



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Persönlichkeitsunterschiede in verschiedenen Feldern
des Gesundheitswesens – Schlussfolgerungen für die
Führungskräfteentwicklung

Verfasserin

Luise Fischer

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im März 2010

Studienkennzahl: 298
Studienrichtung: Psychologie
Betreuer: Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Für die Unterstützung bei der Entstehung dieser Diplomarbeit sei mehreren Personen gedankt:

zum einen meinem Betreuer, Univ. Prof. Dr. Christian Korunka. Seine kritischen Anmerkungen und Hinweise halfen mir sehr, zu einer klaren Linie in meiner Arbeit zu finden.

Zum anderen gebührt mein Dank den Ideengebern Univ. Prof. (em.) Dr. Uwe Schaarschmidt und Dr. Andreas W. Fischer. Sie standen mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite.

Weiteren Dank schulde ich meinem Partner, Peter. Nicht nur bei der Formatierung konnte ich mich immer auf ihn verlassen.

Ein besonderes Dankeschön ergeht an meine Eltern, die mich während meines gesamten Studiums in vielerlei Hinsicht unterstützt haben.

Nicht zu vergessen seien die 411 Studienteilnehmenden. Nur durch ihre Zeit und Mühe wurde diese Arbeit möglich. Danke.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen.....	3
2.1	Geschichtlicher Abriss des Sozialisations-Selektions-Ansatzes	6
2.1.1	Exkurs: Stabilität und Veränderlichkeit von Persönlichkeit.....	8
2.2	Berufliche Entwicklung	14
2.2.1	Berufswahltheorie von Holland	17
2.2.2	Laufbahnentwicklungstheorie von Super	20
2.2.3	Gemeinsamkeiten von Berufswahl- und Laufbahnentwicklungstheorie	23
2.3	Organisationswahl.....	24
2.3.1	Schneiders Selection Attraction Attrition (ASA) Cycle.....	25
2.4	Zusammenfassende Bemerkungen	27
3	Fragestellung und Hypothesen	31
3.1	Berufsgruppenzugehörigkeit und Persönlichkeitsunterschiede	33
3.2	Position und Persönlichkeitsunterschiede	34
3.3	Positionswechsel und Persönlichkeitsentwicklung	35
3.4	Persönlichkeitsentwicklung von Positionsaufsteigern	37
3.5	Unterschiede im Ausmaß der Veränderung	38
3.6	Homogenitätshypothese	39
4	Methode	41
4.1	Untersuchungsstichprobe	41
4.1.1	Das Unternehmen.....	41
4.1.2	Untersuchungsteilnehmende	41
4.2	Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS)	47
4.3	Durchführung der Untersuchung	51
5	Auswertung	53
6	Interpretation	75
6.1	Schlussfolgerungen für die Führungskräfteentwicklung	79
6.2	Methodenkritik und Ausblick	81
	Literaturverzeichnis	83

Verzeichnis der Abbildungen

<i>Abbildung 1.</i> Geschätzte Mittelwerte der Populationsstabilität in Alterskategorien (in Jahren), mit 95%igem Konfidenzintervall (Roberts & DelVeccio, 2000, S. 15) 13	
<i>Abbildung 2.</i> Hexagonales Modell der Persönlichkeitsorientierung zur Bestimmung der Ähnlichkeit zwischen Persönlichkeits- und Umwelttypen (nach Holland, 1997, S. 6).....	18
<i>Abbildung 3.</i> Laufbahntheorie nach Super: Abgebildet sind die vier Entwicklungsstadien und sechs Rollen in ihrer Verteilung über die schematisch dargestellte Lebensspanne (Quelle: Super, 1994, S. 229)	22
<i>Abbildung 4.</i> Allgemeines Rahmenmodell zur Konzeptualisierung der Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit (Schaarschmidt und Kieschke, 2004, S. 746).....	28
<i>Abbildung 5.</i> Überblick über alle Variablen.....	32
<i>Abbildung 6.</i> Veranschaulichung von Hypothese 1a	34
<i>Abbildung 7.</i> Veranschaulichung von Hypothese 1b	35
<i>Abbildung 8.</i> Veranschaulichung von Hypothese 2a	36
<i>Abbildung 9.</i> Veranschaulichung von Hypothese 2b	37
<i>Abbildung 10.</i> Veranschaulichung von Hypothese 3	38
<i>Abbildung 11.</i> Veranschaulichung von Hypothese 4	39
<i>Abbildung 12.</i> Veranschaulichung von Hypothese 5	39
<i>Abbildung 13.</i> Veranschaulichung des Zeitplans der Datenerhebung	51
<i>Abbildung 14.</i> Grafische Veranschaulichung der Persönlichkeitsentwicklung aller Positionsaufsteiger zwischen Messzeitpunkt 1 (blauer Balken) und 2 (roter Balken) (die angegebenen Werte sind Mittelwerte)	65
<i>Abbildung 15a–e.</i> Signifikante Trends der Persönlichkeitsentwicklung zwischen MP 1 und MP 2, differenziert nach Karriereverläufen	71
<i>Abbildung 16.</i> Grafische Veranschaulichung der Persönlichkeitsentwicklung von Positionsabsteigern, stagnierten Mitarbeitern und stagnierten Führungskräften zwischen Messzeitpunkt 1 (blauer Balken) und 2 (roter Balken)	92
<i>Abbildung 17a-m.</i> Trends der Persönlichkeitsentwicklung zwischen MP 1 und MP 2, differenziert nach Karriereverläufen.....	95

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1 <i>Liste unternehmensinterner Anforderungen an das sozial-kommunikative und Leistungsverhalten von Führungskräften</i>	35
Tabelle 2 <i>Verteilung von Alter und Geschlecht in der Untersuchungsstichprobe</i> .	42
Tabelle 3 <i>Verteilung der Untersuchungspersonen über die Tätigkeitsbereiche</i> ...	43
Tabelle 4 <i>Tätigkeitsprofile der Berufsgruppen Arzt/Ärztin, Gesundheits- und Krankenpflege, medizinisch-technische Dienste, Verwaltung, EDV und Technik, sowie die entsprechenden Holland Codes (Bergmann & Eder, 2005)</i>	45
Tabelle 5 <i>Verteilung der Untersuchungspersonen über die Hierarchieebenen</i>	46
Tabelle 6 <i>IPS-Retestreliabilität (Spearman's rho) der beiden Messzeitpunkte nach durchschnittlich 7.6 Jahren</i>	53
Tabelle 7 <i>MitarbeiterInnenvergleich von Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt (PK) zu Messzeitpunkt 1</i>	56
Tabelle 8 <i>Vergleich von MitarbeiterInnen (MA) mit Führungskräften (FK; alle Ebenen) zu Messzeitpunkt 1</i>	58
Tabelle 9 <i>Anzahl an Positionsauf- und -absteigern, differenziert nach den Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, Arzt/Ärztin, medizinisch-technische Dienste und Gesundheits- und Krankenpflege</i>	59
Tabelle 10 <i>Spearman's Korrelationskoeffizient für die Korrelation von Messwertsumme mit -differenz</i>	60
Tabelle 11 <i>Darstellung der Veränderung zur Selbsteinschätzung aller PositionsaufsteigerInnen</i>	63
Tabelle 12 <i>Trendanalyse des Entwicklungsausmaßes der vier Karriereentwicklungen Positionsabstieg, -stagnation (Mitarbeiter/Führungskraft) und -aufstieg</i>	68
Tabelle 13 <i>Auflistung von Spearman's Korrelationskoeffizienten für die Korrelation von Messwertsumme mit -differenz</i>	72
Tabelle 14 <i>Beschreibung der Persönlichkeitsorientierungen nach Holland (1997; aus Bergmann & Eder, 2005, S. 15)</i>	96
Tabelle 15 <i>Die fünf Entwicklungsstadien nach Super (Scheller, 1976, S. 40)</i>	97
Tabelle 16 <i>IPS-Retestreliabilität (Spearman's rho) der beiden Messzeitpunkte, differenziert nach Positionsstagnierern und -aufsteigern</i>	98
Tabelle 17 <i>MitarbeiterInnenvergleich von Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt (PK) zu Messzeitpunkt 2</i>	99
Tabelle 18 <i>Vergleich von MitarbeiterInnen (MA) mit Führungskräften (FK; alle Ebenen) zu Messzeitpunkt 2</i>	100
Tabelle 19 <i>Darstellung der Veränderung zur Selbsteinschätzung getrennt nach Karriereverläufen (Positionsabstieg, und -stagnation)</i>	102

Tabelle 20 Mittelwerte zu den beiden Erhebungszeitpunkten differenziert nach
Karriereerfolg (Positionsabsteiger, stagnierte Mitarbeiter, stagnierte
Führungskräfte, Positionsaufsteiger) 104

1 Einleitung

Im Rahmen eines Praktikums ergab sich für mich als Psychologie-Studentin mehrmals die Möglichkeit zur Teilnahme an einem Förder-Assessment-Center (Förder-AC), das ein großer Krankenhausbetreiber seit 1993 für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich bis heute durchführt. Anliegen dieses Verfahrens ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Förder-AC eine persönliche Standortbestimmung zu ermöglichen. Auf der Grundlage der dort erzielten Ergebnisse werden anschließend Fördermaßnahmen angeboten und durchgeführt. In vielen Fällen vollzogen sich nach dem Förder-AC berufliche Entwicklungen, indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Führungspositionen aufrückten.

Im Rahmen des Förder-ACs wurde stets das *Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen* (IPS, Schaarschmidt & Fischer, 1999) eingesetzt. Dieser Sachverhalt war für mich Anlass, die erneute Bearbeitung des Fragebogens IPS durch die AC-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer ins Auge zu fassen, um der Frage nachzugehen, inwieweit sich in diesem Prozess beruflicher Entwicklung Veränderungen in der Selbsteinschätzung der Person nachweisen lassen. Darüber hinaus stellte sich mir die Frage, ob und in welchem Ausmaß sich Unterschiede zwischen den Angehörigen verschiedener Professionen schon im Vorhinein zeigen. Im Herbst 2009 befragte ich deshalb eine große Zahl der AC-Teilnehmenden erneut mit dem IPS. Die Ergebnisse möchte ich in der folgenden Arbeit darstellen.

2 Theoretische Grundlagen

Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und eigene Leistung.

Einstein (zitiert nach Hadelar, 2009, S. 209)

Das Verhältnis des Menschen zu Beruf und beruflicher Arbeit hat sich, in Abhängigkeit des vorherrschenden Zeitgeistes, stetig gewandelt.

Einst bestand Arbeit für einen Großteil der Bevölkerung aus rein körperlicher Anstrengung, war selten institutionalisiert und resultierte vornehmlich in Naturalien. Eine „Berufswahl“, wie wir sie heute kennen, gab es nicht.

Bergmann (1994, S. 344) charakterisiert den heutigen Berufsbegriff aus psychologischer Perspektive folgendermaßen: Der Beruf bildet „ein Muster von Aufgaben, in denen Personen sich in ihren Interessen, Fähigkeiten und Möglichkeiten entfalten und ihre Bedürfnisse befriedigen bzw. ihre Werte und Ziele realisieren können. Damit geht die Vorstellung einher, dass Berufe freiwillig ergriffen ... und längerdauernd ... ausgeübt werden.“ Die ursprüngliche Funktion von Arbeit, nämlich die Sicherung des Lebensunterhaltes, wurde also durch Persönlichkeitsentfaltung und -stabilisierung ergänzt.

Die Entwicklung des Bedeutungszuwachses von beruflicher Tätigkeit für die Arbeitsgesellschaft der Industriestaaten geht mit einem strukturellen Wandel des Berufs- und Arbeitswesens einher. Nach Hoff (2002) haben sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts folgende Aspekte von Beruf und Arbeit verändert:

Durch technologische Entwicklung und Globalisierung hat sich die Verteilung von Erwerbstätigen auf die drei Wirtschaftssektoren Landwirtschaft und Rohstoffgewinnung (primärer Sektor), handwerkliche und industrielle Produktion (sekundärer Sektor), sowie Handel und Dienstleistungen (tertiärer Sektor) verschoben. Bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts arbeitete die Mehrheit der Erwerbstätigen im landwirtschaftlichen Bereich. Durch die industrielle Revolution verlagerte sich dieser Schwerpunkt in den sekundären Sektor. Mit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist das Schlagwort der „postindustriellen Gesellschaft“ verknüpft. Sie war durch die zentrale Stellung von theoretischem Wissen und ein steigendes Übergewicht von Dienstleistungs- über die

produzierende Industriegesellschaft gekennzeichnet. Die Informationsgesellschaft war geboren. Hoff (2002) spricht gar von der Entstehung eines quartären Sektors, dem der „Kommunikation und Information“.

Durch die Durchdringung aller Sektoren mit neuen Technologien kam es zu einem Wandel der traditionellen Berufsordnung. Hoff (2002) sieht die Hauptmerkmale dieser Entwicklung in einer Verwissenschaftlichung, zunehmender Arbeitsteilung und Institutionalisierung sowie in der Ausbildung von Spezialistinnen-/Spezialisten- und Expertinnen-/Expertenrollen. Als Folge resultierte eine Ausdifferenzierung von traditionellen Professionen in eine Fülle neuer, hochqualifizierter Berufe.

Hoff bemerkt auch einen „Wandel im Verhältnis von Lernen und Arbeit, von Bildungs- und Beschäftigungssystem“ (2002, S. 6). Durch das Aufweichen der Grenzen zwischen beiden Bereichen und die immer kürzer werdende Halbwertszeit von Wissen ist lebenslanges Lernen und Weiterbilden für die Erweiterung und Erneuerung der individuellen Kompetenzbereiche notwendig. Durch Globalisierung und freie Marktwirtschaft mussten die Organisationen Wettbewerbsstrategien entwickeln, um gegen die wachsende Konkurrenz bestehen zu können.

Anstelle der ‚funktions- und berufsorientierten‘ Organisation mit ihrem stabilen Leistungsprofil, ihrer Gliederung in funktionale Einheiten, ihrem auf Berufe zugeschnittenem Personaleinsatz, ihrer hierarchischen Struktur und ihrem starren Arbeitszeitregime [trat] ... die ‚prozessorientierte‘ Organisation...mit flexibler Ausrichtung der Leistung am Markt, mit multifunktionalen Einheiten, einem prozessbezogenen Personaleinsatz, einer dezentralisierten Struktur und mit flexibilisierten Arbeitszeitregelungen. (Hoff, 2002, S. 7)

Daraus entstanden neben dem „Normalarbeitsverhältnis“, das durch fest geregelte Arbeitszeiten und damit verbundenes Einkommen definiert ist, zunehmend befristete Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse. Wird die Entlohnung an das Produkt und nicht mehr an die benötigte Zeit gekoppelt, so steigen auch die Arbeitsanforderungen an individuelle Autonomie und Selbstverantwortlichkeit. Das erwerbstätige Individuum kann und muss zugleich seinen „Arbeitsplatz“ aktiv mitgestalten.

Damals wie heute nehmen Beruf und berufliche Arbeit einen großen subjektiven Stellenwert ein (Bergmann, 2004; Häfeli, Kraft & Schallberger, 1988). Fast über die gesamte Lebensspanne verteilt stellen sich dem Individuum in der westlichen Welt berufliche Entwicklungsaufgaben (Havighurst, 1981), die es zu bewältigen gilt: Nach der Vorbereitung auf eine berufliche Karriere in der Adoleszenz (12–18

Jahre) folgt der Berufseinstieg im frühen Erwachsenenalter (18–30 Jahre). Im mittleren Erwachsenenalter (30–60 Jahre) soll eine befriedigende Berufsausübung erreicht und aufrechterhalten werden. Ab 60 Jahren (höheres Erwachsenenalter) folgen eine Anpassung an den Ruhestand und reduziertes Einkommen.

Das konkrete zeitliche Arbeitsvolumen ist ebenfalls beträchtlich: So verbrachte der durchschnittliche österreichische Erwerbstätige im 1. Quartal 2009 37.44 Stunden/Woche mit Arbeiten¹. Das entspricht hochgerechnet 66.194 Arbeitsstunden oder 22 % der Zeit zwischen dem 26. und 59.² Lebensjahr.

Gleiche Bildungschancen für Frauen und Männer und die oben erwähnten neuen Teilzeit-Beschäftigungsformen führten zu einem gesteigerten Anteil an Erwerbstätigen in der Gesamtbevölkerung in fast allen hoch entwickelten Ländern (Hoff, 2002 nach Welsch, 2000). Mit ein Grund für diese Entwicklung ist das langsame Verblässen des Rollenbildes. Dadurch streben mehr Frauen auf den Arbeitsmarkt. Das schlägt sich in einer erhöhten Quote weiblicher Teilzeitangestellter nieder.

Trotz der Angleichung von Bildungsmöglichkeiten für beide Geschlechter kommt es zu einer horizontalen wie vertikalen geschlechtsspezifischen Arbeitsmarktsegregation. Das äußert sich zum einen in noch immer bestehenden typischen „Frauenberufen“ und „Männerberufen“. Auch ist der Frauenanteil in Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen (bis zu 35 Arbeitsstunden pro Woche) mit 42.2 % im Gegensatz zu 8.6 % bei den Männern überproportional hoch. Gesamt sind 24.1 % der Bevölkerung in Teilzeit beschäftigt³. Zum anderen hat sich weiterhin nichts an der Tatsache geändert, dass Frauen weniger häufig in hohe Positionen aufsteigen als Männer – so bestätigt im Rahmen der österreichischen

¹ Quelle: Statistik Austria

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/023269.html

Stand vom 17.09.2009

² Das durchschnittliche Pensionszugangsalter liegt bei 59 Jahren (Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger).

http://www.sozvers.at/hvb/statistik/ESV_Statistik/Zugangsalter.htm Stand vom 18.09.2009

³ Quelle: Statistik Austria

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/023269.html Stand vom 19.12.2009

Mikrozensus-Erhebung 2008 (Statistik Austria, 2009). Es zeigte sich ein Überwiegen der Männer in führenden Tätigkeiten bei Arbeitern, Angestellten und öffentlich Bediensteten. Männer hatten zwischen 2.5 und 25 Mal häufiger eine führende Tätigkeit inne als Frauen.

Doch Beruf und Arbeit entfalten ihre Wirkung auf das Individuum nicht nur durch den Verbrauch zeitlicher Ressourcen. „Die Arbeit ... ist ... das wichtigste Mittel zur Formung der Persönlichkeit“ bemerkte Rubinstein schon 1958. Seitdem wurde das Forschungsfeld Arbeit – Persönlichkeit gründlich umgeackert und kartiert.

Untersuchungen zu Ausbildung und Stabilität von Persönlichkeitseigenschaften bilden hierzu die Basis.

Dass Arbeit nicht gleich Arbeit ist, sondern „... Berufsausbildungen bzw. Berufe mit ihren je berufsspezifischen Tätigkeitsstrukturen und Tätigkeitsbedingungen“ (Häfeli et al., 1988, S. 14) unterschiedliche Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung bedingen, scheint belegt (siehe Schaarschmidt & Kieschke, 2004). Allerdings ist auf Ebene der unterschiedlichen Berufsgruppen zu sagen, dass „keineswegs hinreichend Klarheit darüber [besteht], auf welche Weise welche Merkmale von Arbeitstätigkeiten mit welchen Persönlichkeitsmerkmalen interagieren“ (Ulich, 1990, S. 513).

So entwickelte sich eine Forschungstradition, die in verschiedenen Feldern der Psychologie (Arbeits-, Berufs-, Organisationspsychologie), aber auch in der Soziologie beheimatet ist. Darauf gehe ich im nachfolgenden Kapitel näher ein.

2.1 *Geschichtlicher Abriss des Sozialisations-Selektions-Ansatzes*

Mit dem Wandel der Arbeitsgesellschaft in den letzten 60 Jahren haben sich auch die Fragestellungen um das Thema Arbeit – Persönlichkeit gewandelt. Zu Beginn der Forschung dominierte die Kausalitätsfrage, ähnlich der altbekannten Debatte von Anlage – Umwelt (z. B. Anastasi, 1958; Euler & Hoier, 2008). Es kristallisierten sich zwei Erklärungsansätze heraus.

Bis in die sechziger Jahre wurde in der Psychologie und Soziologie die Ursache für Persönlichkeitsentwicklung in der Berufstätigkeit geortet. „Im Zentrum der Forschung zur beruflichen Sozialisation steht die Hypothese, dass Charakteristika

der beruflichen Tätigkeit zu differentiellen Veränderungen in Persönlichkeitsmerkmalen führen“ („Sozialisationshypothese“; Schallberger, 1999, S. 420). Untermauert wurde der Effekt dieser arbeitsinduzierten Persönlichkeitsentwicklung mit in Querschnittstudien gewonnenen Korrelationen. Droß und Lempert (1988) geben eine Übersicht der Ergebnisse der zwischen 1977 und 1988 in diesem Bereich tätigen Forschungsgruppen (Häfeli et al., 1988; Karasek, 1978, 1979; Kohn & Schooler 1969, 1973, 1978 und 1982; Mortimer, Lorence & Kumka, 1986).

In der nachfolgenden Forschung kritisierte Schallberger (1999), dass Korrelationen keinerlei Interpretation über die Ursächlichkeit eines Zusammenhangs zulassen würden. Die Ergebnisse der Querschnittstudien könnten daher nicht zur Bestätigung der Sozialisationshypothese beitragen. Hoff (2002) merkt jedoch an, dass die untersuchten Personenstichproben vornehmlich aus Arbeiterinnen und Arbeitern in der industriellen Produktion bestanden hätten. Oftmals wären diese mit restriktiven Arbeitsbedingungen in hierarchischen Organisationen konfrontiert gewesen. Eine Anpassung der Arbeitsbedingungen an individuelle Bedürfnisse wäre demnach kaum möglich gewesen. „Insofern erscheinen die Interpretationen der damals gefundenen Zusammenhänge im Sinne einer Beeinflussung der Persönlichkeit durch Arbeit also durchaus plausibel“ (S. 16).

In einem anderen Erklärungsansatz der Psychologie stand eher das Individuum mit seiner Einzigartigkeit im Mittelpunkt der Forschung. Es dominierte hier die Sichtweise, dass Persönlichkeitsdispositionen die eigenen Lebensumstände determinierten, indem sich das Individuum passende Umwelten sucht und schafft. So kann es durch Selbst- und Fremdselektion (z. B. Auswahl durch Selektion, Nichtbeförderung, Versetzung, Entlassung; nach Schallberger, 1999) von erwerbstätigen Personen mit stabilen Persönlichkeitsmerkmalen zu Veränderungen von Arbeitsbedingungen und Berufsverläufen kommen („**Selektionshypothese**“). Personen suchen sich also zu ihren Fähigkeiten und Eigenschaften passende Arbeitsumwelten (Hoff, 2002) oder schaffen sich ebensolche durch aktive Beteiligung. Personen mit unterschiedlichen Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen „gravitieren“ in unterschiedliche Tätigkeiten (**Gravitationshypothese**, Schallberger, 1999). Studien innerhalb

dieses Forschungsstranges der Psychologie orientierten sich vorwiegend an hoch qualifizierten Arbeiterinnen und Arbeitern und Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Diese strebten verstärkt in hochqualifizierte Positionen und konnten mehr Einfluss auf ihren Berufsverlauf nehmen als Industriearbeiterinnen und Industriearbeiter.

Durch die Studien von Kohn und Schooler (1982) fand das Modell der dynamischen Interaktion (siehe dazu z. B. Asendorpf, 2007) seinen Weg in die Arbeitspsychologie. Sie postulierten eine Kombination von Sozialisations- und Selektionshypothese, die sich in einer „**permanenten Wechselwirkung zwischen Arbeit und Persönlichkeit**“ (Hoff, 2002, S. 20) ausdrückt. Hoff beschreibt den „Ort einer solchen Wechselwirkung“ folgendermaßen: „Das Arbeitshandeln und die Arbeitserfahrungen werden durch die Arbeitsumwelten bzw. Arbeitsbedingungen sowie durch jeweils bereits vorhandene Person-Merkmale beeinflusst; und dieses Handeln und diese Erfahrungen wirken auf die Arbeitsumwelt ebenso wie auf die Persönlichkeit zurück“.

„**Berufliche Entwicklung**“ ist also durch die aktive Auseinandersetzung von Individuen mit ihren Arbeitsumwelten definiert. Das heißt: Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen die Berufsbiographie. Zugleich führt der Verlauf der Berufsbiographie zu einer Verfestigung oder Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen (Hoff, 2002). Dass „Verfestigung“ und „Veränderung“ keinen Widerspruch, sondern Notwendigkeiten einer „Persönlichkeitsentwicklung“ bilden, soll im nächsten Kapitel gezeigt werden.

2.1.1 Exkurs: Stabilität und Veränderlichkeit von Persönlichkeit

Bei der Selektions-Sozialisations-Debatte im beruflichen Kontext geht es um die Identifikation von Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Diese Diskussion wäre müßig, würde das Konstrukt der Persönlichkeit nicht auch auf diese Einflussfaktoren ansprechen, will sagen: Persönlichkeitseigenschaften (i. S. von Verhaltensdispositionen) stellen keine festen Konstanten dar, sondern sind, obwohl ihre Stabilität zumindest über mittelfristige Erstreckungen nachgewiesen ist (Kieschke, 2003, Lang und Heckhausen, 2005), über längere Zeit veränderlich. Eingebettet in den Kontext der Umwelt stellen also mittelfristige Stabilität und langfristige Instabilität Voraussetzung von Persönlichkeitsentwicklung dar

(Asendorpf, 2007). Der Begriff der „Persönlichkeitsentwicklung“ umfasst zum einen die Veränderung bestehender Eigenschaften. Zum anderen geht er aber darüber hinaus, indem er auch die Kontinuität (Stabilität) dieser Veränderung von Tendenzen des Erlebens und Verhaltens umfasst.

In der Literatur werden mehrere Bedeutungen des Begriffes der Stabilität (vgl. Lang & Heckhausen, 2005, Oerter & Montada, 2008, Roberts & DelVecchio, 2000) unterschieden. Zwei von ihnen seien an dieser Stelle kurz umrissen:

Absolute Stabilität bezeichnet die gleich bleibende, unveränderte Qualität eines Merkmals. Das kann entweder für den Durchschnitt einer Population oder per Längsschnittuntersuchung für einzelne Individuen erhoben werden.

Die **normative oder Positionsstabilität** beschreibt die (gleich bleibende) relative Positionierung eines Individuums innerhalb einer Population in Bezug auf die Merkmalsverteilung. Behält das Individuum zu mehreren Messzeitpunkten also seinen Abstand zum Mittelwert aller Messwerte bei, so hat sich seine relative Platzierung in der Vergleichsstichprobe nicht verändert. Ermittelt wird Positionsstabilität oder -Veränderung mittels Korrelation von Messreihen, die longitudinal an derselben Stichprobe erhoben worden sind. Test-Retest-Korrelationen werden durch den Vergleich von Rangplätzen ermittelt. Ein hoher Korrelationskoeffizient bedeutet, dass es innerhalb der Population wenige Rangplatzverschiebungen gab. Bestehende interindividuelle Unterschiede blieben über die Zeit also erhalten.

Trotz hoher normativer Stabilität kann sich sehr wohl die absolute Stabilität verändern. Dies sei am klassischen Beispiel des Intelligenzquotienten erläutert. Aus hinreichenden Längsschnittstudien ist bekannt, dass der IQ über die gesamte Lebensspanne sehr hohe Positionsstabilität aufweist. Da bei einer Gegenüberstellung von IQ-Werten Altersnormen zugrunde gelegt werden, bedeuten gleiche IQ-Werte einer Person zu verschiedenen Messzeitpunkten (z. B. im Vorschul- und höheren Erwachsenenalter), dass die Messwerte den gleichen Abstand zum Mittelwert der Vergleichspopulation haben. Jeweils verglichen mit der eigenen Altersgruppe ist die kognitive Leistungsfähigkeit also gleich geblieben. Nichtsdestotrotz wird die absolute Güte der Testlösefähigkeit dieser einen Person zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten gestiegen sein.

Der umgekehrte Fall einer niedrigen normativen Stabilität mit hoher absoluter Stabilität ist ebenfalls denkbar. Er würde eintreten, wenn ein Individuum zu unterschiedlichen Messzeitpunkten gleich bleibende Werte erzielt, die Vergleichspopulation aber systematisch variiert. Asendorpf (2007) beschreibt hierzu den Entwicklungsverlauf von Aggressivität bei Jungen zwischen dem 11. und 17. Lebensjahr. Die Aggressivität steigt demnach bis zum 15. Lebensjahr an, um danach wieder abzusinken. Würde nun der Aggressivitätswert eines Jungen absolut gesehen gleich bleiben, so zeigte sich trotz allem eine relative Positionsveränderung.

Zusammenfassend sei hier angemerkt, dass eine differentielle Sichtweise, also das In-Beziehung-Setzen von Individualwerten mit Werten einer Vergleichsstichprobe, stark populationsabhängig und deshalb mit Vorsicht zu behandeln ist.

Die oben schon erwähnte Instrumentenabhängigkeit der Veränderungsmessung eröffnet ein weiteres Problemfeld in der Erfassung von Persönlichkeitsentwicklung. Eine Messung kann stets nur so gut sein wie das verwandte Erhebungsinstrument. Nicht alle Messinstrumente sind für unterschiedliche Entwicklungsstände gleich gut geeignet (Lang und Heckhausen, 2005). Aufgrund dessen mag es problematisch sein, Messungen, die mit unterschiedlichen Instrumenten erhoben wurden, zu vergleichen. Auch Messungen, die mit demselben Messinstrument zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben wurden, können in ihrer Messgenauigkeit variieren. Messfehlerquellen können auch von den Untersuchungsobjekten direkt ausgehen. So haben z. B. Kinder vor dem 4. Lebensjahr noch kein konkretes Selbstkonzept entwickelt (vgl. Sroufe, 1979). Welche Umstände fördern nun die normative Stabilität der Persönlichkeitsentwicklung? Roberts und DelVecchio (2000) beschreiben die fünf „Hauptverdächtigen“ näher: Umwelt, Anlage, psychische Faktoren, Identitätsstruktur und Person-Umwelt Transaktion.

Stabile Umweltbedingungen scheinen logische Voraussetzung einer stabilen Persönlichkeitsentwicklung zu sein. So nehmen auch Lang und Heckhausen (2005) an, dass „stabile Umweltbedingungen einen ‚Anpassungsdruck‘ erzeugen, dem sich das Individuum mit der Zeit ‚fügt‘“ (S. 536). Vielmals wird der Beweis für diese Hypothese in der Kindheit gesucht. So wirken elterliche

Erziehungsmethoden bis in die Adoleszenz. Ein anderer Ansatz (Glenn, 1980 zitiert nach Roberts und DelVecchio, 2000) besagt, dass nicht nur die Umwelt, sondern vielmehr das kumulative Zusammenwirken gemachter Erfahrungen zur Stabilisierung beitragen. Mit zunehmendem Alter sinkt die Zahl neuer Erfahrungen. Das Individuum erfährt weniger bis dato unbekannte Anforderungen von außen und deshalb nur noch geringen Anpassungsdruck.

Um den Einfluss von **Erbanlagen** zu bestätigen, sind Zwillingsstudien vonnöten. Leider gibt es auf diesem Gebiet kaum Studien, die den Lebensabschnitt des mittleren und höheren Erwachsenenalters einschließen.

Als dritten Faktor nennen Roberts und DelVecchio (2000) verschiedene **psychische Faktoren**, die mit Stabilitätserhöhung in Zusammenhang gebracht werden. So zeigten Asendorpf und Van Aken (1991) in einer Längsschnittuntersuchung, dass Kinder mit höheren Resilienzwerten auch größere Stabilität in ihrer Persönlichkeitsentwicklung aufwiesen.

Ein weiterer Faktor ist **gefestigte Identität**. Charakteristika der individuellen Umwelt, wie gelebte soziale Rollen (z. B. Mutter) und reflektierte psychologische Attribute (z. B. neugierig) werden in frühere Selbstkonzepte integriert. Eine stark gefestigte Identität kann auch als potentieller Filter von Erfahrungen und Informationen dienen und somit die Stabilisierung der Persönlichkeitsentwicklung weiter vorantreiben.

Mehrere theoretisch begründete Konzepte, die mit der Förderung von Stabilität bei der Persönlichkeitsentwicklung in Verbindung gebracht werden, **kombinieren Umwelt- und psychologische Faktoren**. Eins davon ist der „Goodness of fit“-Ansatz von Thomas und Chess (1980). Demnach besteht „Passgenauigkeit“, wenn die Eigenschaften, Erwartungen und Anforderungen der Umwelt mit den Möglichkeiten, Charakteristika und Handlungsstilen eines Individuums konsistent sind. Aber erst Wachs (1994) brachte diesen Ansatz in Verbindung mit der Zunahme von Stabilität beim Übergang vom kindlichen Temperament (Goldsmith et al., 1985) zu konstanteren Persönlichkeitseigenschaften im Erwachsenenalter. Demnach erzeugten Kinder, deren Temperament zu den Charakteristika ihrer Umwelt passen, stabile Reaktionen seitens der Umwelt. Umgekehrt riefte die stabile Umwelt einen konsistenteren Übergang der Persönlichkeitsentwicklung von der Kindheit zum Erwachsenenalter hervor.

Nach Roberts und DelVecchio (2000) sind die meist zitierten und am weitest verbreiteten Ansätze von Person-Umwelt-Transaktionen die reaktive, evokative, proaktive und manipulative Transaktion.

Reaktive Transaktion bezieht sich auf die Neigung, Erfahrungen konsistent mit der Persönlichkeit oder dem Selbstkonzept zu interpretieren. **Evokative Transaktion** benennt die Bestrebung, Reaktionen des Gegenübers auszulösen, welche wiederum das Bestehen der eigenen, im Selbstkonzept verankerten Persönlichkeitseigenschaften rechtfertigen. **Proaktive Transaktion** beschreibt die Tendenz einer Person sich Rollen und Umwelten zu suchen, die am besten zur eigenen Persönlichkeit passen. **Manipulative Transaktion** ist schließlich die Bemühung eines Individuums, existierende Umwelten umzugestalten, damit sie besser zur eigenen Persönlichkeit passen.

Aktuelle Befundlage zur Stabilität der Persönlichkeitsentwicklung über die Lebensspanne

Frühere widersprüchliche Ansätze, nach denen die Ausbildung der Persönlichkeit mit 3 Jahren (Sapir, 1934 nach Roberts & DelVecchio, 2000) 20 Jahren (Bloom, 1964, nach Roberts und DelVecchio, 2000), oder 30 Jahren (Costa und McCrae, 1997) abgeschlossen ist, gaben Anlass zu der nachfolgend beschriebenen Metaanalyse.

Roberts und DelVecchio (2000) gingen in ihrer Metastudie zur Stabilität von Persönlichkeitseigenschaften den Fragen nach, ob 1. ein Zusammenhang zwischen Alter und Persönlichkeitsstabilität besteht, 2. in welchem Alter das höchste Stabilitätsausmaß erreicht wird und 3., ob dieses Stabilitätsausmaß ausreichend groß ist, um berechtigterweise von einem Stillstand der Persönlichkeitsveränderung ab einem bestimmten Alter sprechen zu können. Untersucht wurde die normative Stabilität von dispositionalen Persönlichkeitsmerkmalen. Dazu zählten die Autoren einige Temperamentsmerkmale („approach/inhibition“, „adaptability“, „task persistence“, „negative emotionality“, „activity level“, „rhythmicity“, und „threshold“), die hauptsächlich bei Kindern erhoben wurden, sowie die Big Five Taxonomie (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit).

