräume zu haben (selbständiges Arbeiten, Einbringen eigener Ideen)? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr viele kreative Freiräume; sehr wenige kreative Freiräume]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr viel junge Mitarbeiter; sehr wenig junge Mitarbeiter]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern die Sanktionsgefahr ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr geringe Sanktionsgefahr; sehr hohe Sanktionsgefahr]
Wie schätzen Sie bei folgenden potentiellen Arbeitgebern das Ansehen in der Öffentlichkeit ein? [...], 5-stufige Skala [Extreme: sehr hohes Ansehen; sehr niedriges Ansehen]
INSGESAMT: Wie attraktiv wirken die genannten potentiellen Arbeitgeber auf Sie insgesamt (d.h. wie gerne würden Sie nach Abschluß Ihres Studiums dort anfangen zu arbeiten)? 5-stufige Skala [Extreme: außerordentlich attraktiver Arbeitgeber; gar nicht attraktiver Arbeitgeber]
<i>Motivation</i>
Wie ist Ihre Meinung zu folgenden Aussagen? Jeweils 5-stufige Skala [Extreme: stimme völlig zu; stimme gar nicht zu]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ich spende oft Geld für soziale Zwecke."</li> <li>• "Ich könnte mir vorstellen, auch mal ganz woanders zu leben als jetzt (z.B. in Indien)."</li> <li>• "Mir ist es wichtig, später einen Beruf zu haben, der zum Wohl der Gesellschaft beiträgt."</li> <li>• "Ich interessiere mich für Extremsportarten (Klettern, Bungee, etc.)."</li> <li>• "Es ist mir wichtig, viele Freunde zu haben."</li> <li>• "Ich lese gerne wissenschaftliche Artikel."</li> <li>• "Man sollte seine berufliche Karriere ganz bewußt planen."</li> <li>• "Für Freunde und Familie sollte immer genug Zeit bleiben."</li> <li>• "Ich interessiere mich auch für andere Wissenschaften als BWL."</li> <li>• "Ich bin ein Gruppenmensch."</li> <li>• "Ich würde mich als ortsungebunden bezeichnen."</li> <li>• "Wenn ich plötzlich 20 Mio. DM erben würde, würde nicht mehr arbeiten."</li> <li>• "Um Karriere zu machen, würde ich einige Jahre lang einen extrem belastenden Job ausüben."</li> <li>• "Gruppenarbeit behindert oft, am effizientesten arbeite ich ganz allein."</li> <li>• "Es gibt Tage, da liege ich nur auf der faulen Haut."</li> <li>• "Gefährliche Situationen können einen gewissen Reiz auf mich ausüben."</li> </ul>
<i>Stat. Daten</i>
Alter (offen), Geschlecht (w/m), Fachsemester (offen), Durchschnittsnote Grundstudium (offen), Durchschnittsnote Abitur (offen), Ausbildung (j/n), Zahl der Praktika/studienbezogener Nebenjobs (auch mehrere bei einem Arbeitgeber) (offen), Auslandsaufenthalt (j/n), Engagement für etwa anderes z.B. Verein, AIESEC, MTP etc.) (j/n)