Der mittlere Abstand zwischen den Messzeitpunkten betrug 6.7 Jahre. Die Test-Retest-Korrelationen zwischen den Testzeitpunkten deuten auf einen linearen Anstieg der Stabilität von Persönlichkeitseigenschaften (siehe Abbildung 1). Am wenigsten stabil waren Temperamenteigenschaften bis zum Alter von knapp drei Jahren mit .35, am stabilsten zeigte sich die sechste Lebensdekade mit .75. In den dazwischen liegenden Lebensphasen zeigten sich zwei weitere „Sprünge“ der Stabilität, wenngleich sie mit .52 (3–5.9 Jahre) und .57 (22–29 Jahre) nicht das Ausmaß des Gipfels in der zweiten Hälfte des mittleren Erwachsenenalters erreichten. Nach diesem Gipfel sank die Stabilität leicht ab auf .72. Dieses Ergebnis deutet nicht darauf hin, dass die Veränderbarkeit der Persönlichkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt der Lebensspanne endet.

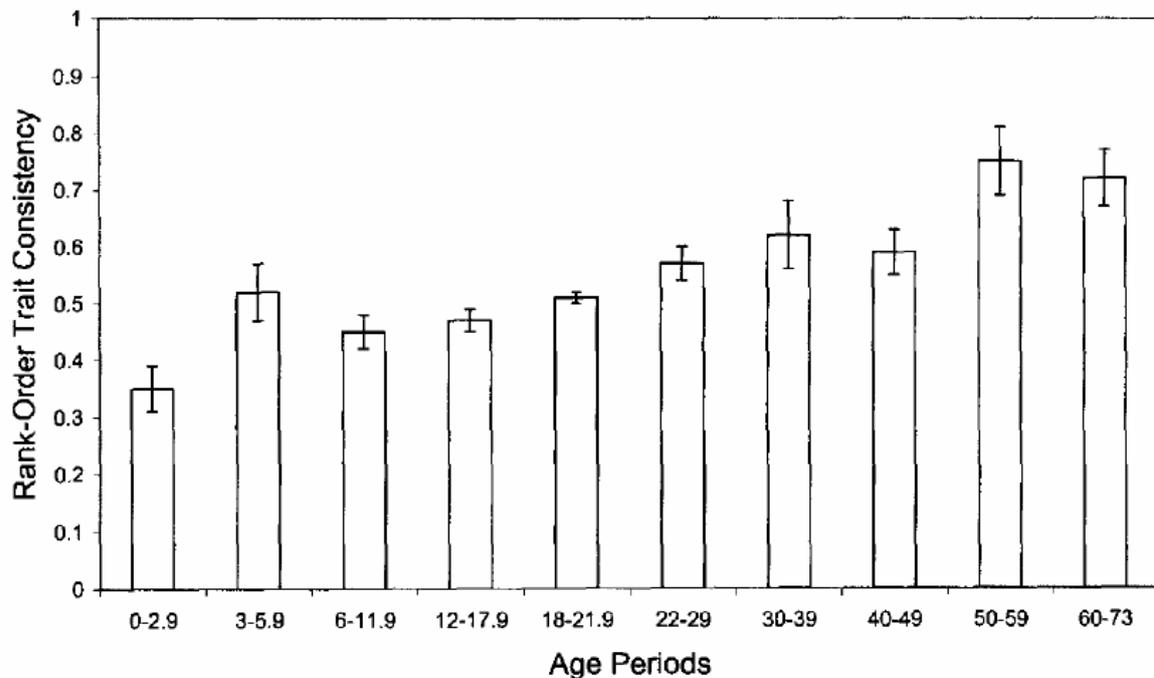


Abbildung 1. Geschätzte Mittelwerte der Populationsstabilität in Alterskategorien (in Jahren), mit 95%igem Konfidenzintervall (Roberts & DelVecchio, 2000, S. 15)

Interessanterweise zeigten sich die erhobenen Dispositionen unterschiedlich stabil über die Zeit. Von den Temperamentsmerkmalen war „adaptability“ mit .47 am stabilsten. „Approach“, „task persistence“, „negative emotionality“ und „rhythmicity“ lagen zwischen .35 und .41. Deutlich niedriger waren „activity level“ und „threshold“ mit .28 und .21.

Die Konsistenz der Big Five-Eigenschaften lag insgesamt höher. Gemittelt über alle Altersgruppen, zeigten sich Extraversion und Verträglichkeit am stabilsten (beide .54). Die drei übrigen Faktoren Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit lagen zwischen .50 und .52.

Weit höher lagen die Stabilitätswerte der Big Five Eigenschaften (Neurotizismus (.80), Extraversion (.82), Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (alle drei .79) bei einer Untersuchung von Bleidorn, Kandler, Riemann, Angleitner & Spinath, 2009). Bei dieser Zwillingsstudie wurden 18-59-jährige ein- und zweieiige Zwillinge über einen Zeitraum von 10 Jahren in drei Wellen untersucht.

Bei allen drei Studien stieg die Stabilität der untersuchten Persönlichkeitseigenschaften mit zunehmendem Alter an.

Durch den aktuellen Retro-Chic des Big Five Paradigmas gerät jedoch die Erforschung der Stabilität spezifischerer Traits ins Hintertreffen. Und obwohl genau dieser Forschungszweig von Kritikern als auch Urvätern der „großen Fünf“ als lohnend betrachtet werden würde (Roberts, Walton & Viechtbauer, 2006, Costa & McCrae, 2006), scheint die Kompromissbereitschaft bei der revidierten Fassung des NEO-Persönlichkeitsinventars nach Costa und McCrae (Ostendorf & Angleitner, 2004) zu enden.

Bevor das grobe Raster der big five vorbehaltlos auf sämtliche Bereiche angewandt wird, sollte dessen Sinnhaftigkeit geprüft werden. Ähnlich wie bei dem Unterschied zwischen Licht- und Elektronenmikroskop bieten an verschiedenen theoretischen Ansätzen orientierte psycho-diagnostische Inventare Einblicke in unterschiedliche Tiefen. Je nach Forschungsfrage sollte also die Wahl der Methode ausfallen.

2.2 Berufliche Entwicklung

Der Begriff der „Berufswahl“ umfasst landläufig die getroffenen beruflichen Entscheidungen während des Übergangs von der Schule in das Erwerbsleben. Doch diesem Auswahlvorgang gehen zum einen längere Phasen der Interessensentwicklung voraus und zum anderen muss das erwerbstätige Individuum sein ganzes Beschäftigungsleben lang weitere bedeutsame berufliche Entscheidungen (Positions-/Organisations-/Berufswechsel bzw. –verbleib) treffen.

Dieser Prozess der beruflichen Entwicklung erstreckt sich fast über den gesamten Lebenszyklus – von ersten Berufswünschen in der Kindheit bis zum Rückzug aus dem Berufsleben. Nach Moser (2004) treten immer häufiger Alternativen zum „klassischen“ Ruhestand („Abschluss einer länger andauernden Vollzeitbeschäftigung“, S. 539) auf. Aushilfs- und ehrenamtliche Tätigkeiten bis hin zur Unternehmensgründung weichen die strikte Trennung zwischen Beschäftigung und Ruhestand auf.

Deshalb wurde der Begriff der „Berufswahl“ dem weitläufigeren der „beruflichen Entwicklung“ untergeordnet (Bergmann, 2004).

Mit dem Begriff der beruflichen Entwicklung ist unweigerlich derjenige der „Karriere“ verbunden. Auch hier zeigte sich eine Bedeutungsverschiebung. Ursprünglich waren Karrieren mit hoch angesehenen Professionen und vertikaler Mobilität in einer organisationalen Hierarchie verknüpft (Moser, 2004). Heute ist der Begriff nicht mehr nur an den beruflichen Aufstieg gebunden. Bradley, Brief & George (2002) kritisieren den Ausschluss von unbezahlter Arbeit (Haus-“Arbeit“, ehrenamtliche Tätigkeiten etc.) und bevorzugen eine Definition von Karriere, die sämtliche individuelle Sequenzen von (nichtbezahlter) Arbeitstätigkeit über die Lebensspanne umfasst.

C. B. Derr (persönliche Mitteilung, 7.12.2009) betont, dass Karriere und das Gelingen beruflicher Entwicklung subjektiv definiert werde. Deshalb sei es sehr wichtig, die individuell unterschiedlichen Karriereorientierungen der Mitarbeiter zu beachten. Derr (1986) schlägt fünf Karriereorientierungen vor, die eine individuelle Präferenzreihung erfahren. Dieses persönliche Bezugssystem sei zwar veränderlich, bliebe aber über längere Zeit stabil:

Vorankommen: wettbewerbsorientiert sein, nach Verantwortung und Führungspositionen streben.

Sicherheit: langfristige Beschäftigungsverhältnisse suchend, Wert auf stabile Verhältnisse legen.

Freiheit: autonom und unabhängig von anderen arbeiten, durch fachliche Entwicklung flexibel sein.

Herausforderung: sich begeistern lassen von interessanten, herausfordernden Aufgaben, sich perfektionieren.

Balance: Einklang zwischen Familie und Arbeit, eigenen und organisationalen Zielen suchend.

Doch die Bemühungen, individuelle Eigenheiten im beruflichen Kontext zu beachten, haben eine sehr viel ältere Geschichte. Bradley et al. (2002) geben dazu einen kurzen geschichtlichen Abriss. Demnach gründete der Amerikaner Frank Parsons im Jahr 1908 ein „Arbeits“-Amt. Er unterstützte Personen dabei, auf Basis ihrer persönlichen Stärken einen geeigneten Beruf zu finden. 1909 konzeptualisierte er das erste Modell der Berufswahl. Seine vier Grundannahmen lauten:

1. Jedes Individuum besitzt eine einzigartige Kombination von Eigenschaften (Fähigkeiten, Interessen, Wertvorstellungen etc.), welche mittels Tests oder anderer Mittel zuverlässig erfasst werden können.
2. Die erfolgreiche Ausübung eines Berufs erfordert bestimmte personale Eigenschaften.
3. Die Wahl eines Berufs ist ein Prozess, in dem das Individuum versucht, den Beruf zu ergreifen, der am besten zu seinen Fähigkeiten, Interessen, Wertvorstellungen etc. passt.
4. Je besser die personalen Merkmale und die beruflichen Anforderungen bzw. Realisierungsmöglichkeiten übereinstimmen, desto wahrscheinlicher ist beruflicher Erfolg und berufliche Zufriedenheit. (Bergmann & Eder, 2005, S. 7)

Parsons betonte, dass sowohl Arbeitgeber, als auch Arbeitnehmer von sorgfältig getroffenen Berufswahlen profitieren würden. Eine Klassifikation der Bewertung von Interessen und Fähigkeiten, in Form von psychometrischen Tests, wurde aber erst im Rahmen der beiden Weltkriege entwickelt. Sie sollte dazu dienen, Soldaten nach ihrer Belastbarkeit einzuschätzen.

Das erste Inventar zur Messung von Interessen stammt von Strong aus dem Jahr 1927 (zitiert nach Bradley et al., 2002). Um die berufliche Entscheidungsfindung zu erleichtern, wurden die individuellen Interessen mit jenen von bereits Berufstätigen verglichen. Im Sinne des Trait-Factor- oder differentialpsychologischen Ansatzes (siehe genauer Bergmann, 2004), der die Bedeutung von Passung zwischen Individuum und (beruflicher) Umwelt in den Vordergrund rückt, entwickelten sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts etliche Berufswahltheorien. Zu den einflussreichsten werden die Berufswahltheorie von Holland und die Laufbahnentwicklungstheorie von Super gezählt (Bergmann, 2004). Auf beide wird im Folgenden näher eingegangen.

2.2.1 Berufswahltheorie von Holland

Die Berufswahltheorie von Holland basiert auf der Annahme, dass Interessen ein Teil der Persönlichkeit sind. Als solches kann die Berufswahl als Ausdruck der Persönlichkeit betrachtet werden (Bradley et al., 2002).

Holland (1997) legte seiner Theorie vier Arbeitshypothesen zugrunde.

1. In unserem Kulturkreis können die meisten Menschen einer der nachfolgenden sechs Persönlichkeitsorientierungen (-typen) zugeordnet werden: „realistic“ (**R** = praktisch-technische Orientierung), „investigative“ (**I** = intellektuell-forschende Orientierung), „artistic“ (**A** = künstlerisch-sprachliche Orientierung), „social“ (**S** = soziale Orientierung), „enterprising“ (**E** = unternehmerische Orientierung) und „conventional“ (**C** = konventionelle Orientierung).

Eine genaue Beschreibung dieser Typologie findet sich im Tabellenverzeichnis Tabelle 14 dieser Arbeit.

2. Ebenso gibt es sechs Arten von (beruflichen) Umwelten: realistic, investigative, artistic, social, enterprising und conventional. Jede dieser Umwelten wird durch das vorherrschende Vorhandensein eines Persönlichkeitstypus dominiert und ist durch typische, umwelteigene Aufgabenstellungen, Möglichkeiten und Schwierigkeiten gekennzeichnet. So sind in praktisch-technischen Umwelten hauptsächlich Menschen mit praktisch-technischen Persönlichkeitsorientierungen vorzufinden.

3. Menschen suchen nach Umwelten, in denen sie ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen anhand von personengemäßen Aufgabenstellungen und Rollen ausleben können.

4. Das berufliche Verhalten einer Person wird durch die Interaktion der eigenen Persönlichkeit mit den Charakteristika der umgebenden (beruflichen) Umwelt beeinflusst.

Basierend auf diesen Annahmen definiert Holland die drei Variablen Differenziertheit, Konsistenz und Kongruenz. Zusammen mit der Kenntnis über die vorherrschende Orientierung einer Person und der Umweltstruktur können individuelle Verhaltensweisen wie Berufswahl, Berufswechsel, Zufriedenheit und Leistung vorhergesagt werden (Bergmann, 2004; Man, 1983).

Bevor jedoch näher auf die Variablen eingegangen wird, soll hier zur Verständniserleichterung zuerst das hexagonale Modell der

Persönlichkeitsorientierung (s. Abbildung 2) dargestellt werden. Die sechs Persönlichkeitsorientierungen realistic (R), investigative (I), artistic (A), social (S), enterprising (E) und conventional (C) können in einem Sechseck angeordnet werden. Anhand dieser räumlichen Anordnung wird die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsorientierungen leicht nachvollziehbar. Je näher diese angeordnet sind, desto ähnlicher sind sie einander. Nebeneinander liegende Typen (z. B. investigative (I) und artistic (A)) sind einander besonders ähnlich. Gegenüberliegende Orientierungen (z. B. investigative (I) und enterprising (E)) sind einander besonders unähnlich.

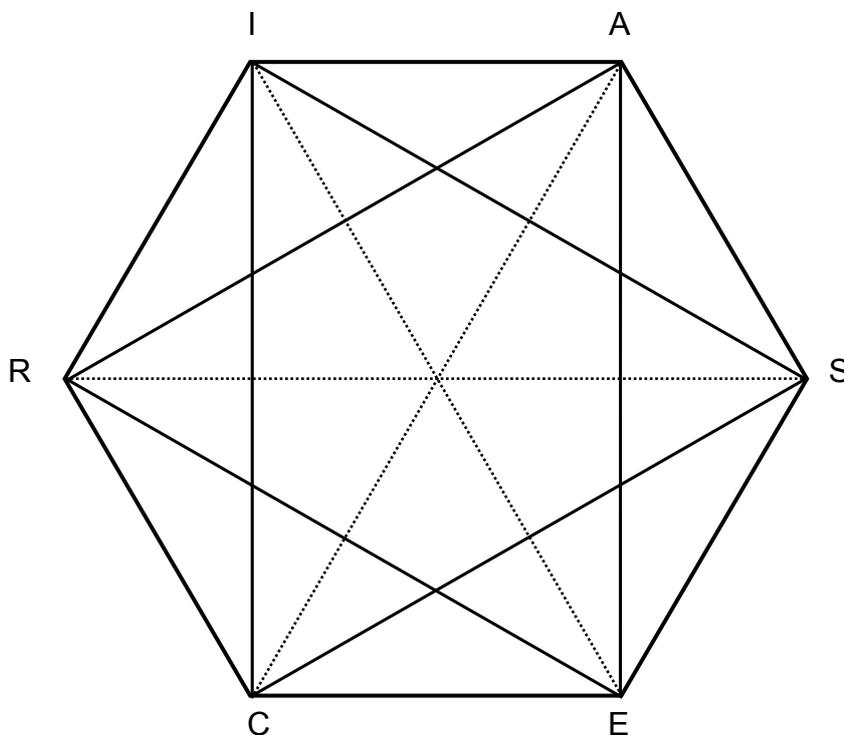


Abbildung 2. Hexagonales Modell der Persönlichkeitsorientierung zur Bestimmung der Ähnlichkeit zwischen Persönlichkeits- und Umwelttypen (nach Holland, 1997, S. 6)

Die Erfassung der Ähnlichkeit zwischen einer Person und den sechs Persönlichkeitsorientierungen erfolgt über den Vergleich von jedem der sechs Modelltypen mit Personenmerkmalen. „Der Typ mit der größten Übereinstimmung definiert den individuellen Persönlichkeitstyp“ (Bergmann & Eder, 2005, S. 14).

Für eine weitere Differenzierung kann die nächstgrößte Ähnlichkeit zu einem weiteren Typ ermittelt werden usw. Daraus ergeben sich 30 zwei-, und 120 dreistellige Subtypen. Personen zeigen interindividuelle Unterschiede in ihrer **Differenziertheit**. Das heißt, dass die Anzahl an Persönlichkeitsorientierungen, die eine Person charakterisieren, von Person zu Person schwankt. Wird eine Person durch zumindest zwei Orientierungen charakterisiert, stellt sich die Frage nach der Konsistenz.

Die Ähnlichkeit zwischen den Persönlichkeitsorientierungen, die, wie oben beschrieben, durch die Größe des Abstandes umgekehrt proportional dargestellt wird, kann auch als **Konsistenz** bezeichnet werden. Hohe Konsistenz liegt dann vor, wenn die innerhalb einer Person oder Umwelt dominierenden Orientierungen im hexagonalen Modell direkt nebeneinander angeordnet sind (z. B. I und A). Als inkonsistent werden einander gegenüberliegende Persönlichkeitstypen bezeichnet (z. B. I und E). Je konsistenter die vorherrschenden Typen einer Person sind, desto besser werden ihre beruflichen Präferenzen vorhergesagt (Bergmann, 2004).

Als **Kongruenz** wird die Übereinstimmung zwischen den sechs Persönlichkeitsorientierungen und den sechs beruflichen Umwelten verstanden. Personen mit einer dominanten Persönlichkeitsorientierung „gedeihen“ (Holland, 1996, S. 397) am besten in der zugehörigen beruflichen Umwelt. Maximale Kongruenz ist also dann gegeben, wenn z. B. eine künstlerisch-sprachlich orientierte Person (A) einen künstlerisch-sprachlichen Beruf (A) ergreift. Würde dieselbe Person einen intellektuell-forschenden (I), oder einen sozialen Beruf (S) ergreifen, läge mittlere Kongruenz vor. Nach Holland (1996) führen kongruente Personen-Umwelt – Typen zu beruflicher Zufriedenheit, stabiler beruflicher Entwicklung und Leistung.

Im Dictionary of Holland Occupational Codes (DHOC; Gottfredson & Holland, 1989) sind über 12.000 Berufe nach den sechs Umwelttypen aufgeschlüsselt. Für jeden Beruf werden, in absteigender Reihenfolge, die drei am häufigsten vertretenen Persönlichkeitsorientierungen angegeben. So wird z. B. die Profession des Psychologen mit dem Code „SAI“ (social, artistic, investigative; Bergmann & Eder, 2005) beschrieben. Die Codes wurden im Rahmen empirischer Analysen

ermittelt (Holland, 1996). Einen detaillierten Bericht über Einführung und Analyse der Berufscodes geben Nafziger, Holland, Samuel und McPartland (1972). Als problematisch an Hollands Ansatz sehen Moser und Schmook (2006) die Betrachtung von Person und beruflicher Umwelt als unveränderlich und voneinander unabhängig. Zwar postuliert Holland (1996) einen Anpassungsdruck, der von einer dominanten Umwelt auf ein „inkongruentes“ Individuum wirkt, bzw. umgekehrt, von konsistenten, differenzierten Individuen ausgehend die Umwelt verändert. Dennoch gibt er hierzu keine zeitlich oder strukturell spezifizierten Prozesse an.

Im Gegensatz dazu steht die im nächsten Kapitel beschriebene Laufbahnentwicklungstheorie (Super, 1957).

2.2.2 Laufbahnentwicklungstheorie von Super

Die 1957 erstmals veröffentlichte Laufbahnentwicklungstheorie von Super umfasst, im Gegensatz zu Hollands Berufswahltheorie, einen weiter gefassten Bereich der beruflichen Entwicklung. Diese die gesamte Lebensspanne einbeziehende Theorie beschränkt sich nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt einer Entscheidung für einen Beruf, sondern macht vielmehr Aussagen über die Zeitspanne vor, während und nach der Berufsausübung (Bergmann, 2004; Moser & Schmook, 2006).

Wie weiter oben angemerkt, wird der Arbeitsmarkt zunehmend dynamischer. Das darin agierende Individuum muss also mit gesteigerter Flexibilität aufwarten, um bestehen zu können. Schon 1957 bemerkte Super, dass weder Berufstätige noch Arbeitsplätze statisch sind. Vielmehr streben Personen aller Altersstufen in Professionen, die es ihnen erlauben, ihr Selbstkonzept zu verwirklichen.

„Selbstkonzept“ definiert Super als das synergetische Ergebnis vom Zusammenspiel persönlicher Determinanten wie Bewusstsein, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse, Leistungen, Begabungen und Anlagen. Außerdem hob Super (1957) den Einfluss von Kontextvariablen wie soziale Umwelt, sozioökonomischer Status, historische Ereignisse und Entwicklungen sowie Arbeitsbedingungen auf individuelle Berufsverläufe hervor.

In Summe besteht der Kern beruflicher Entwicklung aus anhaltender Veränderung und Erprobung des Selbstkonzepts im beruflichen Rahmen. Dies ist abhängig von

der Verfügbarkeit adäquater Anwendungsmöglichkeiten von Interessen, Fähigkeiten und Werten (Sterns & Subich, 2002).

Die Grundannahmen zur Laufbahnentwicklungstheorie (Super, 1994, S. 222–224) werden im Folgenden verkürzt und ohne Anspruch auf Vollständigkeit dargestellt.

1. Aufgrund interindividuell unterschiedlicher Selbstkonzepte ist jeder Mensch für eine Reihe verschiedener Berufe geeignet.
2. Jeder dieser Berufe erfordert ein charakteristisches Muster von Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften; dabei besteht jedoch auf beiden Seiten eine gewisse Toleranzbreite, sodass jedes Individuum für eine Reihe von Berufen geeignet ist und jeder Beruf für unterschiedliche Personen offen steht.
3. Berufliche Präferenzen, Fähigkeiten und Umstände, in denen Menschen leben und arbeiten, ändern sich im Laufe der Zeit und aufgrund von Erfahrungen; daher verändern sich auch die Selbstkonzepte.
4. Dieser Veränderungsprozess wird von Erziehung und Ausbildung, erreichtem beruflichen Niveau, Reihenfolge, Häufigkeit, und Dauer von Berufstätigkeiten, fachlichen und geistigen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst.
5. Der Veränderungsprozess kann in einer Reihe von Entwicklungsstadien angeordnet werden (siehe Tabelle 15). Sie lauten in ihrer Abfolge (Scheller, 1976):
 - Stufe des Wachstums (bis 14 Jahre)
 - Stufe der Exploration (15–25 Jahre)
 - Stufe der beruflichen Festlegung (Zweiteilung: 25–44 Jahre (Streben nach einer Dauerstellung; 45–65 Jahre (Fortdauer der Betätigung in einem gewählten Beruf)
 - Stufe des beruflichen Abbaus (ab 66 Jahren).

Eine genaue Beschreibung der Entwicklungsstadien nach Super findet sich im Tabellenverzeichnis dieser Arbeit.

6. Personen übernehmen im Laufe ihres Lebens nicht nur die Rolle des Erwerbstätigen sondern auch die des Kindes, Schülers, Staatsbürgers, Berufstätigen, Ehepartners, Hausmannes/-frau, Elternteils etc. Die Prioritätensetzung bzgl. der Rollen kann über die Lebensspanne intraindividuell variieren. Interindividuelle Unterschiede zeigen sich in investierter Zeit, Energie und Emotionen (Sterns & Subich, 2002). Super (1994) nutzte hierzu die Regenbogen-Metapher: So wie ein Regenbogen aus mehreren „Farbschichten“

zu bestehen scheint, stellt Berufstätigkeit nur einen von mehreren Teilen im Rollenkontext dar.

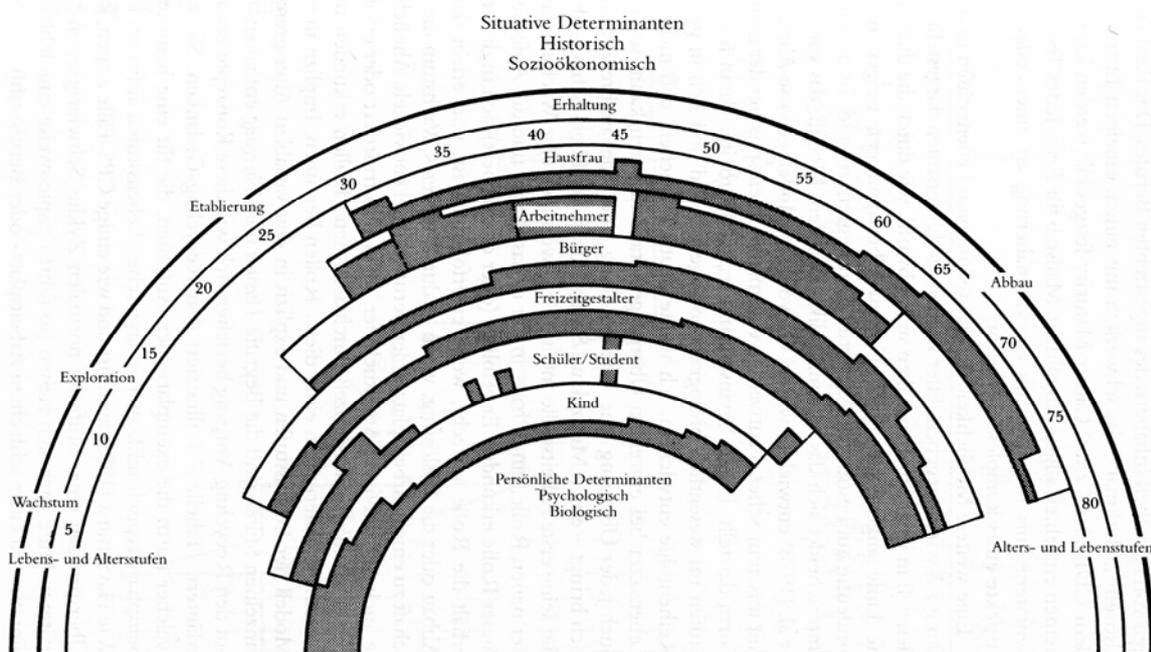


Abbildung 3. Laufbahntheorie nach Super: Abgebildet sind die vier Entwicklungsstadien und sechs Rollen in ihrer Verteilung über die schematisch dargestellte Lebensspanne (Quelle: Super, 1994, S. 229)

Obwohl die Laufbahnentwicklungstheorie mit den einbezogenen personalen und Umweltfaktoren und damit einhergehenden postulierten Person-Umwelt – Interaktionen sehr breit angelegt ist, bezieht sie sich auf einen „Normallebenslauf“ (Moser & Schmook, 2002, S. 248). Spezifische Umwelteinflüsse, die nur einzelne Individuen betreffen, werden nicht berücksichtigt.

Zudem scheint die strikte Einteilung der Entwicklungsstadien in ihrer damaligen Form heute nicht mehr haltbar. Durch die Ausdifferenzierung der Berufe und somit der zugehörigen Ausbildungen gibt es keinen einheitlichen Zeitpunkt des Berufseinstiegs mehr. Am Beispiel des Vergleichs von Lehre und Studium kann das verdeutlicht werden. Die Lehrausbildung wird zumeist nach Beendigung der neunjährigen Pflichtschulzeit begonnen, also mit 16 Jahren. Berufspraxis und Theorieeinheiten wechseln einander etwa im Verhältnis 3:2 ab. Der Berufseinstieg von Studierenden findet in der Regel nach Absolvierung des zumeist zehn Semester umfassenden Studiums statt. Berufserfahrung im angestrebten Fachbereich wird daher zumeist erst mit etwa 25 Jahren gesammelt.

Das alles könnten Gründe für die in letzter Zeit sparsamen Untersuchungen im Zusammenhang mit der Laufbahntheorie sein (Sterns & Subich, 2002).

2.2.3 Gemeinsamkeiten von Berufswahl- und Laufbahnentwicklungstheorie

Die beiden Theorien zur beruflichen Entwicklung von Holland und Super haben einige Gemeinsamkeiten, die hier herausgearbeitet werden sollen.

Zunächst geht es um die Entwicklung der persönlichkeitsorientierten Kernstücke beider Theorien.

Holland beschränkt sich hier auf den Interessenbegriff, den er als Teil der Persönlichkeit versteht. Der Prozess der Interessenentwicklung beginnt im Kindesalter. Er wird vom sozialen Umfeld, sozialer Schichtzugehörigkeit, Anlagen, und kultureller Umgebung beeinflusst. Ein Kind lernt also, bestimmte Aktivitäten anderen vorzuziehen. Mit der Zeit entwickeln sich diese Aktivitäten zu Interessenschwerpunkten, die den Erwerb spezifischer, personeneigener Fähigkeiten begünstigen. Zusammen bilden Interessen und Fähigkeiten die Basis von stabilen Handlungsmustern (Bergmann & Eder, 2005; Sterns & Subich, 2002). Interessen sind über lange Zeit stabil und stabilisieren sich mit steigendem Alter zunehmend (Holland, 1996).

Auch Super postuliert (als Ergebnis sozialer Lernprozesse) wachsende Stabilität des individuellen Selbstkonzeptes. „Das Selbstkonzept beeinflusst als ‚Bild von sich selbst‘ die Bildung von Berufspräferenzen, die Wahl des Berufes und der beruflichen Laufbahn sowie die spätere Berufszufriedenheit. Als zentrale Merkmale des beruflichen Selbstkonzepts können dabei die Interessen, Fähigkeiten, Werte und Ziele einer Person gelten“ (Bergmann, 2004, S. 366). Ebenso wie Holland sieht Super die Entwicklung der beruflichen Neigungen im nichtberuflichen, familiären Kontext. Nach deren Transfer in berufsbezogene Modellvorstellungen folgt der vom Selbstkonzept geprägte Umsetzungsversuch in der realen Arbeitswelt.

Beide Autoren weisen trotz aller Betonung von progressiver Stabilität auf die vom Motor der Person-Umwelt-Interaktion in Gang gehaltene Möglichkeit der

Veränderung von „Interesse“ (Holland, 1996) und „Selbstkonzept“ (Super, 1957) hin.

Auf diesen Annahmen der interindividuell verschiedenen, intraindividuell relativ stabilen beruflichen Neigungen von Personen basiert die Kongruenzhypothese (Holland, 1996). Kongruenz wurde von Holland (und im übertragenen Sinne auch von Super) als Maß der Übereinstimmung von persönlichen Interessen, Werten, Zielen, Einstellungen, Bedürfnissen, Fähig- und Fertigkeiten mit Aufgabenstellungen, Möglichkeiten, Schwierigkeiten und sozialen Rollen der beruflichen Umwelt definiert. Die Kongruenzhypothese sieht Arbeitszufriedenheit und berufliche Stabilität als Folge einer Passung zwischen Individuum und Umwelt. Nach Holland ist diese Passung die Übereinstimmung von Persönlichkeits- und Umwelttyp, nach Super die gelungene Integration des Selbstkonzepts in die Arbeit (Bergmann, 2004).

Menschen sind aktive Teilnehmer in der Person-Umwelt-Interaktion (Holland, 1996). Die Wahl von Ausbildung und Beruf hat weitreichende Konsequenzen. Als solches will sie wohl überlegt sein. Im nächsten Kapitel soll dieser Gedanke in den Kontext der Organisationswahl übertragen werden.

2.3 Organisationswahl

Ähnlich wie eine gelungene Passung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und beruflichen Anforderungen berufliche Stabilität und Arbeitszufriedenheit fördert, ist auch das Verhältnis zwischen individuellen Eigenschaften und Organisation relevant. Das im angloamerikanischen Sprachraum als person-organization fit (PO fit) bezeichnete Forschungsgebiet beschäftigt sich mit dem Ausmaß, in dem Bewerber/Stelleninhaber und Organisationen ähnliche Charakteristika teilen bzw. den Bedürfnissen des jeweils anderen gerecht werden (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Dass die Persönlichkeit eines Bewerbers einen wichtigen Platz einnimmt, zeigt eine Untersuchung von Kristof-Brown (2000). Sie bat Mitarbeiter der Personalabteilungen unterschiedlicher Organisationen spezifische Charakteristika für Passung zwischen Bewerber und Organisation zu benennen. Diese Charakteristika wurden anschließend von „blinden“ Versuchsmitarbeitern in vier Kategorien (1) Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, (2) Persönlichkeit, (3) Werte und

(4) andere Nennungen kodiert. Alle Rekrutierer nannten zumindest eine Persönlichkeitseigenschaft, während z. B. nur 65 Prozent Werte als Passungskriterium angaben.

Ryan und Kristof-Brown (2003) beschreiben zwei Wege, um die Höhe der Passung zwischen Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers und Charakteristika der Organisation zu bestimmen.

Zum einen können die Persönlichkeitseigenschaften der/s Bewerberin/Bewerbers mit dem Durchschnitt aller in der Organisation befindlichen Personen verglichen werden. Dieser Ansatz ist bei größeren Organisationen jedoch problematisch, weil Individuen nur mit einem kleinen Teil der Belegschaft regelmäßig engeren Kontakt haben. Als sinnvoller würden sie in diesem Fall person-group fit (PG fit) erachten. Hierbei werden Einzelpersonen mit dem Durchschnitt von Angehörigen derselben (Arbeits-)Gruppe verglichen.

Zum anderen können die Persönlichkeitseigenschaften des Applikanten mit objektiven Charakteristika der Organisation, wie z. B. Größe, Belohnungssystem, Hierarchie etc., verglichen werden. Nach den bedürfnistheoretischen Ansätzen, wie z. B. person-job-fit, können daraus individuelle Bedürfnisse und deren Gerechtfertigung durch die berufliche Umwelt abgelesen werden (Ryan & Kristof-Brown, 2003; Winterhoff-Spurk, 2002).

Wieso spielt das Passungsausmaß eine solche Rolle? Weshalb bewirbt sich ein Individuum bei der einen, nicht aber der anderen Organisation? Warum verbleiben manche Individuen länger in einer Organisation als andere und welche Konsequenzen folgen daraus? Im nächsten Kapitel sollen diese Fragen anhand von Schneiders Attraction Selection Attrition Cycle (1987) beantwortet werden.

2.3.1 Schneiders Selection Attraction Attrition (ASA) Cycle

Schneider (1987) postuliert in seinem auf organisationaler Ebene angesiedelten **Attraction Selection Attrition (ASA) Cycle**, dass Charakteristika einer Organisation eng an die Persönlichkeit des/r Organisationsgründers/in geknüpft sind. Dieser Idee liegt Kurt Lewins umformulierte Funktion $E = f(P, B)^4$ zugrunde.

⁴ Die originale, aus Kurt Lewins Feldtheorie stammende Funktion lautet $B = f(P, E)$. Wobei B für Verhalten (behaviour), P für Person und E für Umwelt (environment) steht. Nach Lewins Theorie

Demnach sind Personen und Umwelten untrennbar voneinander, denn letztere existieren nur durch das Handeln ersterer in ihnen. Personen suchen sich also Umwelten, die mit ihrer Persönlichkeit in Einklang stehen und gestalten sie zu dem, was sie sind. Weiter oben wurde von den sechs Umwelttypen R, I, A, S, E und C berichtet, die Holland (1997) im Rahmen seiner Berufswahltheorie formulierte. Ähnlich zu Schneiders Ansatz wird hier postuliert, dass die Umwelt durch das dominierende Vorhandensein einer der sechs Persönlichkeitsorientierungen definiert wird. Übertragen auf den organisationalen Kontext heißt das, dass Bewerber von ihnen „ähnlichen“ Organisationen angezogen werden (**Attraction**) und diese mit ihrem Verbleib (**Selection**) und Handeln prägen. Nur bei Passung zwischen Arbeitnehmer und Organisation kommt es zu längerfristiger Einflussnahme. Inkonsistenzen führen zu Beendigung des Arbeitsverhältnisses (**Attrition**). Über längere Zeit führt dieser Kreislauf zu einem Absinken der differentiellen Unterschiede (Schneider, 1987) zwischen den Mitarbeitern. Das impliziert einen Anstieg der „Homogenität der Persönlichkeit“ (Schneider, Goldstein & Smith, 1995) innerhalb einer Organisation. Dieser Prozess wird als Homogenitätshypothese bezeichnet.

Individuum und Organisation entwickeln sich. Kommt es aufgrund einer solchen Veränderung zu einer Verschiebung des Passungsverhältnisses, so gerät der scheinbar in Stillstand geratene ASA Kreislauf wieder in Bewegung. Jener Person, die den ASA-Kreislauf in Gang gebracht hat, also dem Organisationsgründer, lässt Schneider (1987) besondere Bedeutung zukommen. Denn dieser Begründer hat mit seinen persönlichen Werten und Zielen das organisationale Umfeld so strukturiert, dass sich externe Personen mit ebensolchen Werten und Zielen angezogen fühlen.

Das auf einem Kontinuum von „schlecht“ bis „gut“ angesiedelte Ausmaß der Passung zwischen Mitarbeiter und Organisation hat für beide Parteien unterschiedliche Konsequenzen (Ryan & Kristof-Brown, 2003).

Gute Übereinstimmung von Personen- und Organisationseigenschaften fördern auf Mitarbeiterseite Arbeitszufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation und mindern Kündigungsabsichten. Auf Seite der Organisation führt

hängt Verhalten von der Summe aller Person- und Umweltvariablen ab, die zu einem Zeitpunkt gleichzeitig auf die Person einwirken.

hohe Passung zu gesteigerter Homogenität. Diese Einengung des Blickwinkels kann vor allem in Krisenzeiten mit verminderter Flexibilität und Reaktivität auf Veränderungen des Marktgeschehens einhergehen. Besondere Gewichtung erhält diese Problematik bei Führungsebenen mit Entscheidungsgewalt. Personen in höheren Positionen verfügen in der Regel über einen größeren Einfluss auf die Entwicklungsrichtung einer Organisation als dies Mitarbeiter in den unteren Ebenen tun (Ryan & Kristof-Brown, 2003). Deshalb sollten in einer Organisation stets Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Passungsgraden vertreten sein, um bei der aktuell schnelllebigen Entwicklung der Ökonomie anpassungsfähig zu bleiben. Schneider et al. (1995) gehen genauer auf diesen mit multifaktoriellen Schwierigkeiten verknüpften Balanceakt ein.

Niedriger Passungsgrad zwischen Personen- und Organisationseigenschaften kann Entwicklungschancen für den Mitarbeiter bieten. So könnte ein zurückhaltender Mitarbeiter lernen, seine Interessen gegenüber anderen stärker zu vertreten. Zumindest regt eine gewisse Diskrepanz das Nachdenken über die eigene Person an (Ryan & Kristof-Brown, 2003).

2.4 Zusammenfassende Bemerkungen

Nach diesem Orientierungslauf durch den Mischwald der Berufs(wahl)psychologie soll eine „Karte“ von Kieschke (2003) die Einordnung der oben „angelaufenen“ Posten erleichtern. Besagter Autor setzt in seinem allgemeinen Rahmenmodell zur Konzeptualisierung der Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit die Bereiche Arbeitskontext, Person und arbeitsbezogenes Verhalten in Beziehung (siehe Abbildung 4).

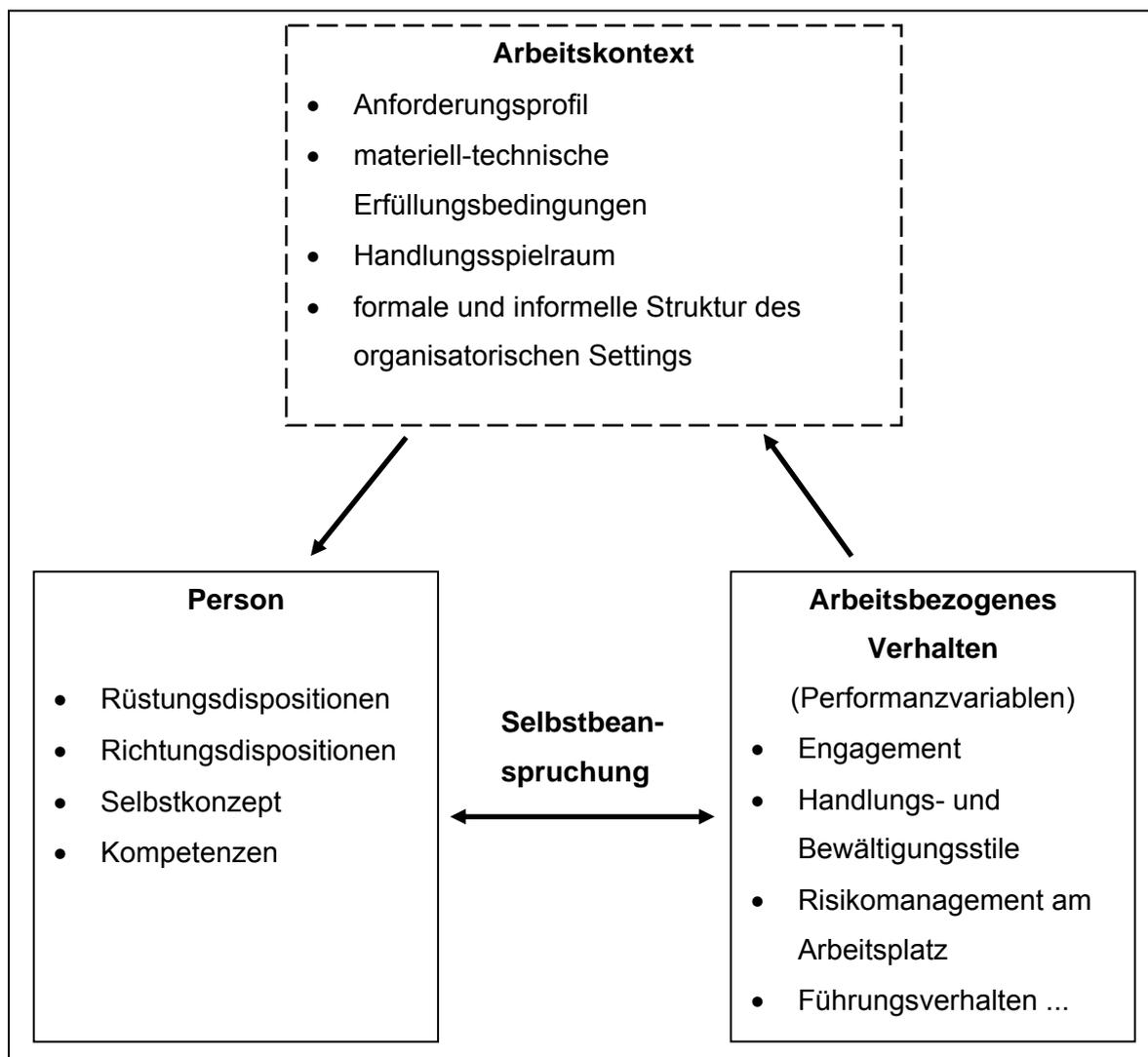


Abbildung 4. Allgemeines Rahmenmodell zur Konzeptualisierung der Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit (Schaarschmidt und Kieschke, 2004, S. 746)

Die Kategorie *Arbeitskontext* enthält „intersubjektiv gültige Sachverhalte“ (Schaarschmidt und Kieschke, 2004, S. 746), wie das Anforderungsprofil der Tätigkeit und Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Für das Land Österreich sind Anforderungsprofile von über 1600 Berufen im Beruflexikon des Arbeitsmarktservice (AMS)⁵ aufgelistet. Eine Berufsbeschreibung aus dem amerikanischen Raum, die Berufsumwelten nach in

⁵ Das Beruflexikon des AMS ist im Internet unter der Adresse <http://www.ams.at/beruflexikon/> zu finden. Stand vom 18.12.2009.

ihr dominanten Persönlichkeitstypen charakterisiert, stammt von Gottfredson und Holland (1989, Dictionary of Holland Occupational Codes (DHOC)). Die empirisch untersuchten Codes (Nafziger et al., 1972) wurden vom amerikanischen Arbeitsamt übernommen und sind noch immer gebräuchlich⁶.

Weit individueller ist die Wahrnehmung bezüglich des Handlungsspielraums. Abgesehen davon, dass die Weite eines Handlungsspielraums interindividuell unterschiedlich wahrgenommen wird, kommt es auch zu deren differentiellen Nutzung. So können Verantwortungszugewinne und Entscheidungsfreiheiten zu positiver Entwicklung, aber auch zu exzessiver Verausgabung mit negativem Niederschlag im Gesundheitsstatus führen. Auch formale Charakteristika (Größe, Hierarchieebenen, Aufstiegschancen, Arbeitsabläufe, Weisungsbefugnisse etc.) und informelle Organisationseigenschaften, wie das soziale Klima mit seinen Gruppennormen und Interaktionsmustern prägen den Arbeitskontext. Schneider (1987), beschreibt in seinem Attraction Selection Attrition Cycle wie sich organisationale Strukturen entwickeln und durch die Mitarbeiter weiter beeinflusst werden (siehe auch Schneider et al., 1995).

Die gestrichelte Umrandung der Rubrik Arbeitskontext soll dessen Offenheit gegenüber den umgebenden gesellschaftlichen Verhältnissen (Einbettung in die gesellschaftlichen Verhältnisse) zum Ausdruck bringen (persönliche Mitteilung von Schaarschmidt, 18.12.2009).

Dem gegenüber steht die Person. Schaarschmidt und Kieschke (2004) übernehmen zu ihrer Beschreibung William Sterns (1935) Unterscheidung zwischen Rüstungs- und Richtungsdispositionen. Der Begriff der Rüstungsdisposition vereinigt „Fähigkeitskonstrukte (z. B. Intelligenz), Temperamentsindikatoren, Gestaltmaße (z. B. Körpergröße und -stärke) sowie Merkmale des allgemeinen Gesundheitsstatus. Richtungsdispositionen dagegen sind Antriebskomponenten; sie stiften Zielbindungen des Handelns. Motive, Neigungen, Werthaltungen, Einstellungen und Interessen sind hier einzuordnen.“

⁶ Auf der Seite des amerikanischen Arbeitsamtes O*net, zu finden unter der Adresse <http://online.onetcenter.org/find/descriptor/browse/Interests/>, werden neben den Holland Codes auch weitere Informationen wie Tätigkeiten, eingesetzte Geräte/Werkzeuge/Technologien, Basiswissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Berufskontext u. v. m. zu den Berufen und Berufsausübenden angegeben.

(Schaarschmidt und Kieschke, 2004, S. 747). Mit den zuletzt genannten Interessen hat sich auch Holland (1997) in seiner Berufswahltheorie sehr ausführlich beschäftigt.

Das ebenfalls in der Rubrik „Person“ aufgezählte Selbstkonzept stellt einen zentralen Faktor in Supers Laufbahnentwicklungstheorie (1957) dar.

Schaarschmidt und Kieschke (2004) sehen eine direkte Verbindung zwischen der Gewichtung des Themas Beruf im Selbstkonzept und dem gezeigten Engagement im arbeitsbezogenen Verhalten.

Der Terminus der persönlichen Kompetenz zielt auf „durch Lernen veränderliche, wissensgestützte Techniken der Aufgabenbewältigung“ ab (Schaarschmidt & Kieschke, 2004, S. 748). In der heute schnell veränderlichen Arbeitswelt kommt ihm somit besondere Aufmerksamkeit zu. Und mit ihm der Fähigkeit des selbstgesteuerten Lernens, die zur Aktualisierung und Aufrechterhaltung des beruflichen Wissensstandes notwendig ist.

Das Zusammenspiel von Arbeitskontext und Person äußert sich im arbeitsbezogenen Verhalten. Schaarschmidt und Kieschke (2004) betonen die Wichtigkeit der Einbeziehung differentieller Bezüge in tätigkeitsbezogene Handlungs- und Bewältigungsstile. Denn hier macht sich die individuelle Eigenart im Herangehen an die Arbeit deutlich; Nichtbeachtung würde Informationsverlust nach sich ziehen.

In dem Sinne stellt auch Asendorpf (2007, S. 109) zu dem bei Kieschke (2003) zugrunde gelegten Wechselwirkungsparadigma fest, „dass der dynamisch-interaktionistische Ansatz ein geeigneter Rahmen für alle Untersuchungen zur [beruflichen] Persönlichkeitsentwicklung“ ist.

3 Fragestellung und Hypothesen

Das in der Einleitung kurz umrissene Förderkonzept mittels Assessment-Center zur Standortbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint mir eine gute Grundlage für die empirische Überprüfung der im Theorieteil dargestellten Erkenntnisse zur Persönlichkeitsentwicklung in Organisationen zu sein. An diesen Voraussetzungen anknüpfend müssen die vorhandenen Selbsteinschätzungsdaten zur Persönlichkeit durch eine Wiederholungsmessung und Angaben zur beruflichen Entwicklung ergänzt werden. Es entsteht damit ein Längsschnittdesign, das prinzipiell fundierte Aussagen über Persönlichkeitsveränderungen im Zusammenhang mit der Arbeit erlaubt.

Auf diesem Hintergrund stellen sich mir folgende Fragen:

- Inwieweit bestehen Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Angehörigen der verschiedenen Berufsgruppen?
- In welchem Maße können Persönlichkeitsunterschiede zwischen Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Positionen festgestellt werden?
- Inwieweit geht beruflicher Aufstieg in der Positionshierarchie mit der Abnahme von Persönlichkeitsunterschieden einher? Nehmen mit einem Abstieg Persönlichkeitsunterschiede zu?
- In welcher qualitativen und quantitativen Beziehung stehen Veränderungen beruflicher Anforderung und Persönlichkeit?
- Inwiefern äußert sich Organisationszugehörigkeit bei Persönlichkeitsentwicklung?

Bevor ich meine Hypothesen im Detail darstelle, möchte ich einen Überblick über die einbezogenen Variablen geben (s. Abbildung 5).

Grundsätzlich liegen für alle untersuchten Personen Daten aus einer Erstmessung (Messzeitpunkt 1) beim Förder-AC und aus einer Wiederholungsmessung (Messzeitpunkt 2, 2009) vor. Die Daten umfassen die mit dem IPS (Schaarschmidt & Fischer, 1999) gemessenen Persönlichkeitsmerkmale, die Berufsgruppenzugehörigkeit (in Abbildung 5 nur differenziert nach Berufen mit und ohne Patientenkontakt) sowie die Zugehörigkeit zur hierarchischen Position zu

den Messzeitpunkten 1 und 2. Auf die beiden letztgenannten Variablen wird bei der Beschreibung der Untersuchungsteilnehmenden näher eingegangen.

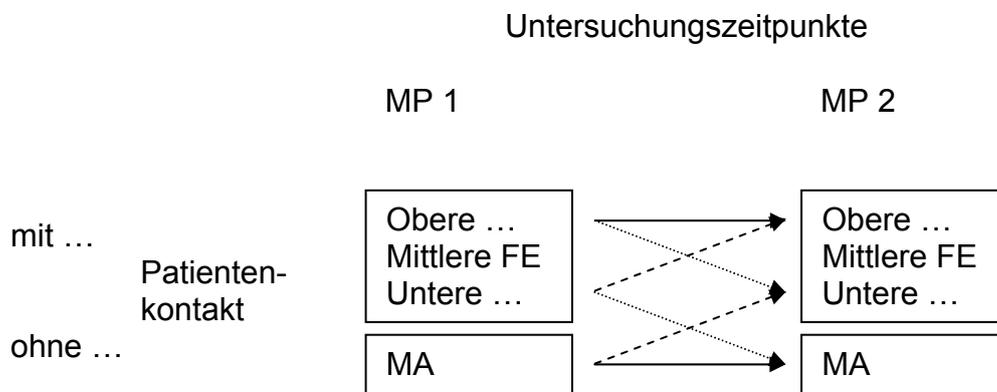


Abbildung 5. Überblick über alle Variablen

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt; FE: Führungsebene; Positionsbeschreibung: MA = Mitarbeiter/in ohne Führungsverantwortung bzw. auf einer Stabsstelle; untere Führungsebene (FE) = Referatsleiter/in, Stationsschwester/-pfleger, Stationsassistent/in, Stationshebamme, stationsleitende/r Oberärztin/-arzt; mittlere FE = Abteilungsleiter/in, Oberschwester/-pfleger, Primärärztin/-arzt; obere FE = Direktor/in in einem Spital/Pflegeheim, Geschäftsbereichsleiter/in, Stabsstellenleiter/in, Führungskraft in der Unternehmensdirektion.

Die Variable „Patientenkontakt“ ist hier (und in den nachfolgenden Grafiken) aus Gründen der Übersichtlichkeit in der männlichen Form angeführt. Der Variablenname bezieht sich aber auf den Kontakt mit Patientinnen und Patienten.

Den Wert dieser Arbeit sehe ich in einer Überkreuzung der bis dahin parallel laufenden Forschungsstränge des person-vocation-fit (Berufswahl) und person-organization-fit (Organisationswahl).

Vor dem Hintergrund der Organisationszugehörigkeit interessiert die Frage nach systematischen Unterschieden zwischen Angehörigen verschiedener Berufsgruppen und Positionen. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht der Werdegang eines Mitarbeiters zur Führungskraft und dessen Rückwirkung auf die berufliche Entwicklung des Individuums.

Im Einzelnen möchte ich folgende Hypothesen formulieren:

3.1 Berufsgruppenzugehörigkeit und Persönlichkeitsunterschiede

Nach der Gravitationshypothese (Schallberger, 1999) suchen sich Menschen aktiv die zu ihnen passenden Umwelten bzw. werden darin gestalterisch aktiv.

Angewandt auf die Berufswahl bedeutet dies, dass sich Personen mit unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften von unterschiedlichen Berufsfeldern angezogen fühlen und diese aktiv für sich auswählen. Holland postuliert in seiner Berufswahltheorie (1997), dass als Konsequenz dieser Selbstselektion das Vorherrschen eines bestimmten Persönlichkeitstyps in bestimmten Umwelten (hier: Berufsgruppen) resultiert.

Nach Häfeli et al. (1988) kommt es durch tätigkeitsspezifische Anforderungen zu einer unterschiedlichen Weiterentwicklung beanspruchter Persönlichkeitseigenschaften. Das führe „zu einer Akzentuierung der bereits vor der Berufsausbildung bestehenden interindividuellen Unterschiede, also zu eigentlichen Scherenentwicklungen“ (S. 213).

Die Stabilisierung der berufsgruppenspezifischen Unterschiede wird durch die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt unterstützt (vgl. Asendorpf, 2007; Goldsmith et al., 1985; Hoff, 2002).

Bei Betrachtung des beruflichen Status quo einer Person muss also ihre sie prägende berufliche Vorgeschichte beachtet werden. So scheint es plausibel, dass berufsspezifische Anforderungen zu einer höheren berufsgruppeninternen Übereinstimmung der Persönlichkeitseigenschaften führen als sie zwischen den Berufsgruppen herrscht.

In Anlehnung an die theoretischen Grundlagen vermute ich Unterschiede im sozial-kommunikativen Persönlichkeitsbereich zwischen Berufsgruppenangehörigen mit und ohne Kontakt mit Patientinnen und Patienten. Durch die mit PatientInnenkontakt einhergehende soziale Mehrbeanspruchung kann Hypothese 1a (veranschaulicht in Abbildung 6) wie folgt formuliert werden:

Hypothese 1a: Es zeigen sich Unterschiede zwischen Berufsgruppenangehörigen mit direktem PatientInnenkontakt (Arzt, Gesundheits- und Krankenpfleger, medizinisch technische Dienste) und ohne PatientInnenkontakt (Verwaltungsangestellte, EDV, Technik).

Mitarbeiter sozialer Berufsgruppen sind geselliger, kommunikativ geschickter, beherrscher in Konfliktsituationen, durchsetzungsfähiger, verständnisvoller und emotional stabiler als Mitarbeiter nicht sozialer Berufsgruppen.

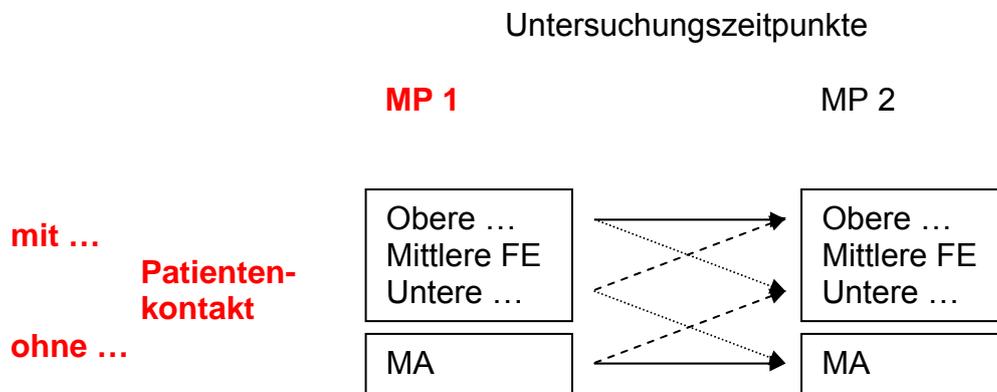


Abbildung 6. Veranschaulichung von Hypothese 1a

3.2 Position und Persönlichkeitsunterschiede

In Anlehnung an die vorangegangene Hypothese, in der differentielle Wirkaspekte berufsgruppenspezifischer Tätigkeitsprofile angenommen werden, kann von ebensolchen Effekten der an die Positionshierarchie gebundenen Aufgaben ausgegangen werden. Aus der Verschiedenheit der Aufgaben, die mit unterschiedlichen Positionsrängen einhergehen, können Disparitäten in der Ausprägung führungsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale postuliert werden. Generell nehmen mit höherer Position die Ansprüche an das sozial-kommunikative- und Leistungsverhalten zu (siehe Tabelle 1). Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern verlangt und fördert Kompetenz im sozial-kommunikativen Bereich. Durch Selektion und/oder nachfolgende Sozialisation sollten sich Personen mit anforderungsgerechten Ausprägungen leistungsmo-
 dellierender Persönlichkeitseigenschaften über die unternehmensinterne Positionshierarchie verteilen.

Tabelle 1

Liste unternehmensinterner Anforderungen an das sozial-kommunikative und Leistungsverhalten von Führungskräften

Unternehmensinterne Anforderungen an das ...	
sozial-kommunikative Verhalten	Leistungsverhalten
Konfliktlösungskompetenz	Leistungs- und Einsatzbereitschaft
Durchsetzungsfähigkeit	Flexibilität
Kooperationsfähigkeit	Belastbarkeit
Emotionale Stabilität	

Hypothese 1b kann wie folgt formuliert werden (Abbildung 7):

Hypothese 1b: Es zeigen sich Unterschiede zwischen Personen, die unterschiedliche Positionsränge bekleiden. Führungskräfte sind weniger konfrontativ, durchsetzungsfähiger, kooperativer, emotional stabiler, engagierter, zuversichtlicher, veränderungsbereiter und belastbarer als Mitarbeiter.

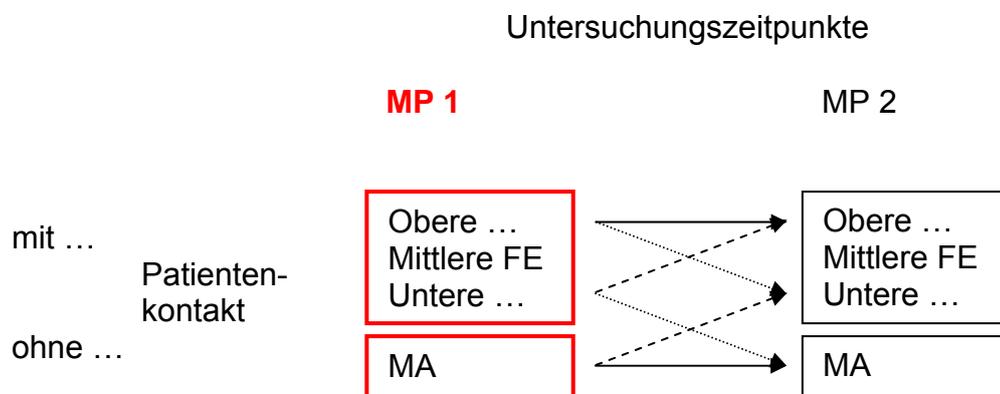


Abbildung 7. Veranschaulichung von Hypothese 1b

3.3 Positionswechsel und Persönlichkeitsentwicklung

Mit einer Veränderung der beruflichen Anforderungen folgt auch eine Anpassung der Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Häfeli et al., 1988). Entwickelt sich eine Person von einer Position ohne Führungsverantwortung zu einer Führungskraft bzw. steigt jene weiter auf, so werden gewisse berufliche Aufgaben des Quellberufs erhalten bleiben. Wiederum andere fallen weg und werden durch

Führungsaufgaben ersetzt. So ist Führungsposition nicht gleich Führungsposition, zentrale Überlappungsbereiche lassen sich jedoch ausforschen. Nicht umsonst herrscht bei der Literatur zum Führungsbereich große Dichte (z. B. Wegge & von Rosenstiel, 2007; Weinert, 2004).

Hypothese 1a spricht sich für verschiedene Ausprägungsgrade von Persönlichkeitseigenschaften zwischen Angehörigen unterschiedlicher Berufsgruppen aus. Gemessen über alle Mitarbeiter einer Organisation sind die Vertreter einer Berufsgruppe in sich also homogener. Diese Entwicklung basiert auf berufsspezifischen Aufgabencharakteristika. In diesem Sinne soll hier, bei Angleichung der beruflichen Aufgabenbereiche und damit verbundener Entwicklung in eine Richtung, eine Annäherung ebendieser Berufsgruppen postuliert werden.

Hypothese 2a: Mit Positionsaufstieg geht eine Abnahme von Persönlichkeitsunterschieden einher.

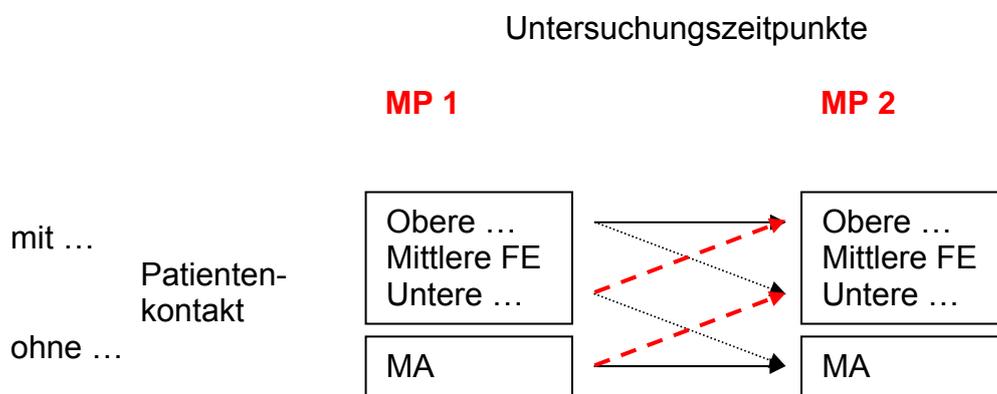


Abbildung 8. Veranschaulichung von Hypothese 2a

Im selteneren Falle eines Positionsabstieges, also einer Rückkehr von ausübender Führungsverantwortung in den Quellberuf, werden die Tätigkeitsanforderungen wieder berufsspezifischer. Somit sollten sich die Ähnlichkeiten, die über die Berufsgruppen hinweg zwischen den Positionshaltern gleichen Ranges bestehen, verringern. Das äußert sich in einem höheren Streuungsmaß der erhobenen Persönlichkeitseigenschaften (siehe Abbildung 9).

Hypothese 2b: Mit Positionsabstieg geht eine Zunahme von Persönlichkeitsunterschieden einher.

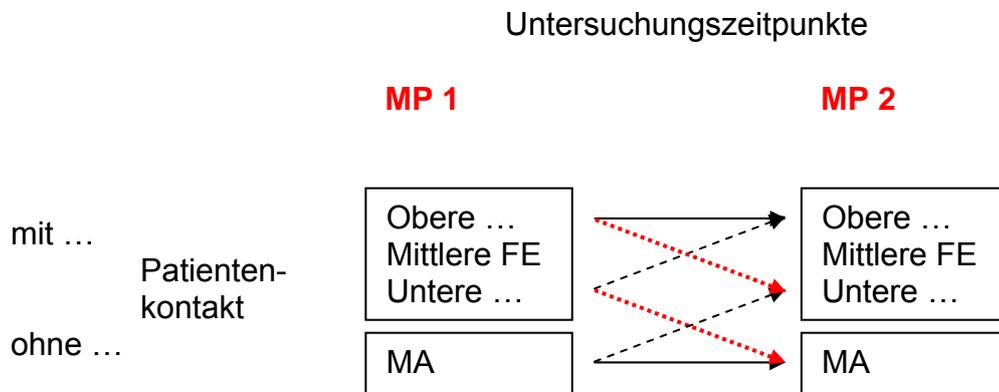


Abbildung 9. Veranschaulichung von Hypothese 2b

3.4 Persönlichkeitsentwicklung von Positionsaufsteigern

Neben der oben erwarteten steigenden Ähnlichkeit zwischen Personen, die durch einen Aufstieg in der Positionshierarchie mit neuen Anforderungen und (wachsender) Führungsverantwortung konfrontiert werden, kann auch von einer absoluten Veränderung in entwicklungsgünstiger Richtung ausgegangen werden. Das hier zugrunde gelegte unternehmensinterne Anforderungsprofil an das sozial-kommunikative und Leistungsverhalten von Führungskräften ist in Tabelle 1 abgebildet.

Hypothese 3: Positionsaufsteiger verändern durch Anforderungen angesprochene führungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale in entwicklungsgünstige Richtung. Positionsaufsteiger werden weniger konfrontativ, durchsetzungsfähiger, kooperativer, emotional stabiler, engagierter, zuversichtlicher, veränderungsbereiter und belastbarer.

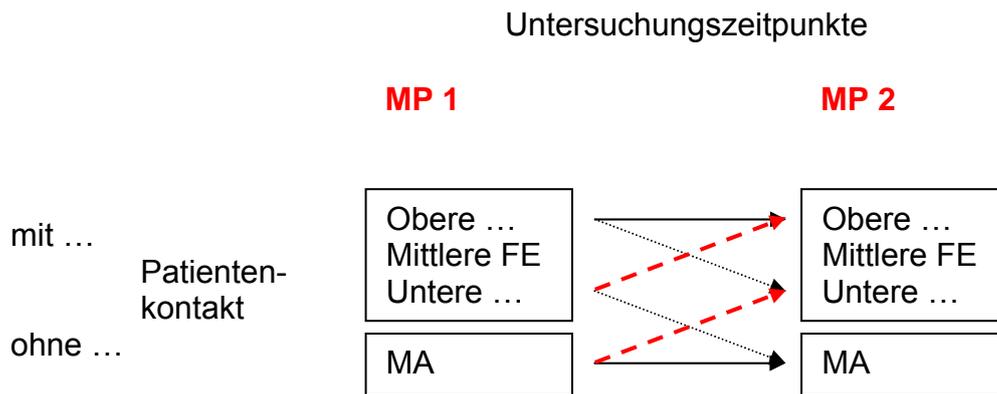


Abbildung 10. Veranschaulichung von Hypothese 3

3.5 Unterschiede im Ausmaß der Veränderung

Werden mit einer Führungsposition einhergehende Führungsaufgaben als tätigkeitsspezifische Anforderungen bemessen, so kann durchaus eine „Scherenentwicklung“, wie sie von Häfeli et al. (1988, S. 213) beschrieben wurde, angenommen werden.

Durch die heterogene Weiterentwicklung (kaum/stark) beanspruchter Persönlichkeitseigenschaften würden sich demnach Personen, die in der Positionshierarchie absteigen oder stagnieren oder aufsteigen, in ihrem Entwicklungsausmaß unterscheiden. Durch in ihrer Qualität gleich bleibende, in ihrer Intensität aber zunehmende Anforderungen kann eine Reihung der unterschiedlichen Karriereentwicklungen postuliert werden.

Hypothese 4: Positionsabsteiger, -stagnierende und -aufsteiger zeigen (in der angeführten Reihenfolge) ein zunehmendes Ausmaß an entwicklungsgünstiger Veränderung. Abnahme von Konfrontationstendenz: Absteiger < Stagnierende < Aufsteiger

Zunahme von Durchsetzungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, emotionale Stabilität, Engagement, Zuversicht, Veränderungsbereitschaft, Belastbarkeit: Absteiger < Stagnierende < Aufsteiger

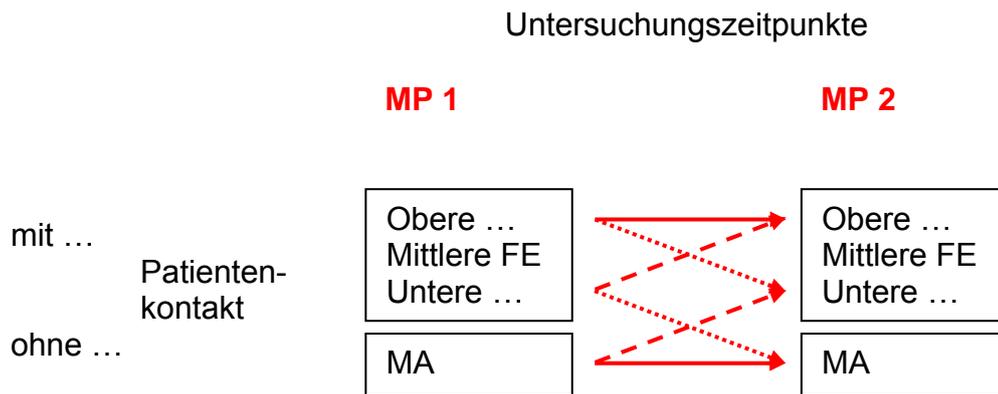


Abbildung 11. Veranschaulichung von Hypothese 4

3.6 Homogenitätshypothese

Schneider et al. formulieren in ihrer Homogenitätshypothese (1995), dass sich mit fortschreitender Zeit die Ausprägung von Persönlichkeitseigenschaften zwischen den Mitarbeitern annähert. Diese Entwicklung wird durch Selektion im weiteren Sinne angetrieben. Damit ist einerseits die Auswahl (Fremd-) von Bewerbern (Selbstselektion), andererseits das Ausscheiden (etwa Kündigung, Versetzung etc.) von Mitarbeitern gemeint, die nicht mit der „Persönlichkeit“ der Organisation konvergieren.