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Vgl. Wunderer, 1991, S. 119ff., Süß, 1996, S. 25ff., Dietmann, 1993, S. 9ff., Lieber, 1996, S. 29ff., Moll, 1992, S. 5ff, Strutz, 1992, S. 1ff.
- <sup>2</sup> Vgl. Fröhlich, 1987, Strutz, 1992, Scholz/Djarrahzadeh, 1995, Steiner, 1992.
- <sup>3</sup> Vgl. zu Zahlen Grossman, 1989, S. 73ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Ahlers/Eggers, 1992, S. 71, Fornefeld, 1991, S. 24, Lentz, 1987, S. 280ff., von Rosenstiel, 1994, S. 5.
- <sup>5</sup> Vgl. Scholz, 1998, S. 1290, Sloane, 1998, S. 89ff., von Kortzfleisch, 1998, S. 79ff.
- <sup>6</sup> Vgl. Freimuth, 1987, S. 144ff., Bokranz/Stein, 1989, S. 176 und die vielen Praxisberichte in Strutz, 1992 und Scholz/Djarrahzadeh, 1995.
- <sup>7</sup> Datenbankrecherchen in ABI-Inform, SSCI, ECONIS, HWWA, IFO, BLISS, FITT, SOLIS, FORIS unter wechselnder Verknüpfung der Suchbegriffe "High Potential", "Elite", "hochqualifizierte Arbeitskräfte", "Student\*", "Führung", "Nachwuchs" u.a. und ihren jeweiligen englischen Übersetzungen ergaben zwar mehrere tausend Treffer, aus der genauen Durchsicht ergab sich aber keine einzige einschlägige empirische Studie.
- <sup>8</sup> Vgl. Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke, 1995, S. 88f., die zwischen Muß- und Kannkriterien unterscheiden, deren Ableitung aber nicht erläutern und Simon, 1984, S. 339ff., der nur "gute" Studenten (erwartete Examensnote 2 oder besser) von "schwächeren" Studenten (3 oder schlechter) unterscheidet.
- <sup>9</sup> Dies wurde auch bei der Durchführung der Conjoint-Analyse deutlich. Ein sehr großer Teil der Befragten Personen (88%) zeigte sich äußerst interessiert an den Ergebnissen und wollte gerne genaueres wissen.
- <sup>10</sup> Vgl. z.B. die Übersicht von Felber, 1986.
- <sup>11</sup> Teilnehmer waren F. Forster, G. Gress, C. Oertel, B. Reichlmeier, A. Unterreitmeier und F. Willert. Dank gebührt auch den Professoren W. Ballwieser, H. Meyer zu Selhausen und A. Picot für ihre Unterstützung.
- <sup>12</sup> Weitere Gründe für die Beschränkung auf objektive Kriterien war, daß tatsächlich von einem Zusammenhang zwischen diesen Kriterien und der Leistungsfähigkeit des Studenten ausgegangen werden kann vgl. Friese/Czierpka, 1996, S. 360ff. (einschränkend von Rosenstiel, 1994, S. 12) und außerdem deren reale Bedeutung als Selektionskriterien sehr hoch ist, vgl. z.B. Bankhofer/Hilbert/von Osterroht/Zapf, S. 6ff.
- <sup>13</sup> Vgl. u.a. Bolten/Sauermann/Hanser, 1997, S. 28ff., Bankhofer/Hilbert/von Osterroht/Zapf, S. 6ff.
- <sup>14</sup> Vgl. z.B. Bankhofer/Hilbert/von Osterroht/Zapf, S. 6ff.
- <sup>15</sup> Das Problem ist hier v.a., daß von den Befragten häufig alle Eigenschaften gleichermaßen als wichtig bezeichnet werden, und die Tatsache, daß sie sich häufig überfordert fühlen, da sie die Kriterien bei Bewerbungen üblicherweise im Zusammenhang sehen, auf diese Weise aber zu einer abstrakten Isolierung einzelner Kriterien gezwungen sind. Diese reaktive Erhebungsweise kann zu großen Verzerrungen führen.
- <sup>16</sup> Vgl. von Rosenstiel, 1994, S. 8. Ein gutes Beispiel hierfür sind Noten. Würde man das Kriterium "Vordiplomsnote" als z.B. mit 30% der Gesamtwichtigkeit gewichten, so würde als nächstes die Frage auftauchen, wie etwa konkret eine 2 und eine 4 zu behandeln wären. Ist eine 2 doppelt so gut wie eine 4? Oder noch besser? Besteht zwischen diesen Noten die gleiche Relation wie zwischen 1 und 2? Eine nicht durch empirische Analysen abgesicherte Antwort hierauf wäre zweifellos völlig willkürlich.
- <sup>17</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 1994, S. 498ff., Schweikl, 1985, S. 42ff., Stallmeier, 1993, S. 31ff., Thomas, 1979, S. 199ff.
- <sup>18</sup> Vgl. Green/Srinivasan, 1990, S. 3ff. und Wittink/Cattin, 1989, S. 91ff.
- <sup>19</sup> Es handelt sich insofern um ein anhand des ORTHOPLAN-Befehls in SPSS reduziertes Design, da die 4x2x2x3x2x5 Eigenschaften bei einem vollständigen Design 480 Karten notwendig gemacht hätten.
- <sup>20</sup> In Ermangelung von wirklich objektiven Möglichkeiten, die Wichtigkeit von Merkmalen für das Potential von Studenten zu ermitteln und der damit verbundenen Notwendigkeit, subjektive Einschätzungen einfließen zu lassen, erscheint es sinnvoll, gezielt diejenigen zu befragen, die tatsächlich über eine Einstellung von Studenten entscheiden.