Hypothese 5: Persönlichkeitsunterschiede zwischen allen Mitarbeitern des Unternehmens nehmen vom ersten (T1) zum zweiten (T2) Erhebungszeitpunkt ab.

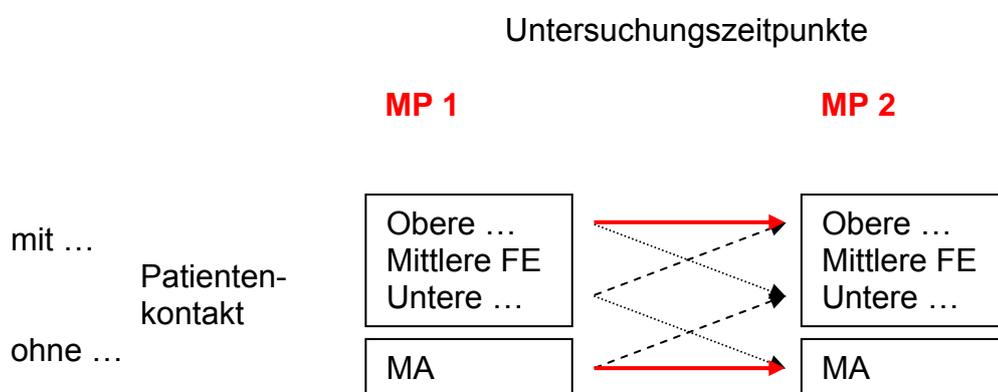


Abbildung 12. Veranschaulichung von Hypothese 5

4 Methode

Die Fragestellung der Untersuchung bezieht sich auf einen möglichen Zusammenhang von Unterschieden in der Persönlichkeitsentwicklung mit Unterschieden in der Karriereentwicklung. Für die Beantwortung dieser Fragestellung ist offensichtlich eine Längsschnittstudie vonnöten: Von jeder Untersuchungsperson muss der Stand der Persönlichkeitsentwicklung vor und nach erfolgter Positionsveränderung bekannt sein. Personen, die ihre Position beibehalten haben dienen als Kontrollgruppe.

Für eine Untersuchung zu dem möglichen Zusammenhang von Unterschieden in der Persönlichkeitsentwicklung mit Unterschieden in der Berufsgruppenzugehörigkeit müsste der zeitliche Untersuchungsrahmen weiter gesteckt sein: Eine Erstmessung müsste zumindest vor dem Berufsantritt vorgenommen werden, um Sozialisationseffekte deutlich machen zu können (siehe hierzu die Untersuchung von Häfeli et al. (1988), in welcher der Zusammenhang zwischen Berufsausbildung und Persönlichkeitsentwicklung thematisiert wird). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung war eine Erhebung von Berufseinsteigern jedoch nicht möglich. Zur eingeschränkten Aussagekraft entsprechender Ergebnisse siehe weiter unten.

4.1 *Untersuchungsstichprobe*

4.1.1 Das Unternehmen

Der mitteleuropäische Krankenhausbetreiber zählt zu den größten Gesundheitseinrichtungen Europas. Er umfasst 12 Spitäler und 11 Geriatriezentren und beschäftigt ca. 32.000 Mitarbeiter.

4.1.2 Untersuchungsteilnehmende

In die Untersuchung im Jahr 2009 (Messzeitpunkt 2) wurden 551 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Krankenhausbetreibers einbezogen, die seit 1994 an Förder-Assessment-Centern (Messzeitpunkt 1) teilgenommen hatten. Eine solche Teilnahme war für jene Personen gedacht, die sich in naher Zukunft beruflich

verändern wollten. Im Rahmen des Förder-Assessment-Centers wurde der Stand der Persönlichkeitsentwicklung mit dem Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS, Schaarschmidt & Fischer, 1999; siehe 4.2) also vor einer angestrebten Positionsveränderung erhoben.

Zu Messzeitpunkt 2 (2009) beantworteten 411 (74.6 %) Personen alle Items des IPS, 406 (73.7 %) bearbeiteten auch den Fragebogen zu demographischen Daten (beide Inventare sind im Anhang abgebildet) bis zu Ende. Von 371 (67.3 %) Personen liegen IPS-Ergebnisse aus der Erst- und der Zweitmessung vor. Der Anteil von Personen weiblichen Geschlechts übertrifft den Anteil männlichen Geschlechts deutlich (62.8 % gegenüber 37.2 % in der Stichprobe 2009 bzw. 60.4 % gegenüber 39.6 % bei gültiger IPS-Erst- und Zweitmessung). Das mittlere Alter lag zum Untersuchungszeitpunkt bei 47.0 bzw. 46.9 Jahren (s. Tabelle 2). Der mittlere zeitliche Abstand zwischen Erst- und Zweitmessung beträgt 7.6 Jahre ($s = 4.10$).

Tabelle 2

Verteilung von Alter und Geschlecht in der Untersuchungsstichprobe

Stichprobe	Anzahl n	Geschlecht		Alter		
		männl. Anzahl (%)	weibl. Anzahl (%)	M	(s)	Range
Gesamte Stichprobe 2009 (Zweitmessung)	411	153 (37.2)	258 (62.8)	47.0	5.7	29–62
Stichprobe mit gültiger Erst- und Zweitmessung (IPS)	371	147 (39.6)	224 (60.4)	46.9	5.6	29–62

Anmerkungen. IPS: Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen.

Um die Qualität der Längsschnittdaten zu sichern, gehen in die Auswertung nur Personen mit Erst- und Zweitmessung ein.

Tabelle 3 zeigt die Verteilung der Untersuchungspersonen über die Tätigkeitsbereiche.

Tabelle 3

Verteilung der Untersuchungspersonen über die Tätigkeitsbereiche

Tätigkeitsbereiche	Stichprobe 2009		Erst- und Zweitmessung (IPS)	
	Anzahl	Gültige %	Anzahl	Gültige %
Verwaltung (Verwaltungsdirektionen, Finanz-, Wirtschafts-, Personalabteilungen) und Personalvertretung	93	22.6	83	22.7
EDV	29	7.2	28	7.7
Technik	32	7.9	31	8.5
Ärztlicher Bereich	64	15.8	63	17.2
Medizinisch-technische Dienste	42	10.4	38	10.4
Gesundheits- und Krankenpflege	87	21.5	78	21.3
Hebammen	1	0.2	1	0.3
Apotheke	19	4.7	15	4.1
Psychologie	1	0.2	1	.03
Schulen für Gesundheits- und Krankenpflege, Akademien und Fachhochschulen	37	9.1	28	7.7
Keine Angabe	6	–	5	–
Gesamt	411	100.0	371	100.0

Anmerkung. IPS: Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen.

Unterteilung der Berufsgruppen nach: PatientenInnenkontakt (ärztlicher Bereich, medizinisch-technische Dienste, Gesundheits- und Krankenpflege); keinen PatientInnenkontakt (Verwaltung, EDV, Technik). Die Berufsgruppen Hebamme, Psychologie und Lehrer können den beiden Gruppen nicht zugeordnet werden.

Aufgrund sehr unterschiedlicher Tätigkeitsbilder und Anforderungen und teilweise sehr geringer Fallzahlen wurden die Berufsgruppen danach unterschieden, ob sie Kontakt mit Patientinnen und Patienten haben oder nicht. Zur ersten Gruppe gehören ärztlicher Bereich, medizinisch-technische Dienste (MTD) und Gesundheits- und Krankenpflege (GuK), zur zweiten Verwaltung, Personalvertretung, Elektronische Datenverarbeitung (EDV) und Technik.

Den beiden Gruppen nicht eindeutig zuzuordnen sind Apothekerinnen und Apotheker, Lehrerinnen und Lehrer an den Schulen für Gesundheits- und Krankenpflege. Eine genaue Einschätzung zu Häufigkeit und Ausmaß des Kontaktes mit Patientinnen und Patienten war im Rahmen dieser Erhebung nicht

möglich. Die Berufsgruppen Hebamme und Psychologie sind jeweils durch nur eine Person vertreten. Diese vier Berufsgruppen werden aufgrund oben genannter Gründe von der gesamten Analyse ausgeschlossen.

Weitere Angaben beziehen sich deshalb auf die sechs Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt.

Im Folgenden sollen die Anforderungsprofile für die untersuchten Berufsgruppen mit PatientInnenkontakt (ärztlicher Bereich, MTD, GuK) und ohne PatientInnenkontakt (Verwaltungsangestellte, EDV, Technik) angeführt werden. Während der Schwerpunkt des Tätigkeitsfeldes der drei erstgenannten, sozialen Berufe im Umgang mit Patientinnen und Patienten liegt, zeichnen sich die Tätigkeitsfelder der beiden anderen Berufsgruppen durch eine deutlich geringere Intensität aber auch Anzahl sozialer Interaktionen aus (siehe Tabelle 4). Die Orientierung für die beruflichen Tätigkeitsmerkmale erfolgte an unternehmensinternen Angaben, dem Berufslexikon des AMS (siehe oben), der deutschen Bundesagentur für Arbeit⁷ und den Holland Codes.

⁷ Die Suchfunktion BERUFENET (zu finden unter: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/index.jsp>) der deutschen Bundesagentur für Arbeit bietet detaillierte Beschreibungen von 4.700 Berufen. Stand vom 11.01.2010.

Tabelle 4

Tätigkeitsprofile der Berufsgruppen Arzt/Ärztin, Gesundheits- und Krankenpflege, medizinisch-technische Dienste, Verwaltung, EDV und Technik, sowie die entsprechenden Holland Codes (Bergmann & Eder, 2005)

Berufsgruppe	Ärztlicher Bereich	Gesundheits- und Krankenpflege	Medizinisch-technische Dienste	Verwaltungsangestellte	EDV	Technik
Tätigkeitsprofil	Befunderhebung; Diagnose von Krankheiten; Untersuchung, Beratung und Behandlung von Patienten; Dokumentation und Prognose von Behandlungsverläufen, Verwaltungstätigkeiten	Individuelle Betreuung, Beratung, Begleitung und Pflege von gesunden, kranken und behinderten Menschen aller Altersstufen nach ärztlichen Vorgaben. Zusammenarbeit mit Betroffenen, deren Angehörigen und interdisziplinären Teams	Physiotherapeutische, ergotherapeutische und logopädische Maßnahmen und Behandlungen in Prävention, Therapie und Rehabilitation von kranken und behinderten Menschen aller Altersstufen nach ärztlicher Anordnung. Mitarbeit in interdisziplinären Teams	Koordination verwaltungstechnischer Abläufe; betriebswirtschaftliche Aufgaben	Individuell angepasste Software-Entwicklung, Schulung und Beratung der späteren Programm-anwender	Haustechniker/-technikerinnen betreuen Immobilien (Gebäude, Außenanlagen, haustechnische Einrichtungen); sie kontrollieren, warten, reparieren und reinigen
Holland Code	SIA	SAI	SAE (LOG), SRI (Physio), SRE (Ergo), ICS (MTA)	CSE	ECS	RSC

Tabelle 5 zeigt die Karriereentwicklung (Positionsabstieg, -stagnation und -aufstieg) der sechs Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, ärztlicher Bereich, MTD und GuK, differenziert nach Geschlecht. Auffällig ist die Zunahme des männlichen Anteils in höheren Führungspositionen. Allerdings sind die angeführten Berufe zumeist typischen Männer- oder Frauenprofessionen zuzuordnen, die sich in ihren Aufstiegschancen unterscheiden. Verglichen mit der Ursprungsstichprobe hat sich die Geschlechterverteilung angenähert (Frauen: 56.8%, Männer: 43.2%).

Tabelle 5

Verteilung der Untersuchungspersonen über die Hierarchieebenen

MP 1	Messzeitpunkt 2									
	MA		FE 1		FE 2		FE 3		Gesamt	
	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂
MA	34	23	16	5	5	6	2	5	57	39
FE 1	3	7	44	38	34	20	7	1	88	66
FE 2	3	3	0	3	24	18	5	4	32	28
FE 3	-	-	-	-	-	-	3	4	3	4
Gesamt weibl.	40		60		63		17		180	
Gesamt männl.		33		46		44		14		137

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, MA: Mitarbeiterin/Mitarbeiter, FE: Führungsebene, -: kein Wert vorhanden, ♀: Frauen, ♂: Männer.

Einbezogen wurden Angehörige der sechs Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, ärztlicher Bereich, MTD und GuK mit zwei gültigen Messungen.

Geschlechterverteilung: Frauen: 56.8 %, Männer: 43.2. N = 317.

Erläuterung zu den Hierarchieebenen: MA = Mitarbeiter/-in ohne Führungsverantwortung, auf einer Stabsstelle, FE 1 = Führungskräfte unterste Ebene (Referatsleiter/-in, Stationschwester/-pfleger, Stationsassistent/-in), FE 2 = Führungskräfte mittlere Ebene (Abteilungsleiter/-in, Oberschwester/-pfleger, Primararzt/-ärztin), FE 3 = Führungskräfte obere Ebene (Direktor/-in in einem Spital/Pflegeheim, Geschäftsbereichsleiter/-in, Stabsstellenleiter/-in, Führungskraft in der Unternehmensdirektion).

4.2 Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS)

Der Anwendungsbereich des Inventars zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS) liegt bei praktischen Aufgabenstellungen der Persönlichkeitsdiagnostik im Erwachsenenalter. Im Rahmen der Personalentwicklung zählen die Berufs- und Studienberatung, als auch die Gesundheitsförderung zu den Einsatzgebieten. IPS weist einen deutlichen Interventionsbezug auf und eignet sich sehr gut in der Anwendung bei Tätigkeits- und Berufsgruppen, die sich durch „ein höheres Maß an psychosozialer Beanspruchung und durch akzentuierte Anforderungen an das sozial-kommunikative Verhalten auszeichnen (Führungskräfte, Lehrer, Pflegekräfte ...)“ (Schaarschmidt & Fischer, 1999, S. 9).

Das IPS erfasst Selbsteinschätzungen des wahrscheinlichen Verhaltens und Erlebens in verschiedenen Lebensbereichen.

Diese „Prototypen für wesentliche Lebensanforderungen“ (Schaarschmidt und Fischer, 1999, S. 7) sind in 15 konkreten Situationen dargestellt und umfassen Anforderungen an das sozial-kommunikative Verhalten, das Leistungsverhalten sowie das Gesundheits- und Erholungsverhalten.

Die Anforderungsbereiche gliedern sich in (6, 6 und 3) Skalen auf (S. 8).

A Bereich des sozial-kommunikativen Verhaltens

A1 Aktivität in vertrauter kommunikativer Situation

hohe Ausprägung: lebhaft, aufgeschlossen, gesellig

geringe Ausprägung: zurückhaltend, verschlossen, ungesellig

A2 Selbstbehauptung bei Kommunikationserfordernis

hohe Ausprägung: kommunikativ geschickt, kontaktfreudig, aktiv

geringe Ausprägung: kommunikativ gehemmt, kontaktscheu, passiv

A3 Konfrontationstendenz in sozialer Konfliktsituation

hohe Ausprägung: unbeherrscht, unnachgiebig, streitsüchtig

geringe Ausprägung: beherrscht, nachgiebig, friedfertig

A4 Durchsetzung in einer Führungsrolle

hohe Ausprägung: durchsetzungsfähig, bestimmend, entschieden

niedrige Ausprägung: wenig durchsetzungsfähig, nachgiebig, schwankend

A5 Rücksichtnahme bei sozialer Verantwortung

hohe Ausprägung: rücksichts- und verständnisvoll, kooperativ

geringe Ausprägung: wenig rücksichtsvoll, intolerant, nicht kooperativ

A6 *Empfindlichkeit bei sozialer Frustration*

hohe Ausprägung: emotional überfordert, niedergeschlagen, selbstgrüblerisch

geringe Ausprägung: emotional stabil, gefasst, sachorientiert

B Bereich des Leistungsverhaltens

B1 *Engagement bei hoher Leistungsanforderung*

hohe Ausprägung: anstrengungsbereit, zupackend

geringe Ausprägung: anstrengungsmeidend, zurückhaltend

B2 *Beharrungstendenz bei Umstellungserfordernis*

hohe Ausprägung: veränderungsunwillig, wenig offen, ängstlich-pessimistisch

geringe Ausprägung: veränderungsbereit, offen, erwartungsvoll

B3 *Stabilität bei stressvoller Anforderung*

hohe Ausprägung: stabil, widerstandsfähig, robust

geringe Ausprägung: instabil, stressanfällig, wenig belastbar

B4 *Selbstvertrauen bei Prüfungsanforderung*

hohe Ausprägung: selbstsicher, gelassen, stabil

geringe Ausprägung: selbstunsicher, ängstlich-erregt, instabil

B5 *Karriere- und Risikobereitschaft bei beruflicher Herausforderung*

hohe Ausprägung: risikobereit, beherzt, ehrgeizig

geringe Ausprägung: risikomeidend, verzagt, nicht ehrgeizig

B6 *Optimismus gegenüber alltäglicher Anforderung*

hohe Ausprägung: zuversichtlich, schwungvoll, leistungsbereit

geringe Ausprägung: verzagt, lustlos, wenig leistungsbereit

C Bereich des Gesundheits- und Erholungsverhaltens

C1 *Entspannungsfähigkeit nach dem Arbeitstag*

hohe Ausprägung: entspannungs-, aktivierungs- und genussfähig

geringe Ausprägung: entspannungs-, aktivierungs- und genussunfähig

C2 *Aktives Erholungsverhalten in der Freizeit*

hohe Ausprägung: aktiv und intensiv erholungssuchend

geringe Ausprägung: inaktiv, wenig zielgerichtet, sich treibenlassend

C3 Gesundheitsvorsorge bei Warnsignalen

hohe Ausprägung: verantwortungsbewusst, vorsichtig, selbstdiszipliniert

geringe Ausprägung: nachlässig, unvorsichtig, wenig selbstdiszipliniert

Insgesamt ergeben sich 95 Items (80 Items (vierstufige Likert-Skala mit 1 „stimmt gar nicht“ bis 4 „stimmt genau“) beziehen sich auf die 15 Situationen; zusätzlich je ein Item (fünfstufige Likert-Skala mit 1 „sehr unzufrieden“ bis 5 „sehr zufrieden“) für Urteile über die Zufriedenheit mit dem gezeigten Verhalten in der spezifischen Situation).

Zusätzlich ist eine Profilauswertung getrennt nach Anforderungsbereichen möglich. Hier wird weniger der einzelne Skalenwert als vielmehr das Zueinander der Skalen in den drei Bereichen betrachtet. Nach Clusteranalysen wurden in den Anforderungsbereichen des Sozial-kommunikativen, des Leistungs-, sowie Gesundheits- und Erholungsverhalten (6,6 und 5) Profile gefunden. Die unterschiedlich günstigen Profile weisen in ihrer Abfolge zunehmend auf Interventionsbedarf hin.

Der starke Situationsbezug des IPS resultiert aus der Anlehnung an das Modell der S-R-(Stimulus-Reaction-)Fragebögen. Um die stark generalisierende Eigenschaftsdiagnostik zu überwinden und das Zusammenwirken von Person und Stimulus in den Mittelpunkt zu stellen, werden Situationen als Prototypen für relevante Lebensanforderungen (Schaarschmidt und Fischer, 1999) verwandt. Hierzu wird vorausgesetzt, dass mittels der Selbsteinschätzung der Umgang und die emotionale Auseinandersetzung mit der Anforderung ausgedrückt wird. Bei der Berechnung der Skalenwerte (Stanine) bleibt die Situationsbindung erhalten (zumeist liegt pro Situation eine Skala vor). Um weiter gefasste Aussagen über das Sozial- und Kommunikationsverhalten, Leistungs-, Gesundheits- und Erholungsverhalten treffen zu können, wird eine Auswertung innerhalb der drei Anforderungsbereiche über Profile vorgenommen. Das trägt dem Anforderungsbezug Rechnung und erleichtert, unter dem Entwicklungs- und Förderaspekt, die Ableitung praxisrelevanter Schlussfolgerungen. Das oben erwähnte Selbsturteil über die (Un-)Zufriedenheit mit den Reaktionsweisen in den relevanten Anforderungen spiegelt wider, ob und wie groß die Übereinstimmung mit dem individuellen Sollwert ist. Die Betrachtung der Zufriedenheitswerte, zum einen für sich, zum anderen in Bezugnahme zu den

Selbsteinschätzungen des Verhaltens und Erlebens in den einzelnen Situationen, hilft Interventionsbedarf zu erkennen.

Im Folgenden werden Kennzahlen zu den beiden Gütekriterien Reliabilität und Validität angeführt.

Die Reliabilitätsmaße der inneren Konsistenz (Alpha-Koeffizienten liegen zwischen .61 und .92) sind gut bis zufriedenstellend. Ebendieses gilt für die Retest-Reliabilität. Die Retest-Koeffizienten liegen zwischen .70 und .88 bei einem Testintervall von vier Wochen. Die Probanden konnten in allen drei Bereichen zu über 90% den Profilen richtig zugeordnet werden.

Die Validität der Skalen wurde anhand der diagnostischen Verfahren Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI-R) und Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) vorgenommen. Die Skalenkorrelationen zwischen IPS und dem in seiner Messintention z. T. ähnlichen FPI-R sind inhaltlich ausnahmslos sinnvoll (Schaarschmidt und Fischer, 1999). Um die Gültigkeit der Aussagen über arbeits- und gesundheitsrelevante Aspekte zu validieren, fand ein Vergleich mit Ergebnissen aus dem AVEM statt. Hierbei zeigten sich im IPS signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den nach den AVEM-Mustern (Risikomuster A und B, Schonung und Gesundheit) gebildeten Gruppen.

Dem Nachweis der Brauchbarkeit der IPS-Profile für interventionsrelevante Schlussfolgerungen kam besondere Bedeutung zu. Dem Rechnung trägt die Verwendung mehrerer Validitätskriterien:

Ein plausibler Zusammenhang mit den Zufriedenheitswerten (Wenn die Reihung der Profile mit einer Zunahme des Interventionsbedarfs einhergeht, dann sollte sich dies in einer Abnahme der Zufriedenheitswerte äußern, und umgekehrt).

Die Validität, die an verschiedenen Stichproben und auf mehreren Ebenen überprüft wurde, kann als gegeben angesehen werden.

Die Bearbeitungszeit beträgt 15–20 Minuten.

Weil die diagnostische Intention weitgehend durchschaubar ist, muss bei einem eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren im nichtkognitiven Persönlichkeitsbereich mit Verfälschungstendenzen gerechnet werden. Diese äußern sich in der Neigung zur positiven Selbstdarstellung.

Die Datenerhebung im Rahmen des Förder-ACs erfolgte im Gegensatz dazu unter Betonung des Förderaspekts. Vorsätzliche Verfälschungstendenzen wie z. B. Beantwortung nach sozialer Erwünschtheit seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind deshalb nicht anzunehmen.

4.3 Durchführung der Untersuchung

Die Persönlichkeitsentwicklung wurde in dieser Längsschnittstudie zu zwei Messzeitpunkten erhoben. Dabei wurde jeweils das Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (Schaarschmidt & Fischer, 1999) verwendet.

Bei Messzeitpunkt 1 wird auf Daten zurückgegriffen, die im Laufe von 15 Jahren im Zuge des Förder-Assessment-Centers erhoben worden waren. Der Grund besteht darin, dass die maximale Teilnehmerzahl mit sechs Personen begrenzt ist und nur wenige Termine pro Jahr angeboten werden.

Im Rahmen der von Juni 2009 bis September 2009 durchgeführten Evaluation dieser Förder-ACs, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, neben einem Fragebogen zu demographischen Daten (siehe Anhang) noch einmal das IPS zu bearbeiten. Pro AC-Teilnehmendem liegen also zwei Messzeitpunkte vor. Abbildung 13 veranschaulicht das Erhebungsdesign.

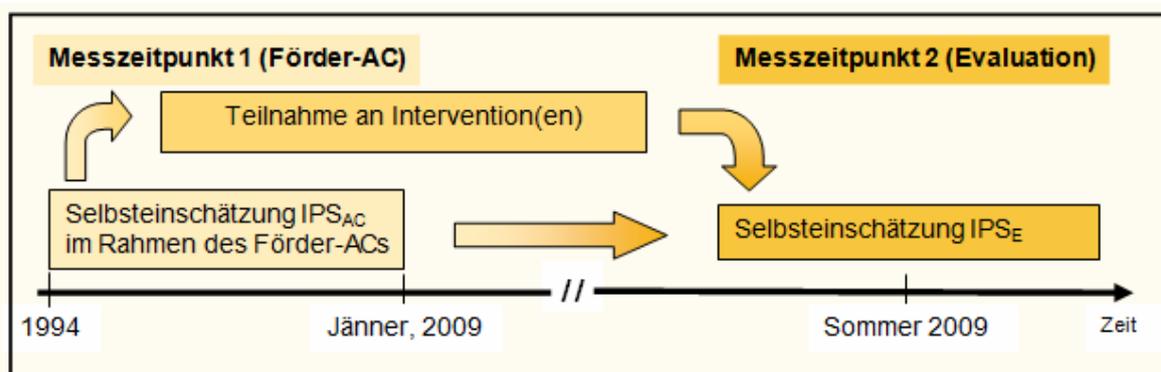


Abbildung 13. Veranschaulichung des Zeitplans der Datenerhebung

5 Auswertung

Im Folgenden werden hypothesenbezogene Auswertung und Ergebnisse dargestellt. Dem werden die Kennzahlen zur Positionsstabilität vorangestellt.

Die Beurteilung der Effektgrößen orientiert sich an Cohen's (1992) Einteilung: $r = .10$ kennzeichnet einen kleinen, $r = .30$ einen mittleren und $r = .50$ einen großen Effekt.

In Tabelle 6 sind die Stabilitätskoeffizienten der Retest-Reliabilität nach einem mittleren Testabstand von 7.6 Jahren ($s = 4.10$) eingetragen. Im Tabellenanhang (Tabelle 16) findet sich die Retest-Reliabilität aufgeschlüsselt nach PositionsstagniererInnen und -aufsteigerInnen.

Tabelle 6

IPS-Retestreliabilität (Spearman's rho) der beiden Messzeitpunkte nach durchschnittlich 7.6 Jahren

Dimensionen	r_{tt}
Sozial-kommunikatives Verhalten	
A1 Aktivität	.52
A2 Selbstbehauptung	.60
A3 Konfrontationstendenz	.37
A4 Durchsetzung	.52
A5 Rücksichtnahme	.40
A6 Empfindlichkeit	.45
Leistungsverhalten	
B1 Engagement	.51
B2 Beharrungstendenz	.48
B3 Stabilität	.50
B4 Selbstvertrauen	.49
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	.50
B6 Optimismus	.39
Gesundheits- und Erholungsverhalten	

Dimensionen	r_{tt}
C1 Entspannungsfähigkeit	.43
C2 Aktives Erholungsverhalten	.47
C3 Gesundheitsvorsorge	.42
Zufriedenheit	
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	.45
ZB Leistungsverhalten	.44
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	.41

Anmerkungen. r_{tt} : Spearman's Korrelationskoeffizient, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C

Alle Korrelationen sind signifikant ($p < .001$). $N = 296$ bzw. 317^8 .

Der zeitliche Abstand zwischen den Messzeitpunkten ist dem der Metastudie von Roberts & DeVecchio (2000; $M = 6.7$, $s = 7.51$) recht ähnlich.

Ein Großteil der Untersuchungsstichprobe fällt in den Altersbereich 41–53 Jahre. In der Metastudie ergab sich für einen ähnlichen Altersbereich (40–49 Jahre) ein mittlerer Korrelationskoeffizient der Populationsstabilität von .59. Das ist höher als der mittlere Korrelationskoeffizient der vorliegenden Studie ($M(r_{tt}) = .46$). Zu Beginn bestehende interindividuelle Unterschiede haben sich also im Lauf der Zeit verändert. Die Ursache könnte zum einen in der Untersuchungsstichprobe liegen. Viele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich beruflich verändert bzw. strebten dies an. Zum anderen wurden die Daten mittels unterschiedlicher Inventare erhoben.

Ergebnisse zu Hypothese 1a

Die Hypothese besagt, dass sich Unterschiede zwischen Berufsgruppenangehörigen mit direktem PatientInnenkontakt (Arzt, Gesundheits-

⁸ Aufgrund einer Revision des IPS während der Erstmessung schwanken die Personenzahlen zwischen den Skalen.

und Krankenpfleger, medizinisch technische Dienste) und ohne PatientInnenkontakt (Verwaltungsangestellte, EDV, Technik) zeigen. Mitarbeiter sozialer Berufsgruppen sind geselliger, kommunikativ geschickter, beherrscher in Konfliktsituationen, durchsetzungsfähiger, verständnisvoller und emotional stabiler als Mitarbeiter nicht sozialer Berufsgruppen.

In die Analyse wurden nur Personen ohne Führungsverantwortung (Mitarbeiter) einbezogen, um einen möglichen Einfluss von Positionseffekten auszuschließen. Die Gruppe ohne PatientInnenkontakt (n = 53 bzw. 63) umfasste Verwaltungsangestellte, EDV und Techniker/innen. Zu Berufsgruppen mit PatientInnenkontakt (n = 33) zählten Ärzte/Ärztinnen, medizinisch-technische Dienste, sowie Gesundheits- und Krankenpfleger/innen. Nach Prüfung der Normalverteilung erfolgte die Auswertung mittels Mann-Whitney-Test. Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben.

Durchschnittlich beschrieben sich die Angehörigen von Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt als gleichermaßen gesellig, durchsetzungsfähig und verständnisvoll. Während diese Ergebnisse die Hypothese lediglich nicht unterstützen, so laufen alle restlichen Ergebnisse der obigen Annahme zuwider: Berufsgruppenangehörige ohne PatientInnenkontakt attestieren sich signifikant geringere Konfrontationstendenz und höhere emotionale Stabilität (niedrigere Empfindlichkeit). Tendenziell sehen sie sich auch als kommunikativ geschickter. In der weiteren Analyse zeigten sich in den Bereichen des Leistungs-, sowie des Gesundheits- und Erholungsverhaltens keine signifikanten Unterschiede zwischen den Berufsgruppen. Im Durchschnitt sind die Angehörigen der Berufsgruppen mit PatientInnenkontakt wenig zufriedener als Mitarbeiter ohne PatientInnenkontakt.

Tabelle 7

MitarbeiterInnenvergleich von Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt (PK) zu Messzeitpunkt 1

Dimensionen	U	r	Median zu MP 1	
			Ohne PK	Mit PK
A1 Aktivität	735.00	-.14	17.00	17.00
A2 Selbstbehauptung	1012.00	-.02	15.00	14.00
A3 Konfrontationstendenz	819.00*	-.17	16.00	17.00
A4 Durchsetzung	707.50	-.16	16.00	16.00
A5 Rücksichtnahme	836.00	-.04	17.00	17.00
A6 Empfindlichkeit	785.00*	-.20	12.00	14.00
B1 Engagement	993.00	-.04	16.00	16.00
B2 Beharrungstendenz	973.50	-.05	10.00	10.00
B3 Stabilität	967.00	-.06	16.00	15.00
B4 Selbstvertrauen	1023.00	-.01	17.00	16.00
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	971.50	-.05	18.00	18.00
B6 Optimismus	705.00	-.16	18.00	18.00
C1 Entspannungsfähigkeit	829.50	-.04	17.00	17.00
C2 Aktives Erholungsverhalten	756.50	-.11	16.00	17.00
C3 Gesundheitsvorsorge	920.00	-.10	16.00	16.00
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	773.50	-.10	22.00	23.00
ZB Leistungsverhalten	740.50	-.13	24.00	25.00
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	770.00	-.10	12.00	13.00

Anmerkung. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C
Signifikante Ergebnisse (einseitig) sind mit * gekennzeichnet.

Auf grau hinterlegte Merkmale wird in der Hypothese Bezug genommen.

Ergebnisse zu Hypothese 1b

In der obigen Hypothese erwartete ich Unterschiede zwischen Personen, die verschiedene Positionsränge bekleiden. Führungskräfte sind weniger konfrontativ, durchsetzungsfähiger, kooperativer, emotional stabiler, engagierter, zuversichtlicher, veränderungsbereiter und belastbarer als Mitarbeiter.

Einbezogen wurden die Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, Arzt/Ärztin, medizinisch-technische Dienste sowie Gesundheits- und Krankenpflege. Weil die Werte der Mitarbeiter ($n = 86$ bzw. 96) und Führungskräfte (Zusammenlegung der drei Führungsebenen FE1, FE2 und FE3; $n = 210$ bzw. 221) nicht normalverteilt sind, erfolgte die Prüfung der Hypothese mittels Mann-Whitney. Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben.

Im Bereich des sozial-kommunikativen Verhaltens zeigen sich nur in der Durchsetzungsfähigkeit signifikante Unterschiede. Führungskräfte weisen hier hypothesenkonform höhere Werte auf als Mitarbeiter. Führungskräfte beschreiben sich als weniger empfindlich als Personen ohne Führungsverantwortung.

Folgende Ergebnisse widersprechen der obigen Annahme: Mitarbeiter stellen sich weniger konfrontativ dar als Führungskräfte. Dieser Effekt ist jedoch sehr klein. Sie schreiben sich auch knapp mehr Rücksichtnahme zu als Führungskräfte. Die Effektgröße geht hier jedoch gegen 0.

In der weiteren Auswertung zeigen sich Führungskräfte insgesamt zufriedener mit ihrem Verhalten in sozial-kommunikativen Situationen als Mitarbeiter. In der Einschätzung des Leistungsverhaltens zeigen sich zwischen Mitarbeitern und Führungskräften Unterschiede in Engagement und Stabilität. Während sich Mitarbeiter als engagierter beschreiben, sehen sich Führungskräfte stabiler. Gleiche Werte zeigen Führungskräfte und Mitarbeiter bei Beharrungstendenz und Optimismus. Alle Effektgrößen sind sehr klein.

Tabelle 8

Vergleich von MitarbeiterInnen (MA) mit Führungskräften (FK; alle Ebenen) zu Messzeitpunkt 1

Dimensionen	U	r	Median zu MP 1	
			MA	FK
A1 Aktivität	8367.50	-.06	17.00	16.00
A2 Selbstbehauptung	9981.50	-.05	15.00	15.00
A3 Konfrontationstendenz	10009.00	-.05	16.00	17.00
A4 Durchsetzung	7766.00*	-.11	16.00	17.00
A5 Rücksichtnahme	8981.50	-.00	17.00	16.50
A6 Empfindlichkeit	10493.50	-.01	13.00	12.00
B1 Engagement	9854.00	-.06	16.00	15.00
B2 Beharrungstendenz	10373.50	-.02	10.00	10.00
B3 Stabilität	10202.50	-.03	15.00	16.00
B4 Selbstvertrauen	10326.00	-.02	16.00	16.00
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	8917.50	-.04	18.00	18.00
B6 Optimismus	7798.00	-.01	18.00	18.00
C1 Entspannungsfähigkeit	8104.50*	-.11	17.00	17.00
C2 Aktives Erholungsverhalten	9881.00	-.08	17.00	17.00
C3 Gesundheitsvorsorge	7729.50	-.05	16.00	16.00
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	7729.50*	-.11	23.00	24.00
ZB Leistungsverhalten	8992.50	-.00	25.00	24.00
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	8382.00	-.06	12.00	13.00

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C. Signifikante Ergebnisse (einseitig) sind mit * gekennzeichnet. Auf Grau hinterlegte Merkmale wird in der Hypothese Bezug genommen.

Ergebnisse zu Hypothese 2a und 2b

Die Hypothesen besagen, dass mit Positionsaufstieg/-abstieg eine Ab-/Zunahme von Persönlichkeitsunterschieden einhergeht.

In die Analyse wurden alle Personen einbezogen, die zwischen den beiden Messzeitpunkten in der Positionshierarchie (MA, Führungsebene (FE) 1, FE 2, FE 3) aufgestiegen (N = 98 bzw. 110) bzw. abgestiegen (N = 19) sind. „Aufsteiger“ und „Absteiger“ wurden durch einen Vergleich der zu Messzeitpunkt 1 und Messzeitpunkt 2 gehaltenen Position klassifiziert. Personen, die zu beiden Messzeitpunkten dieselbe Position inne hatten, wurden nicht einbezogen. Abnahme und Zunahme der Persönlichkeitsunterschiede wird am Streuungsmaß bemessen. Der Vergleich der Varianzen beider Messzeitpunkte erfolgte durch die Korrelation von der Differenz der Messwerte mit der Summe der Messwerte. Ist die Korrelation 0, so sind die Varianzen gleich. Eine signifikante Korrelation zeigt Unterschiede zwischen den Varianzen. Je höher der Korrelationskoeffizient, desto größer ist die Veränderung (Ab- bzw. Zunahme) der Varianzen.

Die Daten verletzen die Voraussetzung der Normalverteilung, weshalb Spearman's Korrelationskoeffizient zur Berechnung herangezogen wird. Tabelle 9 zeigt, verteilt über die einbezogenen Berufsgruppen, die Anzahl an Positionsauf- und -absteigern im Erhebungszeitraum.

Tabelle 9

Anzahl an Positionsauf- und -absteigern, differenziert nach den Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, Arzt/Ärztin, medizinisch-technische Dienste und Gesundheits- und Krankenpflege

Berufsgruppe	Aufsteiger	Absteiger
	n	n
Verwaltung	35	7
EDV	9	4
Technik	6	7
Ärztlicher Bereich	15	1
Medizinisch-technische Dienste	11	0
Gesundheits- und Krankenpflege	34	0
Gesamt	110	19

Die in Tabelle 10 angeführten Korrelationen sind mit einseitigem Signifikanzniveau angegeben.

Das negative Vorzeichen vor dem Korrelationskoeffizienten deutet auf eine Abnahme der Streuung hin. Die Messwerte nähern sich zwischen den Messzeitpunkten an, und schwanken in einem geringeren Range um den Median. Positive Korrelationskoeffizienten bedeuten hingegen eine Zunahme der Schwankungsbreite um den Median von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2.

Tabelle 10

Spearman's Korrelationskoeffizient für die Korrelation von Messwertsumme mit -differenz

Dimension	Positions- ...	
	Aufsteiger r_s	Absteiger r_s
A1 Aktivität	.033	.331
A2 Selbstbehauptung	-.108	-.073
A3 Konfrontationstendenz	-.115	.055
A4 Durchsetzung	.117	.534*
A5 Rücksichtnahme	.122	.344
A6 Empfindlichkeit	.049	.168
B1 Engagement	.048	.175
B2 Beharrungstendenz	.016	.454*
B3 Stabilität	-.008	.168
B4 Selbstvertrauen	-.223*	-.018
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	.089	.243
B6 Optimismus	.185*	.449*
C1 Entspannungsfähigkeit	.215*	.539*
C2 Aktives Erholungsverhalten	.039	.152
C3 Gesundheitsvorsorge	-.104	-.268
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	.106	.445*

Dimension	Positions- ...	
	Aufsteiger	Absteiger
	r_s	r_s
ZB Leistungsverhalten	.063	.186
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	.054	.479*

Anmerkungen. r_s : Spearman's Korrelationskoeffizient, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C

Signifikante Korrelationen auf dem Niveau von .05 sind mit * gekennzeichnet. Negative Korrelationen bei Positionsaufsteigern zeigen eine hypothesenkonforme Abnahme der Varianz an. Positive Korrelationen bei Positionsabsteigern zeigen eine hypothesenkonforme Zunahme der Varianz an.

Positionsaufsteiger werden einander signifikant ähnlicher hinsichtlich ihrer Einschätzung zum Selbstvertrauen. Sie nähern sich auch in den Dimensionen der Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz, Stabilität und der Gesundheitsvorsorge an. Diese Annäherung deutet eine gemeinsame Entwicklungsrichtung hin. Entgegen Hypothese 2a zeigt sich bei den Dimensionen Optimismus und Entspannungsfähigkeit eine Zunahme der Varianz in den Selbsteinschätzungen. Positionsabsteiger zeigen bei 15 der 18 Dimensionen eine Zunahme der Streuung. Die Selbsteinschätzungen zu den Dimensionen Durchsetzung, Beharrungstendenz, Optimismus, Entspannungsfähigkeit, Zufriedenheit mit dem sozial-kommunikativen und dem Gesundheitsverhalten streuen zu Messzeitpunkt 2 signifikant weiter um den Median. Die weitere Entwicklung führungsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften verläuft nach einem Positionsabstieg also sehr unterschiedlich.

Die Ergebnisse beider Gruppen zusammengenommen sprechen für eine Bestätigung beider Hypothesen. Zwar zeigt sich die optimale postulierte Richtung (negatives Vorzeichen bei Aufsteigern und positives Vorzeichen bei Absteigern) nur bei zwei Dimensionen. Der Korrelationskoeffizient (und somit das Ausmaß der Veränderung des Streuungsmaßes) ist bei den restlichen Gegenüberstellungen jedoch jeweils in hypothesenkonforme Richtung extremer. Z. B. zeigt sich bei der Aktivität zwar eine leichte Zunahme der Streuung bei den Positionsaufsteigern, die Zunahme ist aber bei den Positionsabsteigern deutlich erhöht. Eine Ausnahme

bildet die Dimension der Gesundheitsvorsorge. Hier zeigt sich auf Seiten der Aufsteiger eine Entwicklung in zuvor angenommene Richtung. Die Absteiger zeigen die gleiche Entwicklung, jedoch ist der Korrelationskoeffizient mehr als doppelt so groß.

Aufgrund der hier untersuchten Streubreite kann keine Aussage hinsichtlich der Zu- oder Abnahme des Mittelwertes getroffen werden. Wohl deuten die Ergebnisse aber auf einen Positionseffekt hin.

Ergebnisse zu Hypothese 3

Hypothese 3 besagt, dass Positionsaufsteiger durch Anforderungen angesprochene führungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale in entwicklungsgünstige Richtung verändern.

Positionsaufsteiger werden weniger konfrontativ, durchsetzungsfähiger, kooperativer, emotional stabiler, engagierter, zuversichtlicher, veränderungsbereiter und belastbarer.

Im Vergleich zur Querschnittsannahme in Hypothese 1b folgt hier die Längsschnittbetrachtung. Einbezogen werden alle Personen (N = 98 bzw. 110), die zwischen Messzeitpunkt 1 und 2 in der Positionshierarchie (vierfach gestuft: MA, FE1, FE2, FE3) aufgestiegen sind. Die Klassifizierung erfolgt über einen Vergleich der zum ersten und zweiten Messzeitpunkt gehaltenen Position. Berufsgruppenzugehörigkeit spielt keine Rolle. Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben.

Mittels Wilcoxon signed-rank Test konnte die Hypothese größtenteils bestätigt werden (siehe

Tabelle 11 und Abbildung 14.)

Positionsaufsteiger zeigten zum zweiten Erhebungszeitpunkt signifikant niedrigere Ausprägung der Konfrontationstendenz, Empfindlichkeit und Beharrungstendenz sowie höhere Ausprägung bei Durchsetzungsfähigkeit und Stabilität. Die Kooperationsbereitschaft (Rücksichtnahme) steigt an. Entgegen der erwarteten Richtung sinkt das Engagement leicht ab. Die Zuversicht (Optimismus) verändert sich nicht.

Die signifikanten Ergebnisse werden durch kleine bis mittlere Effektstärken gestützt.

Zusätzlich zu den in der Hypothese bedachten Dimensionen zeigen sich auch Selbstbehauptung, Selbstvertrauen, Gesundheitsvorsorge und die drei Einschätzungen zur Zufriedenheit mit dem sozial-kommunikativen, dem Leistungs- sowie dem Gesundheits- und Erholungsverhalten signifikant erhöht. Sämtliche Veränderungen gehen in entwicklungsgünstige Richtung.

Weil zu den anderen Karriereverläufen (Positionsabsteiger und -stagnierer) aufgrund fehlender theoretischer Grundlage im Vorhinein keine Hypothese formuliert werden konnte, sind die Ergebnisse in Tabelle 19 im Tabellenanhang nachträglich zusammengefasst. Ergänzend zu Abbildung 14 ist im Abbildungsverzeichnis die Persönlichkeitsentwicklung von Positionsabsteigern und -stagnierern (Abbildung 16) abgebildet.

Tabelle 11

Darstellung der Veränderung zur Selbsteinschätzung aller PositionsaufsteigerInnen

Dimensionen	Z	r	Positionsaufsteiger		N
			Mdn MP 1	Mdn MP 2	
A1 Aktivität	–.250	–.02	17.00	17.00	98
A2 Selbstbehauptung	–3.80*	–.26	14.50	16.00	110
A3 Konfrontationstendenz	–2.38*	–.16	17.00	15.00	110
A4 Durchsetzung	–3.90*	–.28	17.00	18.00	98
A5 Rücksichtnahme	–1.68	–.12	16.00	17.00	98
A6 Empfindlichkeit	–4.09*	–.28	13.00	11.00	110
B1 Engagement	–1.53	–.10	16.00	15.00	110
B2 Beharrungstendenz	–2.93*	–.20	10.00	9.00	110
B3 Stabilität	–1.92*	–.13	15.00	16.00	110
B4 Selbstvertrauen	–4.95*	–.33	16.00	17.00	110
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	–.204	–.14	18.00	18.00	110
B6 Optimismus	–.840	–.06	18.00	18.00	98
C1 Entspannungsfähigkeit	–.283	–.20	17.00	17.00	98
C2 Aktives	–1.03	–.07	17.00	17.00	98

Dimensionen	Z	Positionsaufsteiger			N
		r	Mdn MP 1	Mdn MP 2	
Erholungsverhalten					
C3 Gesundheitsvorsorge	-2.50*	-.17	16.00	17.00	110
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	-4.09*	-.29	23.00	25.00	98
ZB Leistungsverhalten	-3.54*	-.25	24.00	26.00	98
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	-1.66*	-.12	12.50	13.00	98

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C. Signifikante (einseitig) Veränderungen sind mit * gekennzeichnet. Auf Grau hinterlegte Merkmale wird in der Hypothese Bezug genommen.

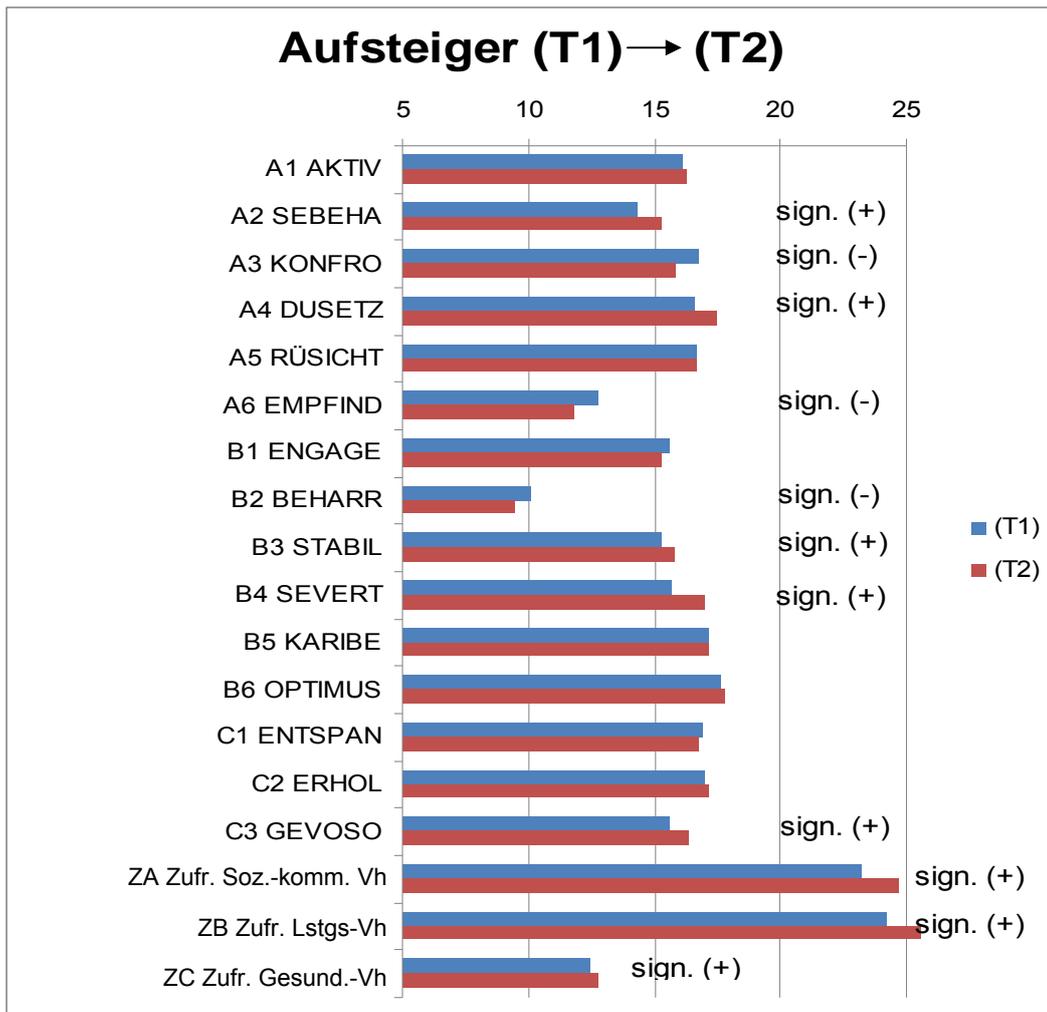


Abbildung 14. Grafische Veranschaulichung der Persönlichkeitsentwicklung aller Positionsaufsteiger zwischen Messzeitpunkt 1 (blauer Balken) und 2 (roter Balken) (die angegebenen Werte sind Mittelwerte)

Ergebnisse zu Hypothese 4

Nach Hypothese 4 zeigen Positionsabsteiger, -stagnierende und -aufsteiger (in der angeführten Reihenfolge) ein zunehmendes Ausmaß an entwicklungsgünstiger Veränderung. Abnahme von Konfrontationstendenz, Empfindlichkeit, Beharrungstendenz und Zunahme von Durchsetzungsfähigkeit, Rücksichtnahme, Engagement, Optimismus, Stabilität:

Absteiger < Stagnierende < Aufsteiger

Unterteilt in Karriereverläufe (Absteiger, in der Position stagnierende Mitarbeiter, in der Position stagnierte Führungskräfte, Aufsteiger), wurden Angehörige der

Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, Arzt/Ärztin, MTD und GuK einbezogen. Auf Basis der Differenz der Messwerte (Messzeitpunkt 2 – Messzeitpunkt 1) wurde mittels Jonckheere-Terpstra Test nach einem Trend des Ausmaßes der Entwicklungsveränderung gesucht. Signifikante Ergebnisse deuten auf einen linearen Trend in der Entwicklungsveränderung zwischen den Gruppen hin. Negative Messwertdifferenzen sind als Abnahme der zu Messzeitpunkt 2 getätigten Selbsteinschätzung zu verstehen. Positive Messwertdifferenzen stehen für eine Zunahme des Selbsteinschätzungswertes.

Negative Z-Werte bedeuten eine lineare Abnahme des mittleren Ausmaßes an Veränderung, aufsteigend von den Karriereverläufen: Absteiger > stagnierte Mitarbeiter > stagnierte Führungskräfte > Aufsteiger (die Mediane sinken mit zunehmendem Karriereerfolg).

Positive Z-Werte bedeuten eine lineare Zunahme des Ausmaßes an Veränderung, aufsteigend von den Karriereverläufen: Absteiger < stagnierte Mitarbeiter < stagnierte Führungskräfte < Aufsteiger (die Mediane steigen mit zunehmendem Karriereerfolg).

Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben.

Eine Korrelation zwischen Veränderung (Differenz zwischen Messzeitpunkt 2 und Messzeitpunkt 1) und Dauer der Positionshaltung macht den Einfluss der Störvariable Zeit abschätzbar. Mit Ausnahme von über die Zeit abnehmender Karriere- und Risikobereitschaft ($r_s = -.146$, $p < .05$ (zweis.)) zeigen sich keine Zusammenhänge.

Mit steigendem Karriereerfolg wächst die Einschätzung zur Selbstbehauptung und Zufriedenheit mit dem Leistungsverhalten signifikant. Positionsabsteiger zeigen abnehmende Zufriedenheit mit dem Leistungsverhalten.

Ein nicht signifikanter, aber deutlicher Trend in Richtung Zunahme zeigt sich bei den Dimensionen Durchsetzungsfähigkeit und Gesundheitsvorsorge. Die Einschätzungen zum Selbstvertrauen steigen nicht linear, aber deutlich an.

Mit steigendem Karriereerfolg sinken Konfrontationstendenz, Empfindlichkeit und Beharrungstendenz signifikant. Positionsabsteiger zeigen zunehmende Konfrontations- und Beharrungstendenz zum zweiten Messzeitpunkt.

Engagement und Karriere- und Risikobereitschaft sinken bei allen Positionsangehörigen, besonders jedoch bei den stagnierten Mitarbeitern. Die Dimension Stabilität steigt bei Positionsaufsteigern an, sinkt jedoch bei -absteigern und auf der Mitarbeiterposition Verbliebenen.

Tabelle 12

Trendanalyse des Entwicklungsausmaßes der vier Karriereentwicklungen Positionsabstieg, -stagnation (Mitarbeiter/Führungskraft) und -aufstieg

Dimensionen	J	Z	r	n	Messwertdifferenz (MP 2 – MP 1)			
					Absteiger	Stagnierte MA	Stagnierte FK	Aufsteiger
A1 Aktivität	14807.50	.343	.02	296	-.125	-.154	.223	.133
A2 Selbstbehauptung	19139.50	2.55*	.14	317	.053	.228	.405	1.02
A3 Konfrontationstendenz	15366.50	-1.74*	-.10	317	.632	-.088	-.244	-.882
A4 Durchsetzung	15235.00	.887	.05	296	.438	.558	.623	.857
A5 Rücksichtnahme	14755.00	.276	.02	296	-.125	-.019	.046	.000
A6 Empfindlichkeit	15428.00	-1.68*	-.09	317	-.526	-.579	-.679	-.982
B1 Engagement	17344.50	.502	.03	317	-.211	-.860	-.527	-.355
B2 Beharrungstendenz	14797.00	-2.41*	-.14	317	1.42	-.281	-.244	-.664
B3 Stabilität	18295.00	1.59	.09	317	-.211	-.140	.031	.482
B4 Selbstvertrauen	18126.50	1.39	.08	317	1.05	.632	.824	1.27
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	18067.50	1.33	.07	317	-.893	-.579	-.069	-.027
B6 Optimismus	15056.00	.659	.04	296	-.688	.096	.031	.133
C1 Entspannungsfähigkeit	14956.50	.533	.03	296	-.625	-.077	-.123	-.123

Dimensionen	J	Z	r	n	Messwertdifferenz (MP 2 – MP 1)			
					Absteiger	Stagnierte MA	Stagnierte FK	Aufsteiger
C2 Aktives Erholungsverhalten	15096.50	.712	.04	296	-.188	.115	-.200	.194
C3 Gesundheitsvorsorge	18073.50	1.33	.07	317	-.211	.333	.489	.755
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	15017.50	.606	.04	296	.375	1.48	.785	1.44
ZB Leistungsverhalten	16162.50	2.05*	.12	296	-.188	.173	.362	1.37
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	14971.00	.553	.03	296	-.313	.231	-.100	.367

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, MA: Mitarbeiterin/Mitarbeiter, FK: Führungskraft, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem eigenen Verhalten in Bereich A/B/C. Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben. Signifikante Trends sind mit * gekennzeichnet. Negative Messwertdifferenzen stehen für eine Abnahme, positive Messwertdifferenzen für eine Zunahme der Selbsteinschätzung zu einem Merkmal zu Messzeitpunkt 2. In aufsteigender Reihenfolge des Karriereerfolgs stehen negative Z-Werte für sinkende, positive Z-Werte für wachsende Mediane.

Die signifikanten Trends der Persönlichkeitsentwicklung werden zur besseren Veranschaulichung in Abbildungen (siehe *Abbildung 15a–e*), die nach Karriereerfolg differenziert sind, dargestellt.

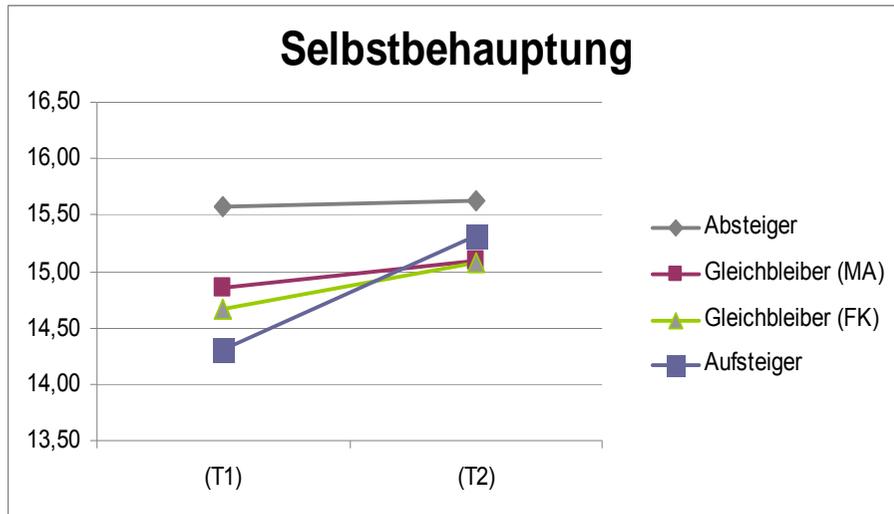


Abbildung 15a.

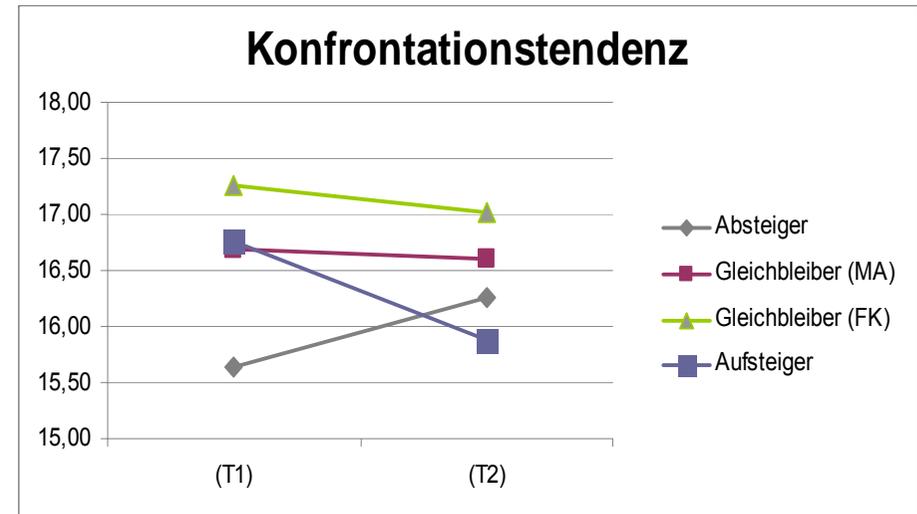


Abbildung 15b.

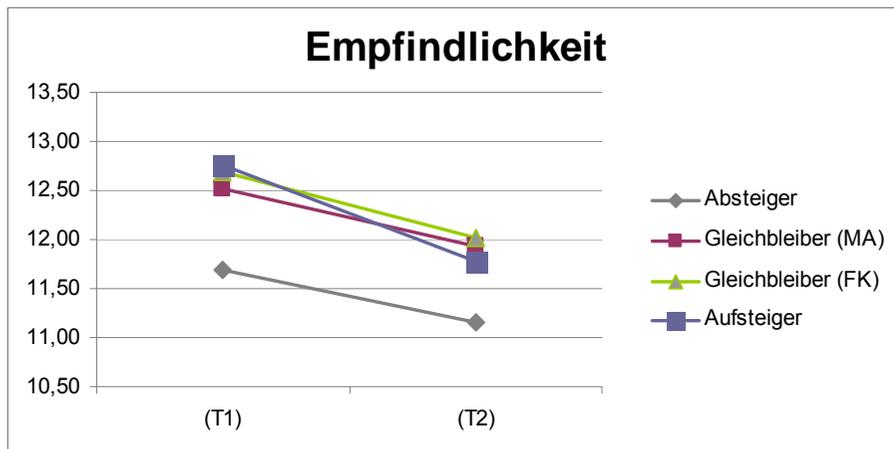


Abbildung 15c.

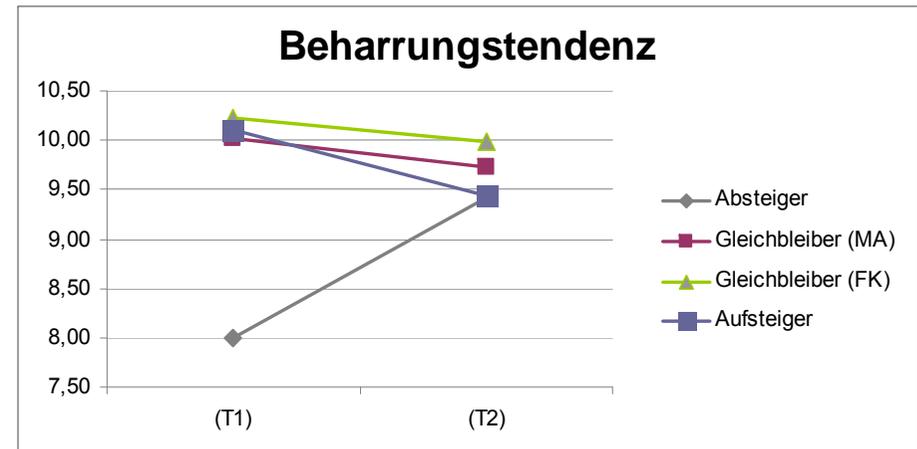


Abbildung 15d.

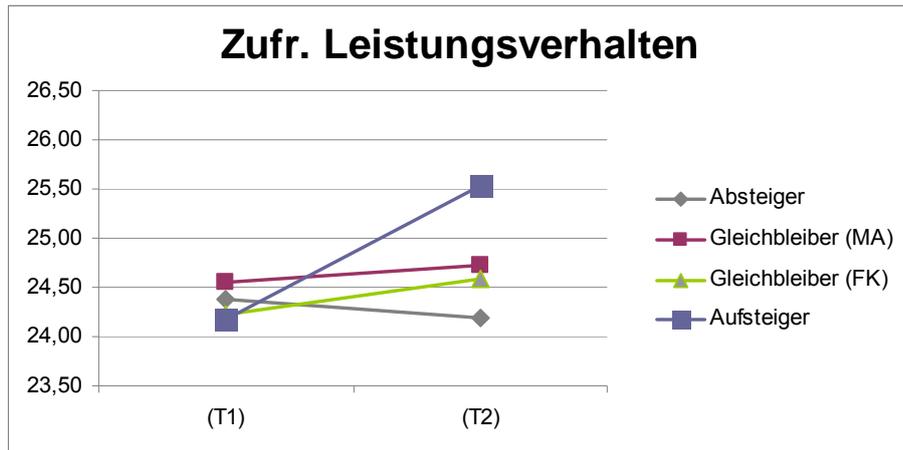


Abbildung 15e.

Abbildung 15a–e. Signifikante Trends der Persönlichkeitsentwicklung zwischen MP 1 und MP 2, differenziert nach Karriereverläufen

Die obigen Ergebnisse gewinnen an Aussagekraft, wenn das Ausgangsniveau bekannt ist. Eine diesbezügliche Auflistung (siehe Tabelle 20) und die übrigen Graphiken zu den Trends der Persönlichkeitsentwicklung (siehe Abbildung 17a–m) sind im Anhang zu finden.

Ergebnisse zu Hypothese 5

Die Hypothese besagt, dass Persönlichkeitsunterschiede zwischen allen Mitarbeitern des Unternehmens vom ersten (T1) zum zweiten (T2) Erhebungszeitpunkt abnehmen.

Die Auswertung gleicht jener von Hypothesengruppe 2: Ermittlung etwaiger Streuungsveränderung mittels Korrelation von Messwertdifferenz mit Messwertsumme. Signifikante Korrelationen bedeuten eine Veränderung der Streuung. Das Vorzeichen weist die Richtung der Veränderung aus (negatives Vorzeichen steht für Ab-, positives Vorzeichen für Zunahme der Varianz). Obwohl Schneider et al. in ihrer Homogenitätshypothese (1995) die gesamte Belegschaft einschließen, werden zwecks Vermeidung von Positionseffekten, nur jene Personen in die Analyse einbezogen, die zu beiden Messzeitpunkten (T1 und T2) dieselbe Position inne hatten. Berufsgruppenzugehörigkeit (Verwaltung, EDV, Technik, Arzt/Ärztin, MTD, GuK) spielt keine Rolle.

Die Daten verletzen die Voraussetzung der Normalverteilung, weshalb Spearman's Korrelationskoeffizient zur Berechnung herangezogen wird. Das Signifikanzniveau ist einseitig angegeben. Die Ergebnisse sind in Tabelle 13 zusammengefasst.

Tabelle 13

Auflistung von Spearman's Korrelationskoeffizienten für die Korrelation von Messwertsumme mit -differenz

Dimensionen	Positionsstagnierer	
	$r_s = \dots$	N
A1 Aktivität	.038	213
A2 Selbstbehauptung	-.116*	219
A3 Konfrontationstendenz	.125*	219
A4 Durchsetzung	.047	213
A5 Rücksichtnahme	-.082	213
A6 Empfindlichkeit	.080	219
B1 Engagement	.003	219
B2 Beharrungstendenz	-.035	219
B3 Stabilität	.075	219
B4 Selbstvertrauen	-.131*	219
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	.094	219
B6 Optimismus	.105	213
C1 Entspannungsfähigkeit	.039	213
C2 Aktives Erholungsverhalten	.042	213
C3 Gesundheitsvorsorge	-.065	219
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	.058	213
ZB Leistungsverhalten	.069	213
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	.150*	213

Anmerkungen. r_s : Spearman's Korrelationskoeffizient, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C.

Einbezogen sind Personen, die zu T1 und T2 dieselbe Position inne hatten. Signifikante Korrelationen auf dem Niveau von .05 (einseitig) sind mit * gekennzeichnet. Negative Korrelationen zeigen eine hypothesenkonforme Abnahme der Varianz an.

Lediglich fünf von 18 Korrelationen zeigen eine Abnahme der Streuung und gehen in die postulierte Richtung. Jener Teil der Belegschaft, der zwischen beiden Messzeitpunkten keine Positionsänderung erfährt, nähert sich in den Ausprägungen von Selbstbehauptung und Selbstvertrauen signifikant an. Derselbe Trend zeigt sich bei Rücksichtnahme, Beharrungstendenz und Gesundheitsvorsorge. Entgegen der Annahme steigt die Varianz signifikant bei den Dimensionen Konfrontationstendenz und Zufriedenheit mit dem Gesundheitsverhalten. Die Einschätzungen der Belegschaft werden zwischen den beiden Messzeitpunkten also unähnlicher. Auch bei den übrigen Dimensionen, deren Korrelationskoeffizient positiv ist, waren die Angaben der Beschäftigten zu Messzeitpunkt 2 heterogener als zu Messzeitpunkt 1. Aufgeteilt nach positionsstagnierenden Mitarbeitern und Führungskräften sind Angaben von Median (Tabelle 19) und Mittelwert (Tabelle 20) zu den Messzeitpunkten 1 und 2 im Tabellenanhang zu finden.

6 Interpretation

Den theoretischen Hintergrund meiner Untersuchung bildeten die Sozialisations-, die Selektions- und die Gravitationstheorie im Kontext von person-job fit und person-organization fit. Auf dieser Grundlage gehe ich der Frage nach, inwieweit Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Angehörigen verschiedener Berufsgruppen und zwischen Berufsvertretern auf unterschiedlichen hierarchischen Positionen bestehen. Weiter war von Interesse, in welchem Maße Organisationszugehörigkeit, Positionswechsel und damit einhergehende berufliche Anforderungsveränderungen zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

Hinsichtlich der Unterscheidung von Berufsgruppen nach ihrem Kontakt mit Patientinnen und Patienten fällt die Interpretation der Ergebnisse schwer. Berufsgruppenangehörige mit PatientInnenkontakt schätzen ihr Verhalten in sozial-kommunikativen Situationen ungünstiger ein als Berufsgruppenangehörige ohne PatientInnenkontakt. Dieses Ergebnis widerspricht der Annahme, dass sich Personen mit besonders ausgeprägten sozial-kommunikativen Fähigkeiten von Berufsfeldern angezogen fühlen, die durch soziale Interaktion geprägt sind. Ebenso wenig wird die These gestützt, nach der ein hohes Ausmaß sozialer Interaktion die Entwicklung sozial-kommunikativer Persönlichkeitseigenschaften fördere. Möglicherweise bringt allerdings gerade dieses Mehr an sozial-kommunikativen Anforderungen ein verändertes internes Norm- und Bezugssystem mit sich. So wäre die Einschätzung nicht als „ungünstiger“, sondern als „kritischer“ zu bewerten. Mit dieser Annahme eines systematischen „Fehlers“ wären weitere Aussagen zur Gültigkeit von Sozialisations-, Selektions- und Gravitationstheorie jedoch nicht mehr möglich. Abhilfe könnten objektivere Einschätzungen von Beobachtern schaffen.

Ein anderer Erklärungsansatz wäre in der Tatsache zu sehen, dass die Personen zu Messzeitpunkt 1 im Durchschnitt schon längere Zeit im Beruf tätig gewesen sind. Möglicherweise bilden diese Einschätzungen das Erleben von Überforderung, Überdruss o. ä. durch alltäglichen, intensiven zwischenmenschlichen Kontakt ab. Dagegen spräche jedoch die höhere Zufriedenheit mit dem eigenen Verhalten in sozial-kommunikativen Situationen.

Entgegen der Erwartung zeigt ein Querschnittvergleich zwischen Angehörigen verschiedener Hierarchieebenen nur wenige Unterschiede mit kleinen Effekten. Die Daten zu diesem Vergleich wurden während des Förder-AC (Messzeitpunkt 1) erhoben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten ihre Position also schon längere Zeit inne. Angelehnt an die Sozialisationstheorie könnte davon ausgegangen werden, dass eventuelle Anpassungsprozesse an positionsspezifische Anforderungen bereits stattgefunden hatten und sich in Unterschieden abbilden. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse jedoch nur bedingt bestätigt. Eine Suche nach Erklärungsmöglichkeiten könnte bei alleiniger Beachtung der Querschnittsdaten (ohne longitudinale Daten) zu folgendem Ergebnis führen: Die homogenen Werte der Angehörigen unterschiedlicher Positionen könnten auf Weiterbildungsmaßnahmen (Schulungen, Seminare, Trainings etc.), in die alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch schon vor dem Förder-AC gleichermaßen einbezogen worden waren, zurückgeführt werden. Eine abgeleitete Schlussfolgerung müsste sich dann positiv für den weiteren Einsatz dieser Weiterbildungsmaßnahmen aussprechen, da sie anscheinend eventuell bestehende Persönlichkeitsunterschiede zwischen Inhaberinnen bzw. Inhabern verschiedener Positionsränge nivellieren. Das würde nicht nur zu ähnlichen Zufriedenheitswerten in der Belegschaft führen, sondern auch die zukünftige Positionsbesetzung erleichtern, da anscheinend keine persönlichkeitsbedingten Eignungsunterschiede bestehen.