- <sup>21</sup> Es existiert keine Urliste von Mitarbeitern, die kaufmännischen Führungsnachwuchs einstellen. Eine mehrstufige Zufallsauswahl (erst zufällig Unternehmen, dann anhand von anzufertigenden Listen Zufallsauswahl von einschlägigen Mitarbeitern) wurde angesichts des notwendigen hohen Aufwands und der geringen Erfolgswahrscheinlichkeit verworfen.
- <sup>22</sup> Befragt wurden im Durchschnitt 2,7 Mitarbeiter pro Unternehmen. Besonderer Dank gebührt Herrn Sebastian Weis für seine Mithilfe.
- <sup>23</sup> Grund hierfür ist die Tatsache, daß die Experimentalsituation für die Befragten sehr "normal" war, da sie häufig mit dem Problem konfrontiert sind, anhand von Lebensläufen aus vielen Bewerbungen die besten zu ermitteln.
- <sup>24</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 1994, S. 500.
- <sup>25</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 1994, S. 533f.
- <sup>26</sup> Das Phänomen eines abnehmenden Nutzens beim Übergang von 1 Praktikum auf 2 und 2 Praktika auf 3 muß erstaunen. Die plausibelste Erklärung ist, daß es sich bei den sehr geringen Nutzenunterschieden um Zufallsfehler handelt und es den Befragten in Wirklichkeit egal ist, ob ein Student 1, 2 oder 3 Praktika absolviert hat, Hauptsache er hat sich überhaupt in dieser Richtung bemüht. Erst bei einer ungewöhnlich hohen Zahl, d.h. ab 4 wird aus dem K.O.-Kriterium eine Eigenschaft, die den Studenten in den Augen des Personalmitarbeiters besonders qualifiziert.
- <sup>27</sup> Zum Fragebogen und verwendeten Skalen siehe Anhang 2.
- <sup>28</sup> Fehlende Ausprägungen z.B. bei den Noten oder der Zahl von Praktika wurden linear extra- bzw. intrapoliert. Ausnahme: die Extrapolation der Praktikazahl erfolgte logarithmisch anhand der empirisch ermittelten Regressionsgleichung  $y = -1,71 + 1,78 \cdot \ln(x+1)$ , da der conjointanalytische Befund eher auf einen sich abflachenden als auf einen linearen Verlauf hinwies.
- <sup>29</sup> Die Zahl "15%" ist letztlich willkürlich, da es keine objektive Grenze zwischen High- und Not-High- bzw. Low-Potential Studenten geben kann, da das Potential eine stetige Variable darstellt, die künstlich dichotomisiert wurde. Die Menge wurde deshalb gewählt, weil sie erstens in verschiedenen Untersuchungen genannt wird, zweitens hinreichend klein ist, um wirklich eine Elite aus den Studenten zu konstituieren und drittens hinreichend groß ist, um mit  $n = 30$  noch repräsentative Aussagen machen zu können. Als Grenze ergab sich dadurch ein Potentialwert von 14,55.
- <sup>30</sup> Eine Verallgemeinerung auf andere Universitäten ist im streng statistischen Sinne nicht möglich, interpretativ aber durchaus möglich.
- <sup>31</sup> Vgl. Zimbardo, 1992, S. 344ff.
- <sup>32</sup> Vgl. Bortz, 1993, S. 111f.
- <sup>33</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 1994, S. 260ff.
- <sup>34</sup> Kriterium für die Ermittlung der Zahl war ein deutlich sichtbarer Knick in der Entwicklung der Fehlerquadratsumme (Elbow-Kriterium) beim Übergang von 4 auf 3 Cluster.
- <sup>35</sup> Ein charakteristisches Zitat aus einem Gespräch mit einem Personalverantwortlichen "Ob ein Bewerber eine 1 oder eine 2 hat, ist nicht unbedingt ausschlaggebend. Entscheidend ist, daß er teamorientiert ist und unternehmerisch denken und handeln kann."
- <sup>36</sup> Relativierend muß gesagt werden, daß das wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens natürlich auch von anderen Faktoren geprägt wird, die nicht so einfach beeinflußt werden können wie z.B. dem Branchenimage, dem Produktimage und dem Standort, vgl. Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke, 1995, S. 108ff.
- <sup>37</sup> Im einzelnen bewerteten die "Unternehmer" die Universität im arithmetischen Mittel mit 3,70, die "Wissenschaftler" mit 3,10 und die "lässigen Genies" mit 2,70.
- <sup>38</sup> Vgl. zu diesem Problem Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke, 1995, S. 77ff.
- <sup>39</sup> Vgl. Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke, 1995, S. 150ff.

## LITERATUR

Ahlers, F./Eggers, B. (1992): Erfolgreiches Personalmarketing an Hochschulen, in: *io Management*, Nr. 3/1992, S. 71-73.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., Weiber, R. (1994): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 7. Auflage, Berlin u.a. 1994.