Die Betrachtung weiterer Ergebnisse, die mittels Längsschnittuntersuchung erhoben worden sind, zeigt jedoch die geringe Eignung eines Querschnittsdesigns für diese Fragestellung auf. Ganz im Gegenteil weisen nämlich die longitudinalen Daten sehr wohl auf Persönlichkeitsunterschiede in der untersuchten Personengruppe und einen geringen Wirkeinfluss von Weiterbildungsmaßnahmen hin (dazu weiter unten).

Die oben angesprochenen Persönlichkeitsunterschiede in der Untersuchungsgruppe erwiesen sich als systematische Persönlichkeitsveränderung, die in Zusammenhang mit einem Positionsaufstieg gebracht werden kann.

Es scheint, dass weniger die bestehende Führungsverantwortung an sich als vielmehr die kontinuierliche Zunahme beruflicher Anforderungen eine positive Persönlichkeitsentwicklung fördert. So zeigten sich alle Bereiche (sozial-kommunikatives, Leistungs- und Gesundheits- und Erholungsverhalten, sowie damit einhergehende Zufriedenheit) von den positiven Veränderungen (kleiner bis mittlerer Effektgrößen) betroffen. In seiner Wirkung könnte einem Positionsaufstieg, der mit zunehmender beruflicher Anforderung einhergeht, durchaus Interventionscharakter zugeschrieben werden. Dieser Gedanke fand seine Bestätigung bei der Betrachtung der vier Karriereverläufe (Positionsaufsteiger, -stagnierende (MA/FK), -absteiger). Jene Personen, die zwischen den beiden Messzeitpunkten ihre Position behalten bzw. in der Hierarchie abgestiegen waren und somit in keine „Intervention“ im Sinne von wachsenden beruflichen Anforderungen einbezogen waren, zeigten nur sehr geringe oder ungünstige Veränderungen. Diese Ergebnisse stehen mit der Sozialisationstheorie im Einklang.

Einige Persönlichkeitseigenschaften wie Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz, Durchsetzungsfähigkeit, Empfindlichkeit, Beharrungstendenz, Stabilität, Karriere- und Risikobereitschaft, Gesundheitsvorsorge und die Zufriedenheit mit dem sozial-kommunikativen und Leistungsverhalten scheinen mit einem veränderten Ausmaß an Führungsverantwortung in Zusammenhang zu stehen. Je progressiver sich die Karriereentwicklung gestaltet, desto größer ist das Ausmaß der Veränderung in günstige Richtung.

Andere Eigenschaften wie Aktivität und Engagement zeigen sich weder zeit- noch positionsabhängig.

Eine „Scherenentwicklung“, wie Häfeli (1988, S. 213) sie postuliert, kann also nicht bei sämtlichen Persönlichkeitseigenschaften festgestellt werden. Offenbar werden nicht alle Eigenschaften gleichermaßen von Führungsverantwortung angesprochen; sie unterscheiden sich möglicherweise in ihrer „Sozialisierbarkeit“. Die Bedeutung dieses Gedankens für die Führungskräfteentwicklung wird weiter unten behandelt.

Die Ergebnisse der Test-Retest-Korrelation liegen bei den Positionsaufsteigern zwischen .31 und .60. Obwohl das nach einem mittleren Messabstand von 7.6 Jahren auf eine gewisse Stabilität der erhobenen Merkmale hinweist, so deuten sich auch einige Rangplatzverschiebungen in der Population an. Zunehmend ähnliche berufliche Anforderungen von Positionsaufsteigern führen also nur bedingt zu einer homogeneren Entwicklung. Eventuell kommen hier individuelle Eigenheiten zum Tragen.

Im Gegensatz dazu führt ein Wegfall von ähnlichen beruflichen Anforderungen (bedingt z. B. durch Positionsabstieg) zu einem heterogenen Entwicklungstrend. Für einen Abstieg in der Positionshierarchie gibt es verschiedenste Gründe. Er kann freiwillig erfolgen oder unfreiwillig durch Wegfall eines Arbeitsplatzes (z. B. infolge von Strukturveränderungen). Die jeweiligen Gründe wurden in dieser Untersuchung nicht erhoben. Interpretationsversuche wären deshalb spekulativ. Jedenfalls lassen sich aus den Ergebnissen der Hypothese 1b kaum Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ableiten. Eventuell haben viele Personen mit unterschiedlichsten Persönlichkeitsstrukturen die Möglichkeit, in der Hierarchie aufzusteigen. Der Abstieg betrifft vielleicht unter anderem jene Personen, die weniger flexibel bei Umstellungserfordernis reagieren (können). So scheinen nicht alle Personen gleichermaßen fähig zu sein, sich an geänderte Anforderungen anpassen zu können; sie dürften sich in ihrer „Sozialisationsfähigkeit“ unterscheiden.

Besonders interessant scheinen in diesem Zusammenhang die Trends der Persönlichkeitsentwicklung von Positionsabsteigern (siehe

Abbildung 15a-e und *Abbildung 17a-m*). Jene Personen stellten sich im Förder-AC auffallend häufiger günstig dar als zukünftige Positionsaufsteiger/-innen und -stagnierende. Zu Messzeitpunkt 2, nach erfolgtem Abstieg, relativierten sich die Einschätzungen teilweise. Nicht auszuschließen ist, dass Selbstüberschätzung eine Rolle beim anschließenden Positionsabstieg gespielt hat und diese

Entwicklung begünstigte. Aufgrund relativ geringer Fallzahlen und den bereits oben erwähnten unbekanntem Gründen für einen Abstieg soll an dieser Stelle nochmals auf eine eingeschränkte Gültigkeit der Interpretationen hingewiesen werden. Weitere Forschung scheint für die Personalentwicklung jedoch relevant.

Zwischen den beiden Messzeitpunkten ist über die einbezogenen Berufsgruppen kein allgemeiner Trend einer Entwicklungsrichtung erkennbar. Entgegen Schneiders Homogenitätshypothese (1995) scheint die Organisationskultur keinen Einfluss auf Persönlichkeitsentwicklung zu haben. Möglicherweise werden von Beginn an einander sehr ähnliche Personen angezogen und selektiert, die mit den Zielen und Werten einer Organisation konvergieren. Sie sind einander so ähnlich, dass keine Effekte mehr nachweisbar sind. Derr (1986) schlug Karriereorientierungen vor, die die Organisationswahl beeinflusst haben könnten. Verglichen mit anderen Organisationen zeichnet sich die hier untersuchte in der Tat durch einige Besonderheiten aus. So bedient die öffentliche Organisation z. B. das Streben nach einem längerfristigen Beschäftigungsverhältnis. Zur Überprüfung müsste eine möglichst ähnliche, organisationsfremde Referenzpopulation als Vergleichsstichprobe herangezogen werden.

6.1 Schlussfolgerungen für die Führungskräfteentwicklung

Aufgrund obiger Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass ein Zuwachs an beruflichen Anforderungen mit Persönlichkeitsentwicklung einhergeht. Diese Schlussfolgerung hat Konsequenzen für das bis jetzt im Vordergrund der Personalentwicklung stehende Training von Fähigkeiten im Rahmen von Seminaren, Schulungen etc. Da allen Förder-AC-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern im Durchschnitt das gleiche Ausmaß an Entwicklungsmaßnahmen zukommt, sprechen die obigen Ergebnisse nicht dafür, dass diese Maßnahmen allein zu Veränderung im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung führen. Welche Bedeutung Training zukommt, kann nicht eingeschätzt werden und bedarf weiterer Untersuchungen. Die Ergebnisse legen jedoch nahe, dass bezüglich der Persönlichkeitsentwicklung der Zunahme der Anforderungen der größere Stellenwert zukommt. Welche genauen Mechanismen hierbei ihre Wirkung entfalten (z. B. neue Herausforderungen, Lerngelegenheiten durch Vorbilder etc.) ist nicht klar. Es hat sich jedoch gezeigt, dass Anforderungsverminderung (durch

Positionsabstieg) eher negativ auf die Persönlichkeitsentwicklung wirkt. Um derartige Mechanismen aufzuklären und unerwünschten Entwicklungen in Zukunft vorbeugen zu können, sind weitere Untersuchungen notwendig.

Trotzdem sollte keinesfalls auf den Einsatz von Fortbildungen und Seminaren verzichtet werden. Die Vermittlung theoretischer Grundlagen zum Führungsverhalten kann der Führungskraft helfen, in Führungssituationen angemessen zu reagieren. Diese theoretischen Grundlagen sollten durch die Vermittlung von Techniken, die die Routinisierung des erforderlichen Führungsverhaltens unterstützen, Ergänzung finden. Zu denken ist hier beispielsweise an Gesprächsführung, Konfliktlösung, Präsentation, Rhetorik etc.

Zudem zeigten sich nicht alle Persönlichkeitseigenschaften als gleichermaßen von Anforderungszunahmen beeinflusst. Bei Aktivität und Engagement gilt es, Faktoren mit größerem Einfluss auszumachen. So sinkt beispielsweise das Engagement bei Personen aller Karriereentwicklungen. Die Bedeutsamkeit für die Führungskräfteentwicklung ergibt sich aus der Erkenntnis, dass sowohl die Stabilität als auch die Einflussfaktoren und Ansprechbarkeit von Merkmal zu Merkmal variieren. So sollte der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich Häufigkeit, Art und inhaltlicher Begründung fachlich fundiert sein.

Als konkrete Schlussfolgerungen, die die individuelle Persönlichkeitsentwicklung fördern, können schließlich die Folgenden abgeleitet werden:

- Die Zunahmen beruflicher Anforderungen fördern die Persönlichkeitsentwicklung. Dabei wäre ein individuell passendes Anforderungsniveau anzustreben. Anforderungen sollten dabei nicht zu einer Überforderung der Person führen. Eventuell kann der/dem Positionsaufsteigerin/Positionsaufsteiger ein erfahrener Mentor für die Anfangszeit zur Seite gestellt werden. Folgen von Überforderung können Versagen und Abstieg in der Hierarchie sein. Die negativen Konsequenzen eines Abstiegs wurden in dieser Untersuchung weiter oben behandelt.
- Die Anforderungen sollten in jedem Falle als Herausforderung angesehen werden können. Das Motto hierbei muss lauten: fordern, um zu fördern. Idealerweise sollte diese Form der „Intervention“ den Angehörigen aller

Hierarchieebenen (Mitarbeiter und Führungskräfte) geboten werden. Zu bedenken ist allerdings, dass beruflicher Aufstieg nur für einen geringen Teil der Beschäftigten in einer Organisation realisierbar ist. Es sollte überprüft werden, ob eine inhaltliche Erweiterung der Aufgaben ohne hierarchischen Aufstieg in gleichem Maße mit einer Persönlichkeitsentwicklung einhergeht.

- Wie weiter oben in der Ergebnisinterpretation angemerkt, scheinen Angehörige verschiedener Berufsgruppen unterschiedliche Maßstäbe in der Einschätzung ihrer Persönlichkeitseigenschaften anzulegen. So treten zwischen Beschäftigten mit und ohne PatientInnenkontakt Unterschiede in der Selbsteinschätzung zum Bereich des sozial-kommunikativen Verhaltens auf, die scheinbar auf solche Bewertungsdiskrepanzen rückführbar sind. Deshalb sollte vor Auswahl einer Weiterbildungsmaßnahme dem Quellberuf bzw. beruflichen Tätigkeitsfeld besondere Beachtung geschenkt werden. Idealerweise wären Interventionsmaßnahmen für die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe verfügbar. Gleiche Anforderungen bedeuten nicht unbedingt gleiche Entwicklung. Auch individuelle Eigenheiten sollten in der Personalentwicklung Beachtung finden.

Zunehmende Führungsverantwortung fördert eine günstige Persönlichkeitsentwicklung sowie die Zufriedenheit mit dem eigenen Verhalten. Der eingangs erwähnte hohe Stellenwert von Beruf und beruflicher Arbeit gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Führungskräfte. Im Sinne von Beckers (1995) Verständnis seelischer Gesundheit besteht sie in der „Fähigkeit zur Bewältigung externer und interner Anforderungen“ (S. 34). Das Vorhandensein von (beruflichen) Anforderungen schafft also für Angehörige aller Hierarchieebenen die Grundlage für persönliche Entwicklung, Zufriedenheit und seelische Gesundheit.

6.2 Methodenkritik und Ausblick

In dieser Untersuchung wurde ein Längsschnittdesign erfolgreich umgesetzt. Es konnte gelingen, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, deren Förder-AC-Termine teilweise bis zu 15 Jahre zurückliegen, ein zweites Mal zu erreichen. Als gute Ausgangslage kann hierbei die Stichprobengröße (N = 551) zu Messzeitpunkt 1 gesehen werden.

Einen besonderen Erfolg stellt die sehr hohe Rücklaufquote dar. 74.6% aller angeschriebenen Personen bearbeitete freiwillig den Online-Fragebogen zu Messzeitpunkt 2. Wegen der Zuordenbarkeit der Ergebnisse zu jenen von Messzeitpunkt 1 war keine Anonymität gewährleistet. Deshalb lässt diese hohe Quote darauf zurückschließen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchaus an einer ernsthaften Bearbeitung interessiert waren und somit gültige Ergebnisse vorliegen.

Im Folgenden gehe ich auf Sachverhalte ein, die die Ergebnisse beeinflusst haben könnten.

Die Klassifizierung und Zusammenfassung von Positionen über Berufsgruppen und verschiedene Organisationsbereiche bzw. -ebenen birgt das Risiko eines Informationsverlustes. Durch Unsicherheiten in der Zuordnung können Unterschiede nivelliert und Effektgrößen geschmälert werden. Weitere Unschärfen entstehen eventuell dadurch, dass die Stellvertreterinnen- und Stellvertreterpositionen nicht erfragt wurden. Eine Folge könnte die Verwischung von Positionsgrenzen sein.

Von weiterem Interesse wären die Gründe für Positionsabstieg gewesen.

Aufgrund der zusätzlich relativ niedrigen Fallzahlen wird eine weitergehende Forschung nahegelegt.

Einerseits als problematisch, andererseits als durchaus interessantes Ergebnis können die unterschiedlichen Maßstäbe in der Selbsteinschätzung zwischen Berufsgruppenangehörigen mit und ohne Kontakt mit Patientinnen und Patienten angesehen werden. Im Gegensatz zu Weiner (2004), der Selbsteinschätzungen zur Persönlichkeit in der Organisations- und Personalpsychologie gänzlich verwirft, sehe ich Untersuchungen zur Selbstwahrnehmung als durchaus gewinnbringend. Schließlich sind diese Einschätzungen Grundlage für Verhalten und Befinden. Nur mit diesem Verständnis können Weiterbildungen an der richtigen Stelle ansetzen.

Literaturverzeichnis

- Anastasi, A. (1958). Heredity, environment, and the question "How?". *Psychological Review*, 65, 197–208.
- Arendt, H. (1985). *Viva activa oder Vom tätigen Leben* (4. Aufl.). München: Piper.
- Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Heidelberg: Springer Verlag.
- Asendorpf, J. B. & Van Aken, M. A. G. (1991). Correlates of the temporal consistency of personality patterns in childhood. *Journal of Personality*, 59, 689–703.
- Becker, P. (1995). *Seelische Gesundheit und Verhaltenskontrolle*. Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, C. & Eder, F. (1995). Beruf und Berufsberatung. In L. von Rosenstiel, C. M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der angewandten Psychologie* (S. V4, 1–15). München: Ecomed.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Ed.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 343–387, Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete: Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie 3). Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, C. & Eder, F. (2005). AIST-R. Allgemeiner Interessen-Struktur-Test mit Umwelt-Struktur-Test (UST-R). Revision. Göttingen: Beltz Test.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Bradley, J. C., Brief, A. P., & George, J. M. (2002). More than Big Five: Personality and Careers. In D. C. Feldman (Ed.), *Work careers. A developmental perspective* (S. 27–62). San Francisco: Joey Bass.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155–159.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1997). Longitudinal stability of adult personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (S. 269-292). San Diego, Calif.: Academic Press.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2006). Age changes in personality and their origins: Comment on Roberts, Walton and Viechtbauer (2006). *Psychological Bulletin*, 132 (1), 26–28.

- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Droß, C. & Lempert, W. (1988). *Untersuchungen zur Sozialisation in der Arbeit 1977-1988. Ein Literaturbericht* (Max Planck Institut für Bildungsforschung Nr. 34). Berlin: Klett-Cotta.
- Euler, H. A. & Hoier, S. (2008). *Die evolutionäre Psychologie von Anlage und Umwelt*. In F. J. Neyer & F. M. Spinath (Hrsg.), *Anlage und Umwelt* (S. 7–25). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Goldsmith, H. H., Buss, A. H., Plomin, R., Rothbart, M. K., Thomas, A., Chess, S., Hinde, R. A. & McCall, R. B. (1985). Roundtable: What is temperament? Four Approaches. *Child Development*, 58 (2), 505–529.
- Gorz, A. (1989). *Kritik der ökonomischen Vernunft*. Berlin: Rotbuch Verlag.
- Gottfredson, G. D. & Holland, J. L. (1989). *Dictionary of Holland occupational codes* (2. Aufl.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hadeler, T. (2009). *Zitate für Manager*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag.
- Havighurst, R. J. (1981). *Developmental Tasks and Education* (3. Aufl.). New York: Longman.
- Häfeli, K., Kraft, U. & Schallberger, U. (1988). *Berufsausbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Eine Längsschnittstudie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Hoff, E. H. (2002). *Arbeit und berufliche Entwicklung* (Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der FU Berlin Nr. 20).
- Holland, J. L. (1996). Exploring Careers with a typology. What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51 (4), 397–406.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments* (3. Aufl.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. L. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, XVIII (2), 193–212.
- Karasek, R. A. (1978). *Job socialization: a longitudinal study of work, political and leisure activity*. Stockholm: Swedish Institute for Social Research.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

- Kieschke, U. (2003). *Arbeit, Persönlichkeit und Gesundheit. Beiträge zu einer differentiellen Psychologie beruflichen Belastungsgeschehens*. Berlin: Logos.
- Kirchler, E. (Hrsg.) (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: UTB.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1969). Class, occupation and orientation. *American Sociological Review*, 34, 659–678.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1973). Occupational experience and psychological functioning: An assessment of reciprocal effects. *American Sociological Review*, 38, 97–118.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1978). The reciprocal effects of the substantive complexity of work on intellectual flexibility: A longitudinal assessment. *American Journal of Sociology*, 84 (6), 24–52.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87 (6), 1257–1286.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiter's perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53 (3), 643–671.
- Lang, F. R. & Heckhausen J. (2005). Stabilisierung und Kontinuität der Persönlichkeit. In J. B. Asendorpf (Ed.), *Soziale, emotionale und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 525–562, Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C, Theorie und Forschung: Serie V, Entwicklungspsychologie 3). Göttingen: Hogrefe.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Man, C. C. (1983). Personality and vocational choice: Holland's Model. *CUHK Education Journal*, 11 (2), 40–47.
- Mortimer, J. T., Lorence, J. & Kumka, D. S. (1986). *Work, family, and personality. Transition to adulthood*. Norwood, NJ: Ablex.
- Moser, K. (2004). Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung. In H. Schuler (Ed.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 533-595, Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete: Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie 3). Göttingen: Hogrefe.

- Moser, K. & Schmook, R. (2006). Berufliche und organisationale Organisation (2. Aufl.). In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 231–254). Göttingen: Hogrefe.
- Nafziger, D. H., Holland, J. L., Helms, S. T. & McPartland, J. M. (1972). *Applying an occupational classification to a national representative sample of work histories of young men and women* (Report No. 132). Baltimore: Johns Hopkins University, Center for the study of social organization of schools.
- Oerter, R. & Montada, L. (2008). *Entwicklungspsychologie* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). NEO-PI-R. *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, revidierte Fassung*. Göttingen: Hogrefe.
- Roberts, B. W. & DeVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126, 3–25.
- Roberts, B. W., Walton, K. E. & Viechtbauer, W. (2006). Personality traits change in adulthood: Reply to Costa and McCrae (2006). *Psychological Bulletin*, 132 (1), 29–32.
- Ryan, A. M. & Kristof-Brown A. L. (2003). Focusing on personality in person-organization fit research. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations* (S. 262–288). San Francisco: Joey Bass.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (1999). IPS – Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen. Frankfurt/M.: Swets Test Services. Computerversion im Rahmen des Wiener Testsystems, Wien/Mödling: Schuhfried.
- Schaarschmidt, U. & Kieschke, U. (2004). Differentielle Psychologie im Arbeits- und Berufsbereich. In K. Pawlik (Hrsg.), *Theorien und Anwendungen der Differentiellen Psychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie VIII, Band 5, S.741–774). Göttingen: Hogrefe.
- Schallberger, U. (1999). Berufliche Tätigkeit als „Determinante“ interindividueller Differenzen. In M. Amelang (Hrsg.), *Determinanten interindividueller Differenzen*. Enzyklopädie der Psychologie, Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Band 3 (S. 407–454). Göttingen: Hogrefe.

- Scheller, R. (1976). *Psychologie der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, S. 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48 (4), S. 747–773.
- Sroufe, L. A. (1979). Socioemotional Development. In J. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (S. 462-516). New York: Wiley.
- Statistik Austria. (2009). *Arbeitskräfteerhebung. Ergebnisse des Mikrozensus* (ISBN 978-3-902703-07-1). Wien: Bundesanstalt Statistik Österreich.
- Stern, W. (1935). *Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage*. Haag: Nijhoff.
- Sterns, H. L. & Subich, L. M. (2002). Career development in midcareer. In D. C. Feldman (Ed.), *Work careers. A developmental perspective* (S. 186–213). San Francisco: Joey Bass.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers. An introduction to vocational development*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown (Ed.), *Karriere-Entwicklung* (S. 211–280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thomas, A. & Chess, S. (1980). *Temperament und Entwicklung: über die Entstehung des Individuellen*. Stuttgart: Enke.
- Ulich, E. (1990). Individualisierung und differentielle Arbeitsgestaltung. In C. Hoyos & B. Zimolong (Eds.), *Ingenieurpsychologie* (S. 511–535, Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete: Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie 2). Göttingen: Hogrefe.
- Wachs, T. D. (1994). Fit, context and the transition between temperament and personality. In C. F. Halverson, Jr., G. A. Kohnstamm, & R. P. Martin (Eds.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (S. 209-220). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 475–512; 4. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollst. Überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Welsch, J. (2000). Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Ein Blick zurück von
Morgen. *WSI Mitteilungen*, 53 (10), 629–638.

Winterhoff-Spurk, P. (2002). *Organisationspsychologie. Eine Einführung*. Stuttgart:
Kohlhammer.

Anhang

I. Abstract

II. Abbildungen

III. Tabellen

IV. Online-Fragebogen mit Beispiel einer Ergebnisdarstellung

I. Abstract

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung führt ein großer mitteleuropäischer Krankenhausbetreiber seit 15 Jahren Förder-Assessment-Center (Förder-AC) durch. Von den 551 Förder-AC-Teilnehmenden nahmen im Sommer 2009 411 an einer Online-Retestung teil. Die Daten beider Messzeitpunkte wurden mit dem Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS; Schaarschmidt & Fischer, 1999) erhoben. 317 Angehörige der Berufsgruppen Verwaltung, EDV, Technik, ärztlicher Bereich, Gesundheits- und Krankenpflege sowie medizinisch-technische Dienste gingen mit gültigen Werten aus Erst- und Zweitmessung in die Analyse ein.

Den theoretischen Hintergrund bilden Sozialisations-, Selektions- und Gravitationstheorie im Kontext der Positions-, Berufs- und Organisationswahl. Die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung unterstützen eher die Sozialisationshypothese, während Selektions- und Gravitationstheorie sich nicht zu realisieren scheinen. Weiter deuten sich Bewertungsdiskrepanzen in der Selbsteinschätzung zwischen Berufsgruppenangehörigen mit und ohne PatientInnenkontakt an. Die Betrachtung von Personen mit verschiedenen Karriereverläufen (Positionsabsteiger, -stagnierende, -aufsteiger) macht deutlich, dass günstige Persönlichkeitsentwicklung durch berufliche Anforderungen gefördert wird. Dieser Entwicklungsprozess ist jedoch nicht durch einen interindividuell einheitlichen Verlauf gekennzeichnet. Hingegen führt ein Wegfall ähnlicher beruflicher Anforderungen (wie etwa durch Positionsabstieg) zu einem deutlich heterogenen Entwicklungstrend. Die erhobenen Persönlichkeitseigenschaften werden in ihrer Entwicklung unterschiedlich stark von Führungsverantwortung angesprochen. Organisationskultur hat keinen nachweisbaren Einfluss auf Persönlichkeitsentwicklung.

Die Ergebnisse legen nahe, dass bezüglich einer Persönlichkeitsentwicklung der Zunahme von Anforderungen der größere Stellenwert zukommt als der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Dennoch sollten Fortbildungen als Unterstützung für eine Routinisierung des Führungsverhaltens (Gesprächsführung, Konfliktlösung, Präsentation, Rhetorik etc.) eingesetzt werden. Für die Führungskräfteentwicklung wird die Einbeziehung des beruflichen Hintergrundes sowie individueller Eigenheiten nahe gelegt. Berufliche Herausforderungen,

angepasst an das individuelle Anforderungsniveau, sollten Angehörigen aller Hierarchieebenen geboten werden.

For 15 years a big central European hospital operator has been carrying out Development Assessment Center (DAC) within the scope of management development.

In summer 2009, 411 (out of originally 551) DAC-participants took part in an online-retest. Data of both measuring times were collected with the Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS; Schaarschmidt & Fischer, in 1999). Analysis included 317 Participants with valid first and second measurement. Six occupational groups (Management, EDP, technicians, physician, Nursing, medical technician) were represented.

Socialisation theory, selection theory and gravitational theory in the context of positional choice, occupational choice and organisational choice compose the theoretical background.

Results support hypothesis of socialisation hypothesis rather than selection theory and gravitational theory. Differences appear in the self-assessment between occupational group members with and without patient's contact. On the basis of career courses (demotion, no positional change, promotion) becomes clear that positive personality development is enhanced by occupational demands.

Nevertheless, this process of development doesn't proceed by an interindividually uniform course. Development of personality traits is differently affected by managerial responsibility. Organisational culture has no influence on personality development.

The inclusion of the professional background as well as individual peculiarities is suggested for executive development. Members of all hierarchy levels should be offered challenging occupational demands.

II. Abbildungen

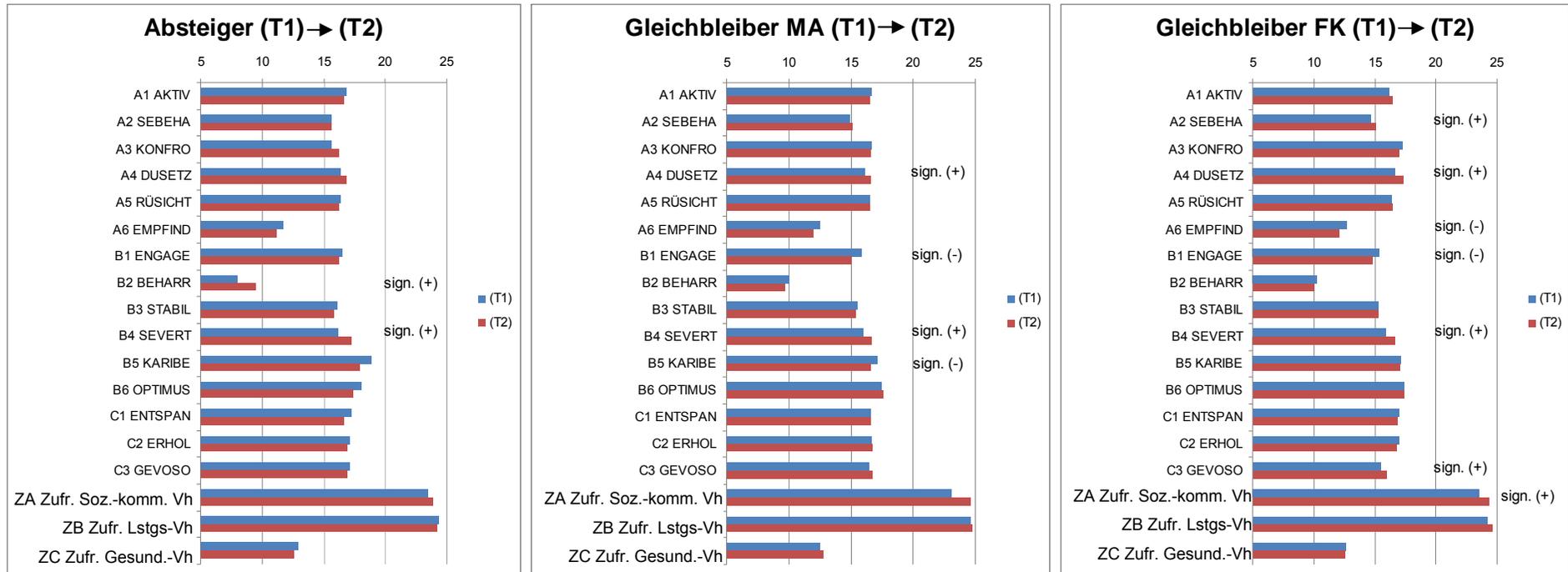


Abbildung 16. Grafische Veranschaulichung der Persönlichkeitsentwicklung von Positionsabsteigern, stagnierten Mitarbeitern und stagnierten Führungskräften zwischen Messzeitpunkt 1 (blauer Balken) und 2 (roter Balken)

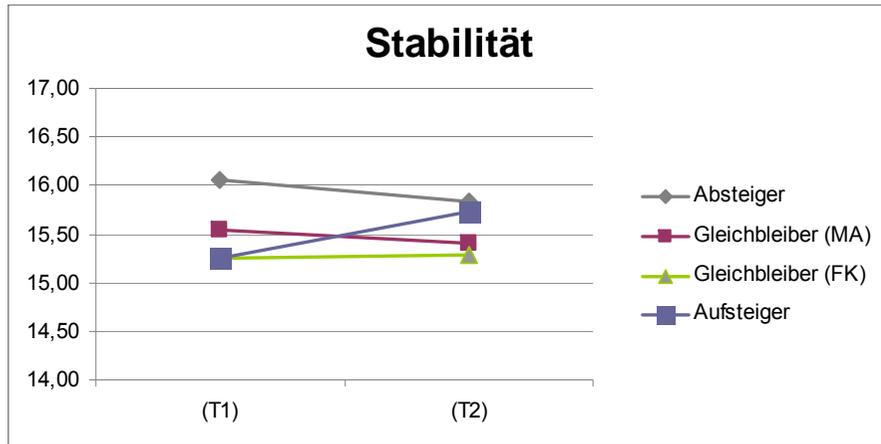


Abbildung 17e.

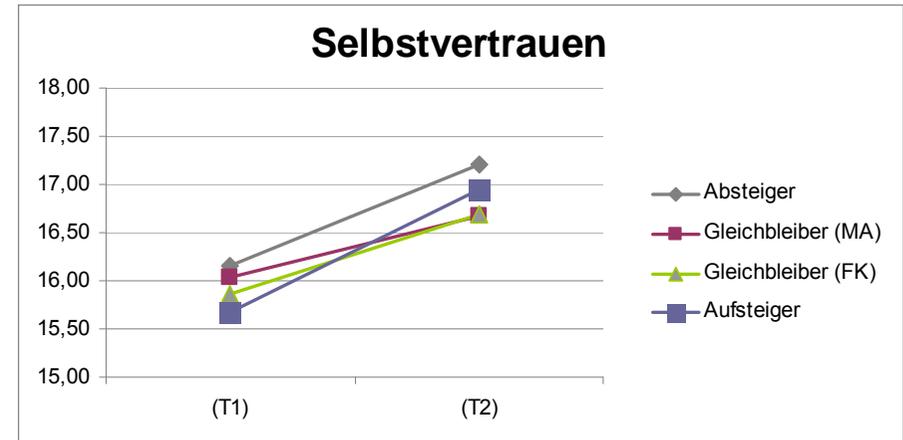


Abbildung 17f.

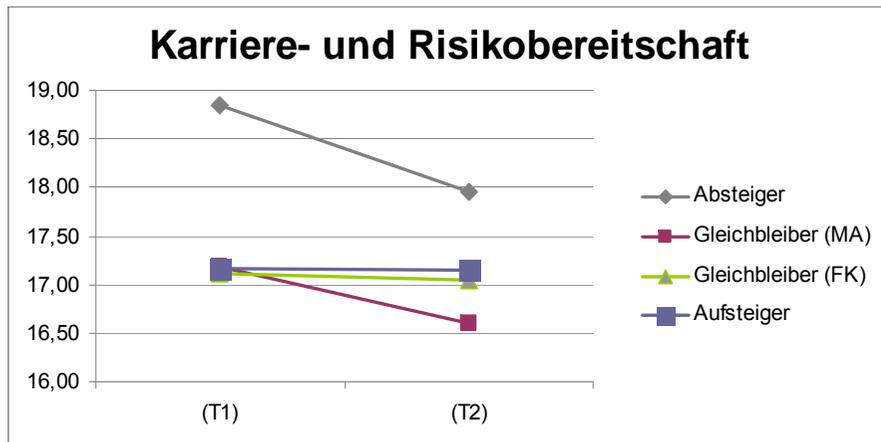


Abbildung 17g.

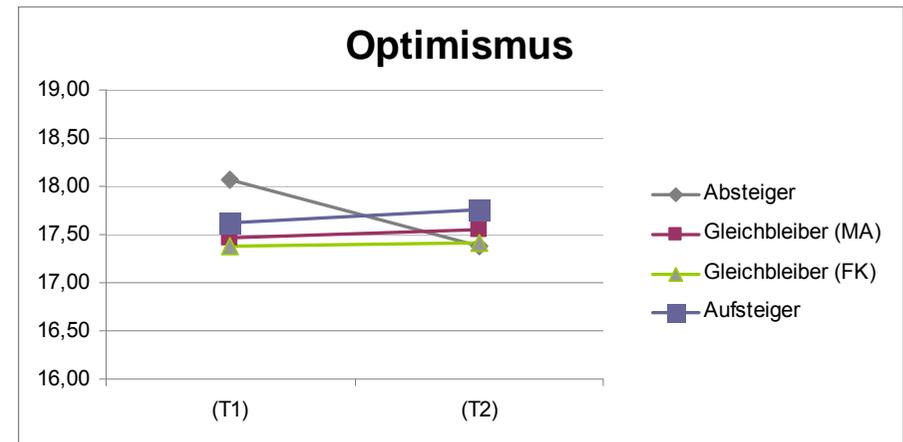


Abbildung 17h.

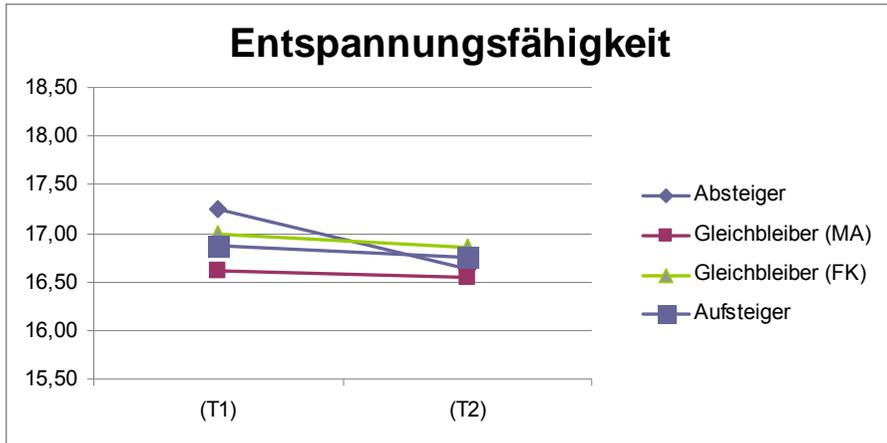


Abbildung 17i.

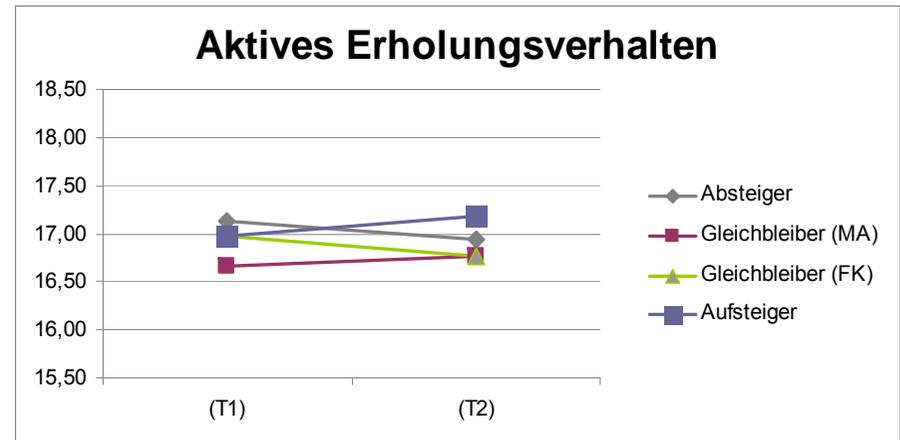


Abbildung 17j.

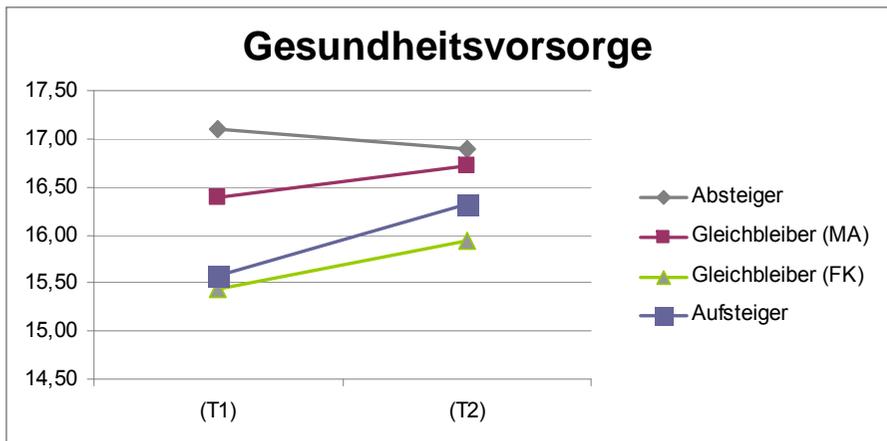


Abbildung 17k.

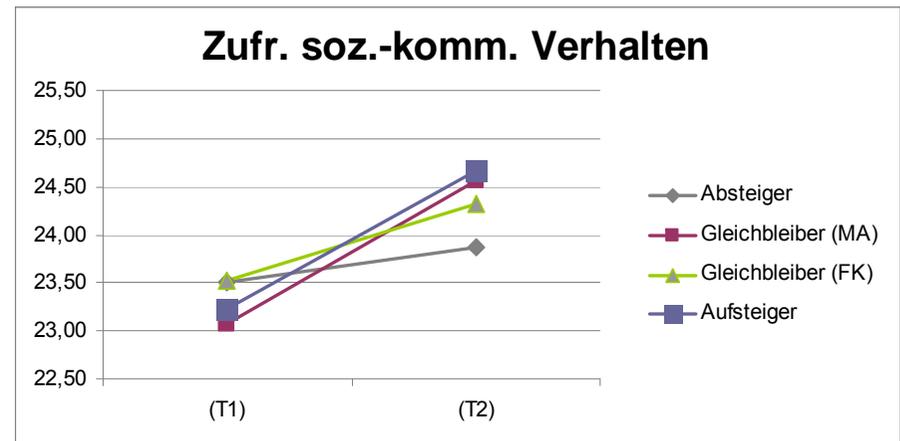


Abbildung 17l.

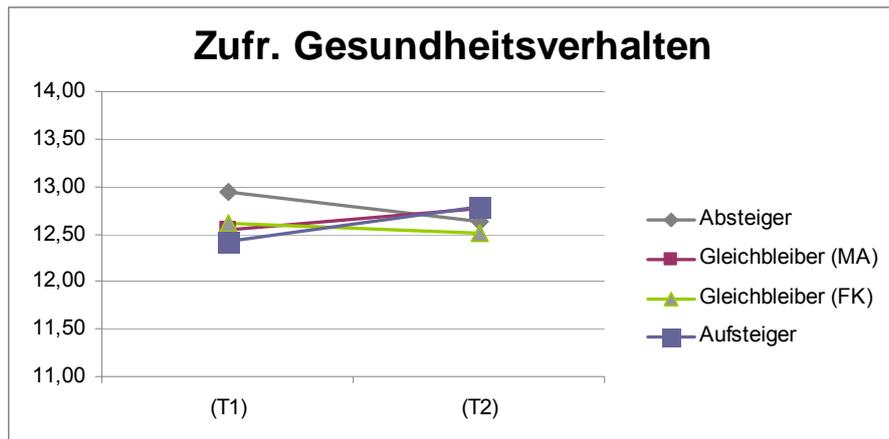


Abbildung 17m.

Abbildung 17a-m. Trends der Persönlichkeitsentwicklung zwischen MP 1 und MP 2, differenziert nach Karriereverläufen

III. Tabellen

Tabelle 14

Beschreibung der Persönlichkeitsorientierungen nach Holland (1997; aus Bergmann & Eder, 2005, S. 15)

(1) „Praktisch-technische Orientierung“ (R – realistic)

Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, die Kraft, Koordination und Handgeschicklichkeit erfordern und zu konkreten, sichtbaren Ergebnissen führen. Sie weisen Fähigkeiten und Fertigkeiten vor allem im mechanischen, technischen, elektrotechnischen und landwirtschaftlichen Bereich auf, während sie erzieherische oder soziale Aktivitäten eher ablehnen.

(2) „Intellektuell-forschende Orientierung“ (I – investigative)

Personen dieses Typs bevorzugen Aktivitäten, bei denen die Auseinandersetzung mit physischen, biologischen oder kulturellen Phänomenen mithilfe systematischer Beobachtung und Forschung im Mittelpunkt steht. Sie weisen Fähigkeiten und Fertigkeiten vor allem im mathematischen und naturwissenschaftlichen Bereich auf.

(3) „Künstlerisch-sprachliche Orientierung“ (A – artistic)

Personen dieses Typs bevorzugen offene, unstrukturierte Aktivitäten, die eine künstlerische Selbstdarstellung oder die Schaffung kreativer Produkte ermöglichen. Ihre Fähigkeiten liegen vor allem im Bereich von Sprache, Kunst, Musik, Schauspiel und Schriftstellerei.

(4) „Soziale Orientierung“ (S – social)

Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, bei denen sie sich mit anderen in Form von Unterrichten, Lehren, Ausbilden, Versorgen oder Pflegen befassen können. Ihre Stärken liegen im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen.

(5) „Unternehmerische Orientierung“ (E – enterprising)

Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten und Situationen, bei denen sie andere mithilfe der Sprache oder anderer Mittel beeinflussen, zu etwas bringen, führen, auch manipulieren können. Ihre Stärken liegen im Bereich der Führung- und Überzeugungsqualität.

(6) „Konventionelle Orientierung“ (C – conventional)

Personen dieses Typs bevorzugen Tätigkeiten, bei denen der strukturierte und

regelhafter Umgang mit Daten im Vordergrund steht, z. B. Aufzeichnungen führen, Daten speichern, Dokumentationen führen, mit Büromaschinen arbeiten u. Ä. (ordnend-verwaltende Tätigkeiten). Ihre Stärken liegen im Bereich rechnerischer und geschäftlicher Fähigkeiten.

Tabelle 15

Die fünf Entwicklungsstadien nach Super (Scheller, 1976, S. 40).

Beschreibung der IPS-Profile

1. Stufe des Wachstums (bis 14 Jahre): Periode der allgemeinen physischen und geistigen Entwicklung

a) vorberufliches Stadium (bis 3 Jahre): keinerlei Interesse in Bezug auf berufliche Anliegen.

b) Phantasie-Stadium (4–10 Jahre): Phantasie bildet die Basis beruflicher Überlegungen.

c) Interessen-Stadium (11–12 Jahre): berufliches Denken wird von den Neigungen und Abneigungen des Individuums bestimmt.

d) Fähigkeits-Stadium (13–14 Jahre): im Vordergrund der beruflichen Überlegungen stehen die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums.

2. Stufe der Exploration (15–25 Jahre): Periode der Exploration verschiedenster beruflicher Betätigungen

a) Tentatives Stadium (15–17 Jahre): Bedürfnisse, Interessen, Fähigkeiten, Werte und die verfügbaren beruflichen Alternativen determinieren tentative berufliche Entscheidungen.

b) Übergangs-Stadium (18–21 Jahre): berufliches Denken und Handeln berücksichtigen in noch stärkerem Maße die gegebenen Realitäten.

c) Probe-Stadium I (22–24 Jahre): erste versuchsweise Betätigung nach erfolgter Berufswahl.

3. Stufe der beruflichen Festlegung (25–44 Jahre): Streben des Individuums nach einer Dauerstellung

a) Probe-Stadium II (25–30 Jahre): nicht zufrieden stellende Wahlen verursachen berufliche Veränderungen.

b) Stabilisierungs-Stadium (31–44 Jahre): in einem bestimmten Bereich übt das Individuum einen Beruf lange Zeit aus.

4. Stufe der beruflichen Festlegung (45–65 Jahre): Fortdauer der Betätigung in einem gewählten Beruf.

5. Stufe des beruflichen Abbaus (ab 65 Jahren)

a) Dezelerations-Stadium (65–70 Jahre): berufliche Aktivitäten nehmen ab.

b) Ruhestands-Stadium (ab 71 Jahren): Beendigung der beruflichen Aktivitäten.

Tabelle 16

IPS-Retestreliabilität (Spearman's rho) der beiden Messzeitpunkte, differenziert nach Positionsstagnierern und -aufsteigern

Dimensionen	Positions- stagnierer n = 213/219	Positions- aufsteiger n = 113/126
	r_{tt}	r_{tt}
Sozial-kommunikatives Verhalten		
A1 Aktivität	.50	.53
A2 Selbstbehauptung	.60	.60
A3 Konfrontationstendenz	.34	.48
A4 Durchsetzung	.45	.53
A5 Rücksichtnahme	.43	.37
A6 Empfindlichkeit	.37	.58
Leistungsverhalten		
B1 Engagement	.52	.38
B2 Beharrungstendenz	.45	.52
B3 Stabilität	.50	.50
B4 Selbstvertrauen	.48	.47
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	.52	.46
B6 Optimismus	.39	.35
Gesundheits- und Erholungsverhalten		
C1 Entspannungsfähigkeit	.50	.31
C2 Aktives Erholungsverhalten	.45	.51
C3 Gesundheitsvorsorge	.54	.30
Zufriedenheit		

Dimensionen	Positions- stagnierer n = 213/219	Positions- aufsteiger n = 113/126
	r _{tt}	r _{tt}
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	.41	.50
ZB Leistungsverhalten	.45	.34
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	.42	.38

Anmerkungen. ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C

Der durchschnittliche Abstand der Messzeitpunkte liegt bei 7.6 Jahren. Alle Korrelationen sind signifikant ($p < .001$).

Tabelle 17

MitarbeiterInnenvergleich von Berufsgruppen mit und ohne PatientInnenkontakt (PK) zu Messzeitpunkt 2

Dimensionen	U	r	Median zu MP 2	
			Ohne PK n = 52	Mit PK n = 21
A1 Aktivität	540.00	-.01	17.00	16.00
A2 Selbstbehauptung	480.50	-.09	15.00	16.00
A3 Konfrontationstendenz	495.00	-.07	16.00	17.00
A4 Durchsetzung	451.00	-.14	17.00	16.00
A5 Rücksichtnahme	545.50	-.00	17.00	16.00
A6 Empfindlichkeit	492.50	-.08	12.00	12.00
B1 Engagement	517.00	-.04	15.50	16.00
B2 Beharrungstendenz	471.50	-.11	9.50	10.00
B3 Stabilität	536.00	-.01	16.00	15.00
B4 Selbstvertrauen	543.50	-.00	17.00	18.00
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	422.00	-.18	18.00	16.00
B6 Optimismus	521.50	-.04	18.00	18.00
C1 Entspannungsfähigkeit	511.50	-.05	17.00	17.00
C2 Aktives Erholungsverhalten	512.50	-.05	17.50	17.00

Dimensionen	U	r	Median zu MP 2	
			Ohne PK n = 52	Mit PK n = 21
C3 Gesundheitsvorsorge	358.00*	-.27	17.00	16.00
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	505.50	-.06	25.00	25.00
ZB Leistungsverhalten	500.50	-.07	25.00	24.00
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	508.00	-.06	13.00	13.00

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C
Signifikante Ergebnisse (zweiseitig) sind mit * gekennzeichnet.

Tabelle 18

Vergleich von MitarbeiterInnen (MA) mit Führungskräften (FK; alle Ebenen) zu
Messzeitpunkt 2

Dimensionen	U	r	Median zu MP 2	
			MA	FK
A1 Aktivität	8679.50	-.02	17.00	17.00
A2 Selbstbehauptung	8702.50	-.02	15.00	15.00
A3 Konfrontationstendenz	8891.00	-.00	16.00	16.00
A4 Durchsetzung	7279.00*	-.13	16.00	18.00
A5 Rücksichtnahme	8717.50	-.02	16.00	17.00
A6 Empfindlichkeit	8859.50	-.00	12.00	12.00
B1 Engagement	8504.50	-.03	16.00	15.00
B2 Beharrungstendenz	8630.00	-.02	10.00	10.00
B3 Stabilität	8737.50	-.01	16.00	16.00
B4 Selbstvertrauen	8780.50	-.06	17.00	17.00
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	8485.00	-.03	17.00	18.00
B6 Optimismus	8804.00	-.01	18.00	18.00
C1 Entspannungsfähigkeit	8649.50	-.02	17.00	17.00
C2 Aktives Erholungsverhalten	8714.00	-.02	17.00	17.00

Dimensionen	U	r	Median zu MP 2	
			MA	FK
C3 Gesundheitsvorsorge	7628.00	-.11	17.00	16.50
ZA Sozial- kommunikatives Verhalten	8874.00	-.00	25.00	24.50
ZB Leistungsverhalten	8625.00	-.02	25.00	25.00
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	8579.50	-.03	13.00	13.00

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C;
N = 317

Signifikante Ergebnisse (einseitig) sind mit * gekennzeichnet.

Tabelle 19

Darstellung der Veränderung zur Selbsteinschätzung getrennt nach Karriereverläufen (Positionsabstieg, und -stagnation)

Dimensionen	PositionsabsteigerInnen					PositionsstagniererInnen											
	Z	r	Mdn		N	Z	r	MA		N	Z	r	FK		N	Z	r
			MP 1	MP 2				MP 1	MP 2				MP 1	MP 2			
A1 Aktivität	-.045	-.01	16.00	17.00	16	-.488	-.07	17.00	16.00	52	-.937	-.08	16.00	16.00	130	-.488	-.07
A2 Selbstbehauptung	-.200	-.05	16.00	15.00	19	-.811	-.11	15.00	15.00	57	-2.10*	-.18	15.00	15.00	131	-.811	-.11
A3 Konfrontationstendenz	-1.14	-.26	15.00	16.00	19	-.218	-.03	16.00	17.00	57	-.611	-.05	17.00	16.00	131	-.218	-.03
A4 Durchsetzung	-1.33	-.33	16.50	18.00	16	-1.74*	-.24	16.00	16.00	52	-3.31*	-.29	17.00	18.00	130	-1.74*	-.24
A5 Rücksichtnahme	-.282	-.07	16.50	17.00	16	-.053	-.01	17.00	16.00	52	-.528	-.05	17.00	16.00	130	-.053	-.01
A6 Empfindlichkeit	-.515	-.12	12.00	11.00	19	-1.62	-.21	13.00	12.00	57	-2.87*	-.25	13.00	12.00	131	-1.62	-.21
B1 Engagement	-.285	-.07	17.00	16.00	19	-2.39*	-.32	17.00	15.00	57	-2.28*	-.20	15.00	15.00	131	-2.39*	-.32
B2 Beharrungstendenz	-2.33*	-.53	8.00	8.00	19	-.960	-.13	10.00	10.00	57	-1.03	-.09	10.00	10.00	131	-.960	-.13
B3 Stabilität	-.189	-.04	16.00	16.00	19	-.382	-.05	16.00	15.00	57	-.163	-.01	16.00	16.00	131	-.382	-.05
B4 Selbstvertrauen	-2.02*	-.46	17.00	18.00	19	-2.02*	-.27	16.00	17.00	57	-4.01*	-.35	16.00	17.00	131	-2.02*	-.27
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	-1.44	-.33	20.00	19.00	19	-1.71*	-.23	18.00	17.00	57	-.147	-.01	18.00	18.00	131	-1.71*	-.23
B6 Optimismus	-.909	-.23	18.00	19.00	16	-.261	-.36	18.00	18.00	52	-.104	-.01	18.00	18.00	130	-.261	-.36
C1 Entspannungsfähigkeit	-.776	-.19	17.00	17.00	16	-.552	-.08	17.00	17.00	52	-.520	-.05	17.00	17.00	130	-.552	-.08
C2 Aktives Erholungsverhalten	-.059	-.01	18.00	18.00	16	-.275	-.04	17.00	17.00	52	-.732	-.06	17.00	17.00	130	-.275	-.04
C3 Gesundheitsvorsorge	-.209	-.05	18.00	17.00	19	-1.03	-.14	17.00	17.00	57	-2.07*	-.18	16.00	16.00	131	-1.03	-.14

Dimensionen	PositionsabsteigerInnen					PositionsstagniererInnen												
	Z	r	Mdn		N	Z	r	MA		N	Z	r	FK		N	Z	r	
			MP 1	MP 2				MP 1	MP 2				MP 1	MP 2				
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	-.600	-.15	23.00	25.00	16	-2.79*	-.39	23.50	25.00	52	-2.86*	-.25	24.00	24.00	130	-2.79*	-.39	
ZB Leistungsverhalten	-.228	-.06	24.50	27.00	16	-.552	-.07	25.00	25.00	52	-1.37	-.12	24.00	24.00	130	-.552	-.07	
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	-.035	-.01	13.00	13.00	16	-.732	-.10	12.50	13.00	52	-.033	-.00	13.00	13.00	130	-.732	-.10	

Anmerkungen. MA: MitarbeiterInnen, FK: Führungskraft, MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C

Personen, die ihre Position im Erhebungszeitraum beibehalten haben sind nach Mitarbeiter und Führungskraft differenziert. Obwohl zu diesen Ergebnissen keine Hypothese vorliegt ist das Signifikanzniveau einseitig angegeben. Dadurch soll die Vergleichbarkeit mit Positionsaufsteigern gewährleistet bleiben.

Signifikante Veränderungen sind mit * gekennzeichnet.

Tabelle 20

Mittelwerte zu den beiden Erhebungszeitpunkten differenziert nach Karriereerfolg (Positionsabsteiger, stagnierte Mitarbeiter, stagnierte Führungskräfte, Positionsaufsteiger)

Dimensionen	Positionsabsteiger n = 16/19		Stagnierte Mitarbeiter n = 52/57		Stagnierte Führungskräfte n = 130/131		Positionsaufsteiger n = 98/110	
	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2
A1 Aktivität	16.81	16.69	16.67	16.52	16.20	16.42	16.10	16.23
A2 Selbstbehauptung	15.58	15.63	14.86	15.09	14.67	15.08	14.30	15.32
A3 Konfrontationstendenz	15.63	16.26	16.68	16.60	17.26	17.02	16.75	15.87
A4 Durchsetzung	16.38	16.81	16.06	16.62	16.68	17.30	16.58	17.44
A5 Rücksichtnahme	16.38	16.25	16.50	16.48	16.37	16.42	16.62	16.62
A6 Empfindlichkeit	11.68	11.16	12.51	11.93	12.69	12.02	12.75	11.77
B1 Engagement	16.47	16.26	15.86	15.00	15.34	14.82	15.65	15.29
B2 Beharrungstendenz	8.00	9.42	10.02	9.74	10.23	9.98	10.11	9.45
B3 Stabilität	16.05	15.84	15.54	15.40	15.26	15.29	15.25	15.74
B4 Selbstvertrauen	16.16	17.21	16.04	16.67	15.87	16.69	15.67	16.95
B5 Karriere- und Risikobereitschaft	18.84	17.95	17.18	16.60	17.11	17.05	17.17	17.15
B6 Optimismus	18.06	17.38	17.46	17.56	17.38	17.41	17.62	17.76
C1 Entspannungsfähigkeit	17.25	16.63	16.62	16.54	16.98	16.86	16.88	16.76
C2 Aktives Erholungsverhalten	17.13	16.94	16.65	16.77	16.97	16.77	16.98	17.17

Dimensionen	Positionsabsteiger n = 16/19		Stagnierte Mitarbeiter n = 52/57		Stagnierte Führungskräfte n = 130/131		Positionsaufsteiger n = 98/110	
	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2	MP 1	MP 2
C3 Gesundheitsvorsorge	17.11	16.89	16.39	16.72	15.44	15.93	15.57	16.33
ZA Sozial-kommunikatives Verhalten	23.50	23.88	23.08	24.56	23.53	24.32	23.23	24.67
ZB Leistungsverhalten	24.38	24.19	24.56	24.73	24.22	24.58	24.17	25.54
ZC Gesundheits- und Erholungsverhalten	12.94	12.63	12.54	12.77	12.61	12.51	12.42	12.79

Anmerkungen. MP: Messzeitpunkt, ZA/ZB/ZC: Zufriedenheit mit dem Verhalten in Bereich A/B/C

IV. Online-Fragebogen mit Beispiel einer Ergebnisdarstellung

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Liebe AC-Teilnehmerin, lieber AC-Teilnehmer,

wie Sie vom Bereich PE bereits informiert wurden, möchten wir Sie als Teilnehmerin/Teilnehmer am Förder-AC um die Mitwirkung bei der Evaluation des Förder-ACs und der vom Wiener KAV angebotenen Maßnahmen der Personalentwicklung bitten. Auf den folgenden Seiten finden Sie einen Fragebogen, der auch im AC zur Anwendung kam, sowie einige Fragen zu Ihrer persönlichen Entwicklung und der Nutzung der Fortbildungsmöglichkeiten des Wiener KAV. Eine persönliche Auswertung des Fragebogens mit Ihren Ergebnissen erhalten Sie unmittelbar im Anschluss an seine Beantwortung. Die Bearbeitung des Fragebogens können Sie jederzeit unterbrechen und später wieder aufnehmen. Für den Umgang mit allen erhobenen Daten sichern wir Ihnen volle Vertraulichkeit zu. In keinem Falle werden persönliche Daten, die einen Schluss auf Sie zulassen, in den Wiener KAV gelangen. Wir bitten Sie ganz herzlich um Ihre Mitarbeit, denn nur durch Ihre Einschätzungen wird es möglich sein, die Qualität der Entwicklungsmaßnahmen im Wiener KAV zu überprüfen.

Herzlichen Dank für Ihre Bemühungen und Ihre Unterstützung,


Univ.-Prof. (em.) Dr. Uwe Schaarschmidt


Dr. Andreas W. Fischer

P. S.: Bitte wenden Sie sich, wenn Sie Fragen haben, an Dr. Andreas W. Fischer, awfischer@coping.at, mobil +43 699 10107858

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: Anleitung

Uwe Schaarschmidt & Andreas W. Fischer

Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS)

Im Folgenden werden 15 Situationen aus verschiedenen Lebensbereichen beschrieben, in die Sie sich so gut wie möglich hineinversetzen sollten. Für jede dieser Situationen werden mögliche Reaktionen aufgeführt.

Sie sollen nun bitte einschätzen:

Wie würde **ich** wahrscheinlich in solch einer Situation reagieren?
In welchem Maße treffen die aufgeführten Reaktionen für **mich** zu?

Diese Einschätzung ist auf vier Stufen möglich:

stimmt genau - stimmt eher schon - stimmt eher nicht - stimmt gar nicht.

Nachdem Sie Ihre Reaktionen eingeschätzt haben, ist für die gleiche Situation noch ein zweites Urteil zu treffen:

Wie zufrieden/unzufrieden bin **ich** mit **meinen** Reaktionen in solch einer Situation?

Diese Einschätzung ist auf einer fünfstufigen Gesichter-Skala vorzunehmen. Das fröhlichste Gesicht zeigt die größte Zufriedenheit, das traurigste die größte Unzufriedenheit an. Die anderen Gesichter stellen Zwischenstufen dar.

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>
 Teil: 1 von 2 Seite: Anleitung

Ein Beispiel:

Mir steht eine unangenehme Aussprache mit einer wichtigen vorgesetzten Person bevor ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
1. ängstlich sein.....	4	3	2	1
2. mich redengewandt zeigen.....	4	3	2	1
3. mit Vorsicht agieren.....	4	3	2	1

Mit meinen Reaktionen bin ich ...

sehr zufrieden sehr unzufrieden

Die Antworten im Beispiel besagen:

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ängstlich sein, mich kaum redengewandt zeigen und eher mit Vorsicht agieren (Einschätzung oberhalb der Linie).
 Letztere Reaktion dürfte angemessen sein, während die ersten beiden sicher von Nachteil sind, mir also nicht gefallen.
 Demzufolge bin ich mit meinen Reaktionen eher unzufrieden (Einschätzung unterhalb der Linie).

Bitte bearbeiten Sie nun alle kommenden Aufgaben in dieser Weise. Schätzen Sie zuerst Ihre **wahrscheinlichen** Reaktionen in der jeweiligen Situation ein und beurteilen Sie dann Ihre Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit diesen Reaktionen. Lassen Sie in den jeweiligen Situationen keine Zeile aus. Überlegen Sie nicht zu lange, arbeiten Sie zügig.

Viel Spaß!

Navigation: << < > >>

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>
 Teil: 1 von 2 Seite: 1 von 15

1. Ich sitze in geselliger Runde mit Freunden und Bekannten zusammen ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
1. gesprächig sein.....	4	3	2	1
2. weniger Aktivität als andere zeigen.....	4	3	2	1
3. ausgelassen und vergnügt plaudern.....	4	3	2	1
4. voller Temperament sein.....	4	3	2	1
5. mich im Hintergrund halten.....	4	3	2	1

6. Mit meinen Reaktionen bin ich.....

sehr zufrieden sehr unzufrieden

Navigation: << < > >>

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 2 von 15

2. Ich soll in meinem Beruf Aufgaben übernehmen, die in Schwierigkeit und Umfang über das normale Maß hinausgehen und die nur mit großer Anstrengung zu bewältigen sind. Andere vor mir haben diese Arbeiten abgelehnt, zumal auch keine besondere Belohnung zu erwarten ist ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
7. die Ärmel hochkrepeln und zupacken.....	4	3	2	1	
8. mich zurückhalten.....	4	3	2	1	
9. mich nicht schonen.....	4	3	2	1	
10. zögerlich reagieren.....	4	3	2	1	
11. beschwingt ans Werk gehen.....	4	3	2	1	
12. Mit meinen Reaktionen bin ich.....					
	sehr zufrieden				sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 3 von 15

3. In meinem Leben steht eine tiefgreifende Veränderung bevor (Wechsel des Berufs, der Arbeitsstelle, des Wohnortes o. ä.). Ich habe diese Veränderung nicht gewollt, muss aber nun damit zurechtkommen ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
13. voll banger Erwartung sein.....	4	3	2	1	
14. mich offen für das Neue zeigen.....	4	3	2	1	
15. traurig sein.....	4	3	2	1	
16. optimistisch dem Kommenden entgegensehen.....	4	3	2	1	
17. am Alten hängen.....	4	3	2	1	
18. Mit meinen Reaktionen bin ich.....					
	sehr zufrieden				sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 4 von 15

4. Ich befinde mich (bei einer Versammlung, Party o. ä.) ganz allein in einem Kreis fremder Menschen. Es wäre wichtig, dass ich mich in diesem Kreis bekanntmache und Kontakte knüpfe ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
19. geschickt das Gespräch beginnen.....	4	3	2	1	
20. mich schüchtern zurückhalten.....	4	3	2	1	
21. mutig auf die anderen zugehen.....	4	3	2	1	
22. nur wenig Worte über die Lippen bringen.....	4	3	2	1	
23. schwungvoll agieren.....	4	3	2	1	
24. Mit meinen Reaktionen bin ich.....	sehr zufrieden				sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 5 von 15

5. Ich werde in Arbeiten einbezogen, die ein Übermaß an Termindruck und Hektik mit sich bringen, wo mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigt werden müssen und wo mit ständig neuen Überraschungen an Problemen und Schwierigkeiten zu rechnen ist ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
25. mit Fassung und Gelassenheit reagieren.....	4	3	2	1	
26. unglücklich sein.....	4	3	2	1	
27. mich wohlfühlen.....	4	3	2	1	
28. mich überanstrengt fühlen.....	4	3	2	1	
29. so richtig munter sein.....	4	3	2	1	
30. Mit meinen Reaktionen bin ich.....		sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 1 von 2 Seite: 6 von 15

6. Ein gewöhnlicher Tag geht zu Ende. Den Abend habe ich frei. Ich kann ihn zur Erholung und Entspannung nutzen ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
31. träge und energielos sein.....	4	3	2	X
32. mich frisch und munter fühlen.....	4	X	2	1
33. müde und kaputt sein.....	4	3	X	1
34. aus vollen Zügen genießen können.....	4	X	2	1
35. deprimiert sein.....	4	3	2	X
36. Mit meinen Reaktionen bin ich.....		X		
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 1 von 2 Seite: 7 von 15

7. Ich habe eine wichtige Prüfung (in Schule, Studium oder Beruf) abzulegen. Keinesfalls darf ich durchfallen. Das wäre ein Unglück und eine riesige Blamage. Da ich mich gut vorbereitet habe, müsste es eigentlich gut ausgehen ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
37. mich selbstsicher fühlen.....	4	X	2	1
38. von Angst erfüllt sein.....	4	3	2	X
39. locker bleiben.....	4	X	2	1
40. verzagt sein.....	4	3	2	X
41. mich stabil zeigen.....	X	3	2	1
42. Mit meinen Reaktionen bin ich.....		X		
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 8 von 15

8. Ich habe eine tiefgreifende Meinungsverschiedenheit mit anderen Personen. Es wäre wichtig, den Streit beizulegen, weil wir täglich miteinander auskommen müssen. Ich bin allerdings überzeugt, dass ich im Recht bin. Es soll nun ein klärendes Gespräch stattfinden ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
43. zu Kompromissen bereit sein.....	4	3	2	1	
44. aufgewühlt und erregt reagieren.....	4	3	2	1	
45. auf Kampf eingestellt sein.....	4	3	2	1	
46. mich gut beherrschen können.....	4	3	2	1	
47. ganz schön stur sein.....	4	3	2	1	
48. mich friedlich verhalten.....	4	3	2	1	
49. mich schwer unter Kontrolle haben.....	4	3	2	1	
50. mich verständigungsbereit zeigen.....	4	3	2	1	
51. meine Aufregung kaum unterdrücken können.....	4	3	2	1	
52. Mit meinen Reaktionen bin ich.....					
	sehr zufrieden				sehr unzufrieden

Navigation: << < > >>

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 9 von 15

9. Mir wird die Leitung eines Arbeitsteams übertragen, das in seinen bisherigen Leistungen deutlich unter den Erwartungen geblieben ist. Ich soll erreichen, dass sich alle Mitglieder des Teams mehr für ihre Aufgaben engagieren ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht	
53. klare Entschlüsse fassen.....	4	3	2	1	
54. freundlich mit den anderen umgehen.....	4	3	2	1	
55. entschieden handeln.....	4	3	2	1	
56. rücksichtsvoll sein.....	4	3	2	1	
57. auch hart sein können.....	4	3	2	1	
58. Mit meinen Reaktionen bin ich.....					
	sehr zufrieden				sehr unzufrieden

Navigation: << < > >>

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 1 von 2 Seite: 10 von 15

10. Ich übe eine berufliche Tätigkeit aus, die zwar sicher ist und ein ausreichendes Einkommen bietet, jedoch keinerlei Herausforderung für mich darstellt. Nun erhalte ich die Chance für eine attraktive Tätigkeit mit interessanten Inhalten, höherer Verantwortung und besserer Bezahlung. Voraussetzung ist, dass ich an einer längeren, mit Anstrengung verbundenen Fortbildung teilnehme und mich dann im Kreise weiterer Bewerber/innen als besonders geeignet durchsetze. Ich muss mich rasch entscheiden ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
59. meine Chance wahrnehmen.....	4	3	2	1
60. mich unentschlossen verhalten.....	4	3	2	1
61. zur Veränderung bereit sein.....	4	3	2	1
62. lieber beim Altvertrauten bleiben.....	4	3	2	1
63. zu einem Risiko bereit sein.....	4	3	2	1
64. Mit meinen Reaktionen bin ich.....	😊	😊	😐	😞
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 1 von 2 Seite: 11 von 15

11. Ich habe Freizeit, die ich nutzen kann, um das zu tun, was mir Freude macht ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
65. gut abschalten können.....	4	3	2	1
66. mich intensiv meinem Hobby widmen.....	4	3	2	1
67. vor Unternehmungslust sprühen.....	4	3	2	1
68. wenig Aktivität zeigen.....	4	3	2	1
69. viele Ideen haben.....	4	3	2	1
70. Mit meinen Reaktionen bin ich.....	😊	😊	😐	😞
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 12 von 15

12. Mir werden Aufgaben übertragen, bei denen ich ständig mit anderen Menschen zu tun habe und Verantwortung für diese Menschen wahrnehmen muss ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
71. viel Verständnis zeigen.....	4	3	2	1
72. die nötigen Forderungen durchsetzen.....	4	3	2	1
73. tolerant sein.....	4	3	2	1
74. bestimmend auftreten.....	4	3	2	1
75. mit allen gut auskommen.....	4	3	2	1
76. Mit meinen Reaktionen bin ich.....				
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 13 von 15

13. Mir nahestehende Menschen haben mich schwer enttäuscht und gekränkt. Ich muss diese Erfahrung nun für mich verarbeiten ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
77. mir keinen Rat wissen.....	4	3	2	1
78. mit Selbstbeherrschung reagieren.....	4	3	2	1
79. mich niedergeschlagen fühlen.....	4	3	2	1
80. die Schuld bei mir suchen.....	4	3	2	1
81. geradezu das Problem ansprechen.....	4	3	2	1
82. mich überfordert fühlen.....	4	3	2	1
83. Mit meinen Reaktionen bin ich.....				
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 14 von 15

14. Ich fühle mich seit einiger Zeit nicht mehr so frisch und leistungsfähig wie bisher. Einige Leute haben schon festgestellt, dass ich schlecht aussähe und mir dringend einen Arztbesuch angeraten ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
84. Vorsicht walten lassen.....	4	3	2	1
85. nachlässig mit mir umgehen.....	4	3	2	1
86. aktiv etwas für meine Gesundheit tun.....	4	3	2	1
87. mich nicht aufrufen können.....	4	3	2	1
88. mich umsichtig und vorsorgend verhalten.....	4	3	2	1
89. Mit meinen Reaktionen bin ich.....				
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 1 von 2 Seite: 15 von 15

15. Ein neuer Wochentag beginnt. Ich sitze ausgeschlafen am Frühstückstisch und denke an den bevorstehenden Tag, der wie üblich verlaufen dürfte ...