- Bankhofer, U./Hilbert, A./von Osterroht, A./Zapf, G. (1998): <http://www.WiSo.Uni-Augsburg.DE/job/opitz/Paper/Heft118.html> in der Fassung vom 27.3.98.
- Bokranz, R./Stein, S. (1989): Strategische Personalbeschaffung bei Hochschulabsolventen, in: Personal - Mensch und Arbeit, 5/1989, S. 176-180.
- Bolten, S./Sauermann, K./Hanser, P. (1997): Manager von der Uni?, in: Absatzwirtschaft 8/1997, S. 28-37.
- Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Berlin u.a. 1993.
- Dietmann, E. (1993): Personalmarketing. Ein Ansatz zielgruppenorientierter Personalpolitik, Wiesbaden 1993.
- Felber, W. (1986): Eliteforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1986.
- Fornefeld, M. (1991): Ab dem Vordiplom läuft der Countdown, in: Personalwirtschaft, S. 24-30.
- Freimuth, J. (1987): Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal - Mensch und Arbeit, S. 144- 147.
- Friese, M./Czierpka, R. (1996): Erfolg in Studium und Beruf. Befunde einer empirischen Untersuchung und deren Konsequenzen für die Universitätsausbildung, in: Froböse, Michael/Kaapke, Andreas: Marketing als Schnittstellenwissenschaft und Transfertechnologie, Berlin 1996, S. 353-373.
- Fröhlich, W. (1987): Strategisches Personal-Marketing, Düsseldorf 1987.
- Green, P.E./Srinivasan, V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, October/1990, S. 3-19.
- Grossman, M. E. (1989): Hire spending, in: Personnel Journal February/1989, S. 73-75.
- Von Kortzfleisch, H.F.O. (1998): Virtualisierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, in: Franke, N./von Braun, C.-F.: Innovationsforschung und Technologiemanagement. Konzepte, Strategien, Fallbeispiele, Berlin, Heidelberg, New York, 1998, S. 79-88.
- Lentz, B. (1987): Kampf um die Besten, in: Manager Magazin, 6/1987, S. 280-287.
- Lieber, B. (1995): Personalimage: explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München u.a. 1995.

- Moll, M. (1992): Zielgruppenorientiertes Personalmarketing. Key-University-Strategien, München u.a. 1992.
- von Rosenstiel, L. (1994): Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen, in: von Rosenstiel, L./Lang, T./Sigl, E. (1994): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 3-19.
- Scholz, C. (1998): Personalbeschaffung als Teil eines integrierten Personalmarketing, in Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 1287-1299.
- Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (1995) (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzepte und Realisationen, Stuttgart 1995.
- Schweikl, H. (1985). Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin 1985.
- Sloane, P.F.E. (1998): Funktionen im Wandel. Das neue Verhältnis von Arbeiten und Lernen in einer wissensstrukturierten Praxis, in: Franke, N./von Braun, C.-F.: Innovationsforschung und Technologiemanagement. Konzepte, Strategien, Fallbeispiele, Berlin, Heidelberg, New York, 1998, S. 88-104.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K.-H./Tacke, G. (1995): Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden 1995.
- Simon, H. (1984): Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 4/1984, S. 324-345.
- Stallmeier, C. (1993): Die Bedeutung der Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns für die Ergebnisstabilität der Conjoint-Analyse, Regensburg 1993.
- Steiner, J. (1992): Akquisition von Führungsnachwuchs - ein Pilotprojekt, in: Die Bank 4/1992, S. 216-223.
- Strutz, H. (1992) (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden 1992.
- Strutz, H. (1992): Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 1-11.
- Süß, M. (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München u.a. 1996.
- Thomas, L. (1979): Conjoint Measurement als Instrument der Absatzforschung, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 3/1979, S. 199-211.

Wittink, D.R./Cattin, P. (1989): Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update, in: Journal of Marketing, July/1989, S. 91-96.

Wunderer, R. (1991): Personalmarketing, in: Die Unternehmung, S. 119-131.

Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie, Berlin u.a. 1992.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die mit Hilfe einer Conjoint-Analyse bei Personalmitarbeitern identifizierten "High-Potentials" unter den BWL-Studenten zeichnen sich im empirischen Portrait durch durchgehend beeindruckende Qualifikationen aus, was Noten sowie praxis- und außeruniversitäres Engagement angeht. Aufgrund ihrer Motivation lassen sie sich in drei markante Persönlichkeitstypen einteilen ("Unternehmer", "Wissenschaftler" und "lässige Genies"), die jeweils zu unterschiedlichen Stellenprofilen passen. Anhand ihrer Arbeitgeberpräferenzen wird deutlich, daß es den einbezogenen Unternehmen mehrheitlich nicht gelungen ist, sich bei den High-Potentials als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Als Schlüsselvariable für künftige, an High-Potentials orientierten Personalmarketing-Strategien wird in der empirischen Analyse das Ansehen eines Arbeitgebers in der Öffentlichkeit ermittelt.

## **SUMMARY**

The "high potentials" among the students in the field of management, identified by a conjoint analysis drawn by members of staff departments, are marked by impressing qualifications regarding their grades as well as their practical and extracurricular commitment. Based on their motivation they can be divided into three clusters, namely "entrepreneurs", "scientists" and "nonchalant geniuses", fitting to different positions and their profiles. Regarding the high potentials' preferences of employers it is striking that most of the companies included in the study failed to present themselves as an attractive employer. According to the empirical analysis, future recruitment strategies, which focus on high potentials, should consider the positive public reputation as the key variable.