Wahrscheinlich werde ich in solch einer Situation ...	stimmt genau	stimmt eher schon	stimmt eher nicht	stimmt gar nicht
90. mich gut gelaunt fühlen.....	4	3	2	1
91. wenig Lust und Schwung verspüren.....	4	3	2	1
92. mich leistungsfähig fühlen.....	4	3	2	1
93. wenig Zuversicht empfinden.....	4	3	2	1
94. tatendurstig sein.....	4	3	2	1
95. Mit meinen Reaktionen bin ich.....				
	sehr zufrieden			sehr unzufrieden

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 2 von 2 Seite: 1 von 4

Im Folgenden bitten wir Sie um einige Einschätzungen zu Ihrer beruflichen Entwicklung und zu den in Anspruch genommenen Fortbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen.

1. Menschen setzen für Ihre Entwicklung häufig persönliche Schwerpunkte. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie sich seit Ihrer Teilnahme am Förder-AC auf eine Entwicklung in den im Folgenden genannten Bereichen konzentriert haben.

	sehr darauf konzentriert	eher darauf konzentriert	teils/teils	weniger darauf konzentriert	nicht darauf konzentriert
1. auf meine fachliche Qualifikation	5	4	3	2	1
2. auf meine managementrelevanten Fähigkeiten (z. B. Projektmanagement, Präsentation, Rhetorik, Arbeitstechniken, ...)	5	4	3	2	1
3. auf meine sozial-kommunikativen Fähigkeiten (z. B. Kommunikation und Gesprächsführung, Konfliktlösung, ...)	5	4	3	2	1
4. auf die Entwicklung meines Leistungsstrebens und Engagements (z. B. eigene Entwicklungsziele setzen und erreichen, Herausforderungen suchen, Freude an der Arbeit finden, ...)	5	4	3	2	1
5. auf mein Gesundheits- und Erholungsverhalten (Erhöhung der Belastbarkeit und Widerstandskraft, gesunde Lebensweise, ...)	5	4	3	2	1

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

Teil: 2 von 2 Seite: 2 von 4

2. Vielleicht haben Sie sich auch um Veränderung eines bestimmten Verhaltens oder persönlicher Eigenschaften bemüht. Bitte geben Sie im Folgenden an, wie sehr Sie sich um eine Verminderung (- bzw. --) bzw. eine Verstärkung (+ bzw. ++) in Bezug auf die genannten Merkmale bemüht haben. Wenn Sie keine Veränderung angestrebt haben (also bleiben wollten, wie Sie sind), kreuzen Sie bitte "0" an.

	deutliche Verminderung	leichte Verminderung	keine Veränderung	leichte Verstärkung	deutliche Verstärkung
1. Aktivität in kommunikativen Situationen	--	-	0	+	++
2. Selbstbehauptung in der Kommunikation	--	-	0	+	++
3. Konfrontationstendenz und Neigung zum Streiten	--	-	0	+	++
4. Durchsetzung in meiner Position	--	-	0	+	++
5. Verständnis und Rücksichtnahme gegenüber anderen	--	-	0	+	++
6. Empfindlichkeit gegenüber Enttäuschungen durch andere	--	-	0	+	++
7. Engagement bei hohen Leistungsanforderungen	--	-	0	+	++
8. Flexibilität bei Umstellungserfordernissen	--	-	0	+	++

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 2 von 2 Seite: 3 von 4

	deutliche Verminderung	leichte Verminderung	keine Veränderung	leichte Verstärkung	deutliche Verstärkung
9. Stabilität gegenüber Stress	--	-	0	+	++
10. Selbstvertrauen bei Leistungsanforderungen	--	-	0	+	++
11. Karriere- und Risikobereitschaft bei beruflichen Herausforderungen	--	-	0	+	++
12. Optimismus gegenüber Alltagsanforderungen	--	-	0	+	++
13. Entspannungsfähigkeit nach der Arbeit	--	-	0	+	++
14. Aktives Erholungsverhalten in der Freizeit	--	-	0	+	++
15. Gesundheitsvorsorge	--	-	0	+	++

Fertig

Mozilla Firefox
<http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php>

Teil: 2 von 2 Seite: 4 von 4

3. Bitte geben Sie nun an, an welchen Fortbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen des Wiener KAV Sie teilgenommen haben und schätzen Sie ein, wie hilfreich diese für die Erreichung Ihrer Ziele waren.

	sehr hilfreich	eher hilfreich	teils/teils	wenig hilfreich	nicht hilfreich
1. Fachliche Schulungen	5	4	3	2	1
2. EDV-Schulungen	5	4	3	2	1
3. Schulungen zum Dienstrecht	5	4	3	2	1
4. Schulungen zum Führungsverständnis und Führungsverhalten (KAV-Kurse, wie z. B. "Ich als Führungskraft", "Teamentwicklung", "Erfolgreich führen – Mitarbeiter entwickeln", "Führen – Managen – Coachen", ...)	5	4	3	2	1
5. Schulungen zum Training managementrelevanter Fähigkeiten (Projektmanagement, Präsentation, Rhetorik, Arbeitstechniken, ...)	5	4	3	2	1
6. Training sozial-kommunikativer Fähigkeiten (Kommunikation und Gesprächsführung, Konfliktlösung, ...)	5	4	3	2	1
7. Schulungen zur Gesundheitsförderung und Stressbewältigung	5	4	3	2	1
8. Akademische Managementausbildungen (WU-Kurs, HCM-Lehrgang, ...)	5	4	3	2	1
9. Coaching/Mentoring (durch den Vorgesetzten oder eine andere Person)	5	4	3	2	1

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

4. Tragen Sie bitte ein, wo und wie noch mehr Unterstützung durch die Personalentwicklung des Wiener KAV erfolgen sollte:
(Maximale Textlänge: 512 Zeichen)

Ich erwarte mir nur, dass der Personalentwicklung mehr raum verschafft wird und sich die Häuser an den Vorgaben der Zentrale verstärkt orientieren und es zu einem Schulterschluss aller Beteiligten kommt.

5. In welchem Teil des Wiener KAV arbeiten Sie derzeit?
(Eingabe erforderlich)

- GD
- TU Krankenanstalten (Spitäler)
- TU AKH
- TU Pflegeheime (Geriatrizentren)
- KAV-IT
- Serviceeinheit Wäsche und Reinigung

Fertig

Mozilla Firefox
http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

6. Und in welchem Bereich sind Sie derzeit tätig?
(Eingabe erforderlich)

- Verwaltung (Direktion, allgemein)
- Verwaltung (Finanzen)
- Verwaltung (Wirtschaft)
- Verwaltung (Personal)
- Technik
- EDV
- Ärztlicher Bereich
- Psychologie
- Apotheke
- Medizinisch-technische Dienste
- Hebammen
- Gesundheits- und Krankenpflege
- Schule für Gesundheits- und Krankenpflege/Akademie/FH
- Personalvertretung

7. Was für eine Position nehmen Sie derzeit ein?
(Eingabe erforderlich)

- Mitarbeiter/in (ohne Führungsverantwortung)
- Mitarbeiter/in auf einer Stabsstelle
- Referatsleiter/in, Stationschwester/-pfleger, Stationsassistent/in, Stationshebamme, Stationsleitende/r Oberärztin/Oberarzt
- Abteilungsleiter/in, Oberschwester/-pfleger, Primärärztin/-arzt, Lehrer/in
- Direktorin/Direktor in einem Spital/Pflegeheim, einer Schule/Akademie
- Geschäftsbereichsleiter/in
- Stabsstellenleiter/in
- Führungskraft in der Unternehmensdirektion

Fertig

Mozilla Firefox

http://www.coping-tests.eu/TestExplorer/testing.php

8. Wie lange haben Sie Ihre derzeitige Position inne?
(Eingabe erforderlich)
Jahre: 3 Monate:

9. Geben Sie abschließend bitte Ihr Alter an:
Jahre: 31

Navigation icons: back, forward, home, stop

Fertig

Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen

IPS

Uwe Schaarschmidt & Andreas W. Fischer

Persönliches Ergebnis

www.coping-tests.eu

Login: FACE / Code: GnyPSoYYCQ

Datum der Befragung: 26.08.2009

Angaben zur Person

Alter: 31 Jahre

Geschlecht: -

Mit dem Fragebogen IPS wird die Auseinandersetzung eines Menschen mit Anforderungen aus den Bereichen des sozial-kommunikativen Verhaltens (A), des Leistungsverhaltens (B) sowie des Gesundheits- und Erholungsverhaltens (C) erfasst. Dabei liegt der Gedanke zugrunde, dass von diesen drei Bereichen die entscheidenden Herausforderungen für einen erwachsenen, im Berufsleben stehenden Menschen ausgehen.

Bei den 6 einbezogenen Merkmalen des sozial-kommunikativen Verhaltens (A) handelt es sich um Aktivität, Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz, Durchsetzung, Rücksichtnahme und Empfindlichkeit. Ebenfalls 6 Merkmale werden zum Leistungsverhalten erhoben, nämlich Engagement, Beharrungstendenz (vs. Flexibilität), Stabilität, Selbstvertrauen, Karriere- und Risikobereitschaft sowie Optimismus. Das Gesundheits- und Erholungsverhalten schließlich wird durch die 3 Merkmale Entspannungsfähigkeit, Aktives Erholungsverhalten und Gesundheitsvorsorge gekennzeichnet.

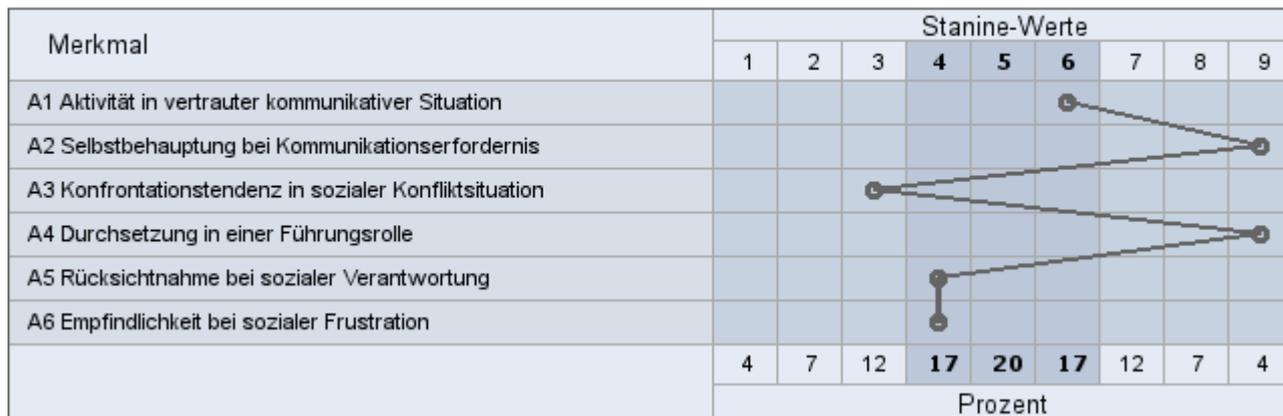
Die in den folgenden Darstellungen eingetragenen Profile stellen Ihre Selbsteinschätzungen dar. Die Ergebnisdarstellung als Profil bezieht sich auf eine 9stufige Skala ("Stanine-Skala"). Der mittlere Wert der Skala ist die 5. Aber auch die 6 bzw. 4 zeigen eine durchschnittliche Ausprägung an. Der gesamte Durchschnittsbereich, auf den 54 % aller Werte der Normstichprobe entfallen, ist dunkler unterlegt. Die über 6 bzw. unter 4 liegenden Werte (jeweils 23 %) sind als über- bzw. unterdurchschnittlich zu verstehen. Die Werte 1 bzw. 9 kommen sehr selten, nämlich bei jeweils nur 4 % der Vergleichspopulation vor. (Über die Häufigkeit des Auftretens der einzelnen Stanine-Werte informiert die untere Zeile.)

Bevor Sie nun an die Sichtung Ihrer Ergebnisse gehen, muss noch einmal ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass ausschließlich Aussagen über die Höhe bzw. Stärke der Ausprägung von Merkmalen getroffen werden, nicht jedoch, ob jemand 'besser' oder 'schlechter' als ein anderer ist. In welchem Maße die Ausprägungen bestimmter Merkmale nun als günstiger oder als weniger günstig zu beurteilen sind, muss auf dem Hintergrund der jeweils zu bewältigenden Lebens- bzw. Berufsanforderungen entschieden werden. Auch wenn mittlere Werte auf eine Übereinstimmung mit den meisten Menschen verweisen, sind sie nicht immer anstrebenswert. Für Inhaber von Führungspositionen wären beispielsweise im Bereich A überdurchschnittliche Selbstbehauptung, Durchsetzung und Rücksichtnahme sowie geringe Konfrontationstendenz und Empfindlichkeit bei mittlerer Aktivität zu wünschen. Doch schauen Sie nun Ihr Profil erst einmal in Ruhe an.

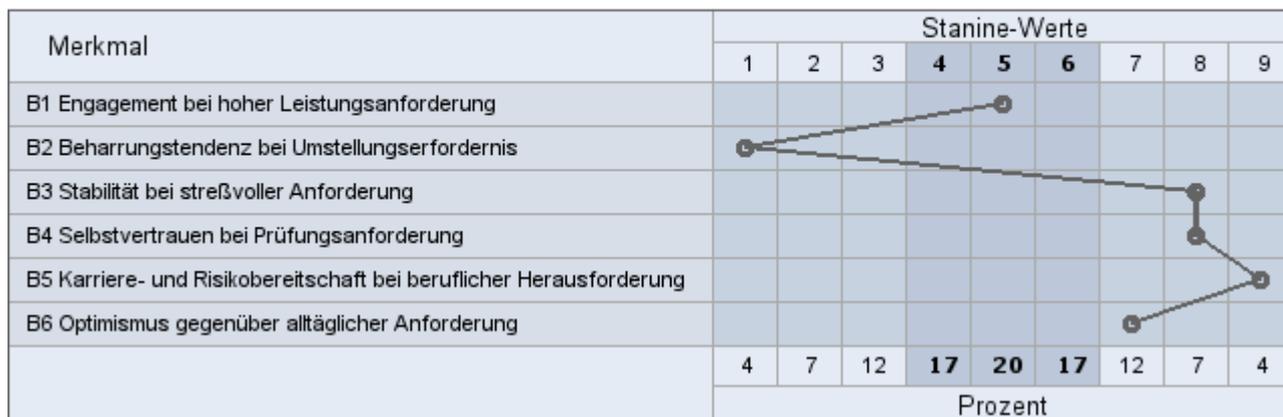
IPS - Ihre Ergebnisse

Skala	Rohwert	Stanine
Bereich A - Sozial-kommunikatives Verhalten		
A1 Aktivität in vertrauter kommunikativer Situation	17	6
A2 Selbstbehauptung bei Kommunikationserfordernis	20	9
A3 Konfrontationstendenz in sozialer Konfliktsituation	15	3
A4 Durchsetzung in einer Führungsrolle	20	9
A5 Rücksichtnahme bei sozialer Verantwortung	15	4
A6 Empfindlichkeit bei sozialer Frustration	13	4
Bereich B - Leistungsverhalten		
B1 Engagement bei hoher Leistungsanforderung	14	5
B2 Beharrungstendenz bei Umstellungserfordernis	7	1
B3 Stabilität bei streßvoller Anforderung	17	8
B4 Selbstvertrauen bei Prüfungsanforderung	18	8
B5 Karriere- und Risikobereitschaft bei beruflicher Herausforderung	20	9
B6 Optimismus gegenüber alltäglicher Anforderung	18	7
Bereich C - Gesundheits- und Erholungsverhalten		
C1 Entspannungsfähigkeit nach dem Arbeitstag	17	6
C2 Aktives Erholungsverhalten in der Freizeit	18	7
C3 Gesundheitsvorsorge bei Warnsignalen	18	7
Zufriedenheit		
ZA Zufriedenheit mit dem sozial-kommunikativen Verhalten	24	6
ZB Zufriedenheit mit dem Leistungsverhalten	25	7
ZC Zufriedenheit mit dem Gesundheits- und Erholungsverhalten	13	7

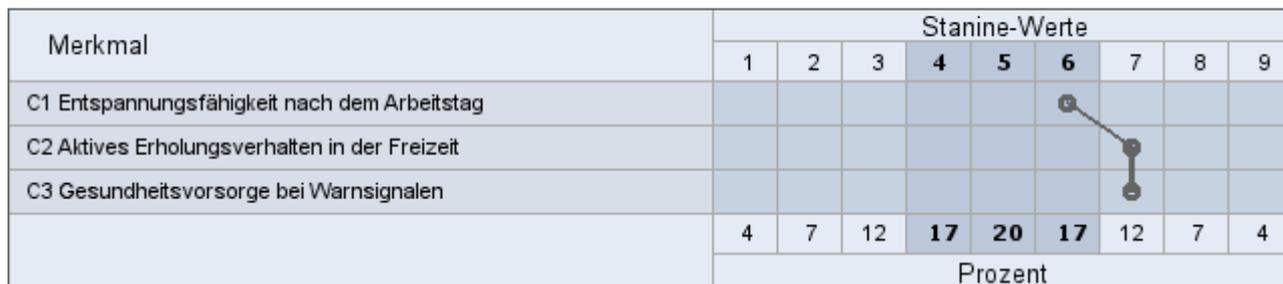
Bereich A - Sozial-kommunikatives Verhalten



Bereich B - Leistungsverhalten



Bereich C - Gesundheits- und Erholungsverhalten



Zufriedenheit mit dem Verhalten in den drei Bereichen

Die folgende Darstellung beinhaltet die Einschätzung der Zufriedenheit mit dem eigenen Verhalten gegenüber den jeweiligen Anforderungen. Die Ausprägungen in diesen 3 Skalen geben darüber Auskunft, inwieweit das Verhalten in dem jeweiligen Bereich (A, B und C) den persönlichen Ansprüchen und Sollwerten genügt. Sehr niedrige Ausprägungen weisen auf Veränderungsnotwendigkeiten hin. Aber auch stärkere Diskrepanzen zwischen den vorangegangenen Einschätzungen und den Zufriedenheitswerten (eher günstige Verhaltenseinschätzungen bei geringer Zufriedenheit und umgekehrt) sollten zu denken geben.

Zufriedenheit

Merkmal	Stanine-Werte								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ZA Zufriedenheit mit dem sozial-kommunikatives Verhalten						●			
ZB Zufriedenheit mit dem Leistungsverhalten						●	●		
ZC Zufriedenheit mit dem Gesundheits- und Erholungsverhalten						●	●		
	4	7	12	17	20	17	12	7	4
	Prozent								

Beschreibung der Merkmale (Skalen)

Im Folgenden werden die einzelnen erfassten Merkmale noch einmal genauer beschrieben, wobei jeweils die hohen und geringen Ausprägungen für jede Skala aufgeführt sind:

Bereich A - Sozial-kommunikatives Verhalten

A1 Aktivität in vertrauter kommunikativer Situation

hohe Ausprägung: lebhaft, aufgeschlossen, gesellig

geringe Ausprägung: zurückhaltend, verschlossen, ungesellig

A2 Selbstbehauptung bei Kommunikationserfordernis

hohe Ausprägung: kommunikativ geschickt, kontaktfreudig, aktiv

geringe Ausprägung: kommunikativ gehemmt, kontaktscheu, passiv

A3 Konfrontationstendenz in sozialer Konfliktsituation

hohe Ausprägung: unbeherrscht, unnachgiebig, streitsüchtig

geringe Ausprägung: beherrscht, nachgiebig, friedfertig

A4 Durchsetzung in einer Führungsrolle

hohe Ausprägung: durchsetzungsfähig, bestimmend, entschieden

geringe Ausprägung: wenig durchsetzungsfähig, nachgiebig, schwankend

A5 Rücksichtnahme bei sozialer Verantwortung

hohe Ausprägung: rücksichts- und verständnisvoll, kooperativ

geringe Ausprägung: wenig rücksichtsvoll, intolerant, nicht kooperativ

A6 Empfindlichkeit bei sozialer Frustration

hohe Ausprägung: emotional überfordert, niedergeschlagen, selbstgrüblerisch

geringe Ausprägung: emotional stabil, gefasst, sachorientiert

Bereich B - Leistungsverhalten

B1 Engagement bei hoher Leistungsanforderung

hohe Ausprägung: anstrengungsbereit, zupackend

geringe Ausprägung: anstrengungsmeidend, zurückhaltend

B2 Beharrungstendenz bei Umstellungserfordernis

hohe Ausprägung: veränderungsunwillig, wenig offen, ängstlich-pessimistisch

geringe Ausprägung: veränderungsbereit, offen, erwartungsvoll

B3 Stabilität bei stressvoller Anforderung

hohe Ausprägung: stabil, widerstandsfähig, robust

geringe Ausprägung: instabil, stressanfällig, wenig belastbar

B4 Selbstvertrauen bei Prüfungsanforderung

hohe Ausprägung: selbstsicher, gelassen, stabil

geringe Ausprägung: selbstunsicher, ängstlich-erregt, instabil

B5 Karriere- und Risikobereitschaft bei beruflicher Herausforderung

hohe Ausprägung: risikobereit, beherzt, ehrgeizig

geringe Ausprägung: risikomeidend, verzagt, nicht ehrgeizig

B6 Optimismus gegenüber alltäglicher Anforderung

hohe Ausprägung: zuversichtlich, schwungvoll, leistungsbereit

geringe Ausprägung: verzagt, lustlos, wenig leistungsbereit

Bereich C - Gesundheits- und Erholungsverhalten

C1 Entspannungsfähigkeit nach dem Arbeitstag

hohe Ausprägung: entspannungs-, aktivierungs- und genussfähig

geringe Ausprägung: entspannungs-, aktivierungs- und genussunfähig

C2 Aktives Erholungsverhalten in der Freizeit

hohe Ausprägung: aktiv und intensiv erholungssuchend

geringe Ausprägung: inaktiv, wenig zielgerichtet, sich treibenlassend

C3 Gesundheitsvorsorge bei Warnsignalen

hohe Ausprägung: verantwortungsbewusst, vorsichtig, selbstdiszipliniert

geringe Ausprägung: nachlässig, unvorsichtig, wenig selbstdiszipliniert

Profilähnlichkeit

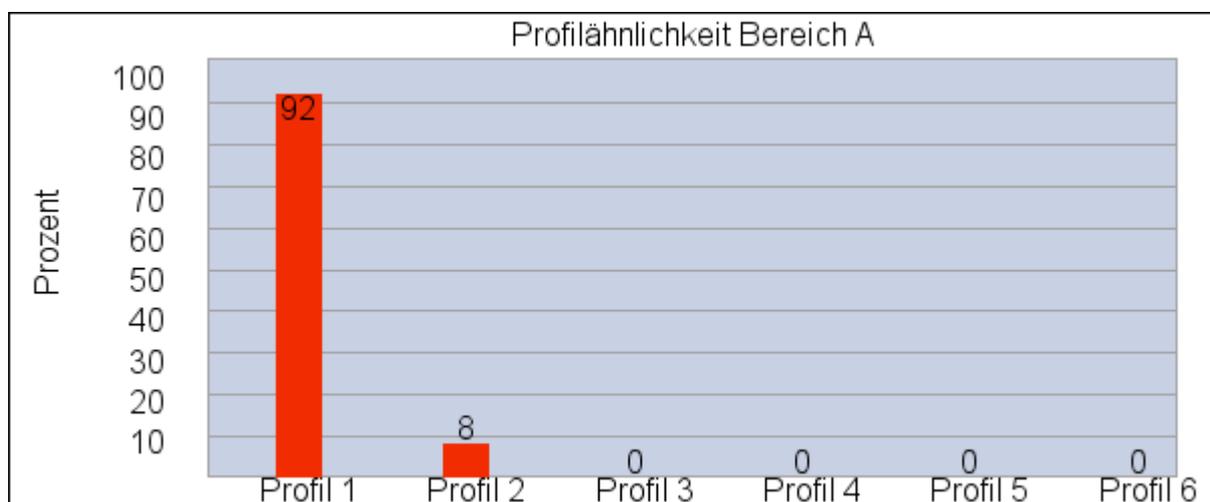
Untersuchungen haben gezeigt, dass sich verschiedene charakteristische Profile unterscheiden lassen, die wir als Vergleichsprofile bezeichnen wollen. Den folgenden drei Säulendiagrammen kann entnommen werden, wie ähnlich Ihr persönliches Profil diesen Vergleichsprofilen ist (0 %: völlig unähnlich, über 95 %: außerordentlich ähnlich). Die Angabe der Profilähnlichkeit ist als Interpretationshilfe zu verstehen, um die charakteristischen Eigenschaften des persönlichen Profils deutlich zu machen.

Über den Vergleich des persönlichen Profils mit den Referenzprofilen können die wesentlichen Merkmale des eigenen Profils leichter erkannt werden. Von einer *eindeutigen* Zuordnung eines persönlichen Profils zu einem der Vergleichsprofile (d. h. *sehr hoher* Ähnlichkeit) kann dann gesprochen werden, wenn die Wahrscheinlichkeit 95 % überschreitet. Das ist jedoch bei kaum mehr als einem Fünftel aller Menschen der Fall. Die Profile der meisten Menschen (ca. 75 %) lassen sich nicht ausschließlich *einem* der beschriebenen Profile zuordnen; sie weisen Merkmale *mehrerer* Profile auf. Die Nummerierung der Profile ist so gewählt, dass Profil 1 stets das wünschenswerte (Optimal-)Profil darstellt und höhere Nummern weniger günstige Konstellationen in bezug auf die Bewältigung von Anforderungen an das sozial-kommunikative, das Leistungs- und das Gesundheits- und Erholungsverhalten anzeigen. Bei hoher Ausprägung in den Profilen 3 oder höher sollte über Verhaltensänderungen in den als problematisch erkannten Verhaltensmerkmalen nachgedacht werden.

Profilähnlichkeit Bereich A

Die Vergleichsprofile im Bereich des sozial-kommunikatives Verhaltens (A):

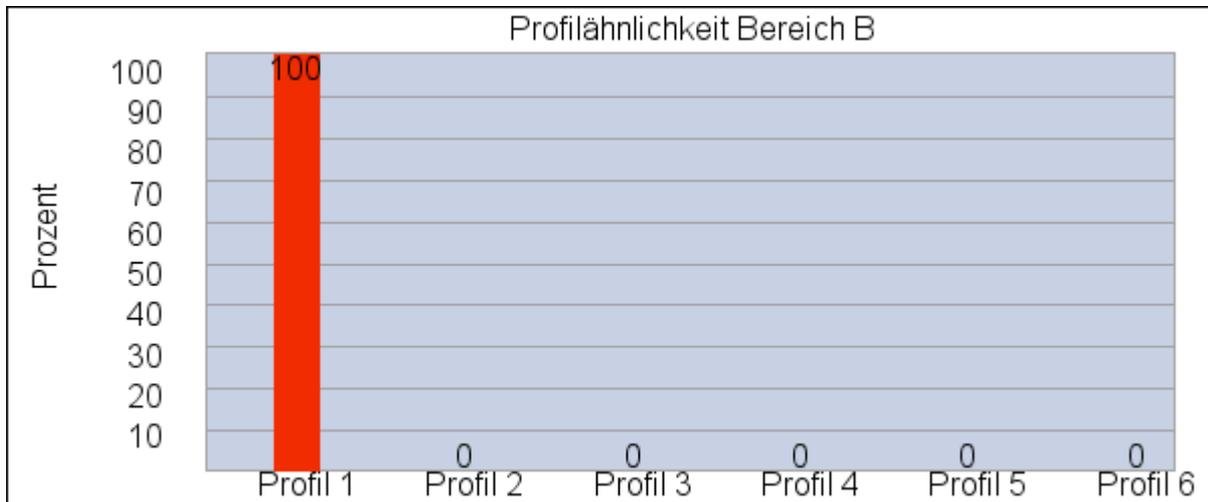
Profil 1: aktiv, durchsetzungsfähig, stabil und rücksichtsvoll, Profil 2: unauffällig, Profil 3: expansiv, Profil 4: kommunikativ, aber wenig offensiv, Profil 5: inaktiv, Profil 6: instabil und belastet



Profilähnlichkeit Bereich B

Die Vergleichsprofile im Bereich des Leistungsverhaltens (B):

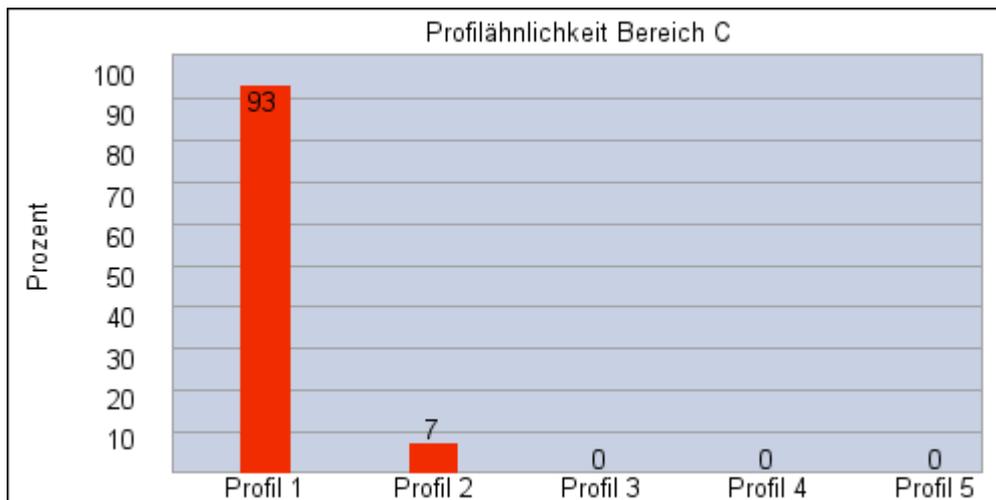
Profil 1: engagiert, stabil, erfolgsorientiert und optimistisch, Profil 2: unauffällig, Profil 3: wenig engagiert, aber selbstvertrauend und erfolgsorientiert, Profil 4: wenig karriere- und risikobereit, Profil 5: wenig stabil und selbstunsicher, Profil 6: wenig engagiert, instabil, selbstunsicher und nicht erfolgsorientiert



Profilähnlichkeit Bereich C

Die Vergleichsprofile im Bereich des Gesundheits- und Erholungsverhaltens (C):

Profil 1: entspannungsfähig, erholungssuchend und vorsorgend, Profil 2: unauffällig, Profil 3: entspannungsfähig und erholungssuchend, aber wenig vorsorgend, Profil 4: wenig entspannungsfähig, aber erholungssuchend, Profil 5: wenig entspannungsfähig, wenig erholungssuchend und wenig vorsorgend



Profilähnlichkeit (IPS)

Bereich A - Sozial-kommunikatives Verhalten	
Profil	Prozent
AP1 aktiv, durchsetzungsfähig, stabil und rücksichtsvoll (höchste bzw. hohe Ausprägung in Rücksichtnahme, Aktivität, Selbstbehauptung und Durchsetzung, geringste Ausprägung in Konfrontationstendenz und Empfindlichkeit)	92
AP2 unauffällig (keine Akzentuierung, überwiegend mittlere Ausprägung)	8
AP3 expansiv (höchste Ausprägung in Aktivität, Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz und Durchsetzung, mittlere Ausprägung in Rücksichtnahme und Empfindlichkeit)	0
AP4 kommunikativ, aber wenig offensiv (relativ hohe Ausprägung in Aktivität, Rücksichtnahme und Empfindlichkeit (relativ) geringe Ausprägung in Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz und Durchsetzung)	0
AP5 inaktiv (geringste Ausprägung in Aktivität, (relativ) geringe Ausprägung in Selbstbehauptung, Konfrontationstendenz und Durchsetzung, mittlere Ausprägung in Rücksichtnahme, relativ hohe Ausprägung in Empfindlichkeit)	0
AP6 instabil und belastet (geringste Ausprägung in Selbstbehauptung und Rücksichtnahme, höchste bzw. hohe Ausprägung in Empfindlichkeit und Konfrontationstendenz, relativ geringe bis mittlere Ausprägung in Aktivität und Durchsetzung)	0

Bereich B - Leistungsverhalten	
Profil	Prozent
BP1 engagiert, stabil, erfolgsorientiert und optimistisch (höchste Ausprägung in Engagement, Stabilität, Selbstvertrauen, Karriere- und Risikobereitschaft sowie Optimismus, geringste Ausprägung in Beharrungstendenz)	100
BP2 unauffällig (keine Akzentuierung, überwiegend mittlere Ausprägung)	0
BP3 wenig engagiert, aber selbstvertrauend und erfolgsorientiert (geringe bzw. relativ geringe Ausprägung in Engagement und Beharrungstendenz, relativ hohe Ausprägung in Stabilität, Selbstvertrauen, Karriere- und Risikobereitschaft, mittlere Ausprägung in Optimismus)	0
BP4 wenig karriere- und risikobereit (geringe Ausprägung in Karriere- und Risikobereitschaft, mittlere Ausprägung in allen sonstigen Skalen)	0
BP5 wenig stabil und selbstunsicher (geringste bzw. geringe Ausprägung in Selbstvertrauen, Stabilität und Optimismus, relativ hohe Ausprägung in Beharrungstendenz, mittlere Ausprägung in Karriere- und Risikobereitschaft sowie Engagement)	0
BP6 wenig engagiert, instabil, selbstunsicher und nicht erfolgsorientiert (geringste bzw. geringe Ausprägung in Engagement, Stabilität, Selbstvertrauen, Karriere- und Risikobereitschaft sowie Optimismus, höchste Ausprägung in Beharrungstendenz)	0

Bereich C - Gesundheits- und Erholungsverhalten	
Profil	Prozent
CP1 entspannungsfähig, erholungssuchend und vorsorgend (höchste Ausprägung in Entspannungsfähigkeit, aktivem Erholungsverhalten und Gesundheitsvorsorge)	93
CP2 unauffällig (keine Akzentuierung, mittlere Ausprägung in allen Skalen)	7
CP3 entspannungsfähig und erholungssuchend, aber wenig vorsorgend (relativ hohe Ausprägung in Entspannungsfähigkeit und aktivem Erholungsverhalten, geringste Ausprägung in Gesundheitsvorsorge)	0
CP4 wenig entspannungsfähig, aber erholungssuchend (geringste Ausprägung in Entspannungsfähigkeit, relativ hohe Ausprägung in aktivem Erholungsverhalten, mittlere Ausprägung in Gesundheitsvorsorge)	0
CP5 wenig entspannungsfähig, wenig erholungssuchend und wenig vorsorgend (niedrige bzw. niedrigste Ausprägung in Entspannungsfähigkeit, aktivem Erholungsverhalten und Gesundheitsvorsorge)	0

Lebenslauf

Persönliche Angaben

Name: Luise Fischer
geboren: am 16.10.1986 in Berlin

Ausbildung

2005-2010 Studium der Psychologie an der Universität Wien, Spezialisierung
Wirtschaftspsychologie
1997–2005 Bundesgymnasium Zehnergasse in Wiener Neustadt (Schulform
Sportrealgymnasium)

Berufliche Erfahrungen und studienbegleitende Tätigkeiten

2009 Mitarbeit bei COPING – Psychologische Diagnostik &
Personalentwicklung
2008 Psychologisches Praktikum bei *Hogrefe Austria GmbH*
2007 Mitarbeit bei COPING – Psychologische Diagnostik &
Personalentwicklung
2006 Feriertätigkeit *Novartis Institutes of Biomedical Research*, Wien im
Sommer 2006, Abteilung Psoriasis
2005 Feriertätigkeit *Novartis Institutes of Biomedical Research*, Wien im
Sommer 2005, Nährbodenküche