

Sonderforschungsbereich 333
der Universität München

Mitteilungen 3
München, 1991

Entwicklungsperspektiven von Arbeit

Inhalt	
Luise Behringer, Wolfgang Dunkel Wenn nichts mehr sicher ist - Formen von Lebensführung unter instabilen Arbeits- und Lebensbedingungen	5
Manfred Moldaschl Widersprüchliche Arbeitsanforderungen - Psychische Belastung und doppelte Realität in der Produktion	15
Wolfgang Gmür, Renate Höfer Neue Identitäten? Identitätsentwicklung junger Erwachsener vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Individualisierung und diskontinuierlicher Erwerbskarrieren	51
Erika Spieß, Friedemann W. Nerdinger Selbstselektion: Rekonstruktion eines Handlungsprozesses	61
Jürgen Kaschube, Eduard Sigi Kognitive Repräsentationen von Organisationen	79
Helmuth Rose Grundaussagen zur Rolle des Erfahrungswissens	93
Nachrichten	117
Veröffentlichungen	121

Selbstselektion: Rekonstruktion eines Handlungsprozesses

1. Problemstellung: Die Selbstselektion beim Übergang vom Studium in den Beruf

Der Übergang vom Studium in den Beruf kann aus organisationspsychologischer Sicht als **Selektion** gekennzeichnet (von Rosenstiel, 1987) werden, wobei in die Handlungen der Organisation und in die des Individuums unterschieden wird. Auf seiten des Individuums setzt die **Selbstselektion** ein. Geleitet von bestimmten Werthaltungen, Erfahrungen und Erwartungen an den zukünftigen Arbeitsplatz werden entsprechende Handlungsschritte in Richtung Organisationswahl eingeleitet. Organisationen dagegen betreiben **Fremdselektion**. Weinert (1987) nennt als die

fünf wichtigsten Instrumente der Personalauswahl seitens der Unternehmen den Personalfragebogen, das Auswahlgespräch, Referenzen, formale Tests und Assessment Centers. Das Auswahlgespräch bzw. das Interview gilt als das häufigste Verfahren der Personalauswahl und erfreut sich großer Beliebtheit, obgleich wissenschaftlich seine Gültigkeit umstritten ist (Kompa, 1989).

Noch immer überwiegt die Literatur über die Maßnahmen der Fremdselektion bzw. der Personalauswahl durch die Unternehmen (z.B. Powell, 1984; Weinert, 1987; Taylor & Bergmann, 1987). Der Stellenbewerber interessiert vor allem in seiner **Reaktion** auf die Maßnahmen der Organisationen. Welche ganz persönlichen Motive und Vorstellungen seinen "Suchprozessen" zugrunde liegen, darüber findet sich

weitaus weniger in der Literatur. Erst in jüngster Zeit häufen sich die Stimmen, die betonen, daß das Verhältnis Organisation und Individuum nicht einfach als pures Anbieter- und Nachfragerverhältnis aufgefaßt werden kann, sondern daß es sich bei der Selektion um einen komplexen psychologischen Prozeß handelt, in dem auch der Bewerber eine entscheidende Rolle spielt (Herriot, 1988). Angesichts eines sich für Führungsnachwuchskräfte verbessernden Marktes dürfte die Erkenntnis, daß auch die Bewerber zwischen verschiedenen Organisationen auswählen, für die Personalpolitik der Unternehmen zunehmend wichtiger werden.

2. Ein motivationspsychologisches Handlungsmodell zur Erklärung der Selbstselektion

Über die Prozesse der Selbstselektion, die Suche nach einer geeigneten Organisation nach dem Studium, gibt es noch relativ wenig Untersuchungen. Im folgenden wird der Versuch unternommen, die Selbstselektion als einen Prozeß motivierten Handelns zu verstehen.

Motivation ist - ganz allgemein gesprochen - ein Ergebnis der Inter-

aktion zwischen Person und Umwelt. Auf seiten der Person spielen v.a. aus Wertorientierungen abgeleitete Einstellungen, Erwartungen und Kognitionen der Realität eine intentionbildende und handlungsinitiierende Rolle. Situationen haben Anreizfunktion, d.h. sie stellen für das Individuum einen Aufforderungscharakter zum Handeln dar und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Realisierung von Zielen, die für den Handelnden einen Wert haben. Idealtypisch läßt sich der Prozeß von der Motivation zum Handeln nach Heckhausen (1989) als eine Abfolge von 4 Phasen darstellen (vgl. Abb.1).

Vereinfacht sei dieses Modell motivierten Handelns wie folgt beschrieben: Der Geschehensablauf beginnt mit der **prädeziSIONalen** Motivationsphase. In dieser Phase werden mögliche Handlungsalternativen gegeneinander abgewogen. Sie endet mit der Bildung einer Intention. Dafür gebraucht Heckhausen die Metapher des "Rubikon", d.h. wer zu einem Entschluß bzw. einer Intention gekommen ist, ist auch nicht mehr "zur Umkehr" bereit und wird - sobald sich eine geeignete Gelegenheit bietet - Handlungsschritte einleiten. Mit dem Überschreiten des "Rubikon" beginnt die Volitionsphase. In der nun folgenden

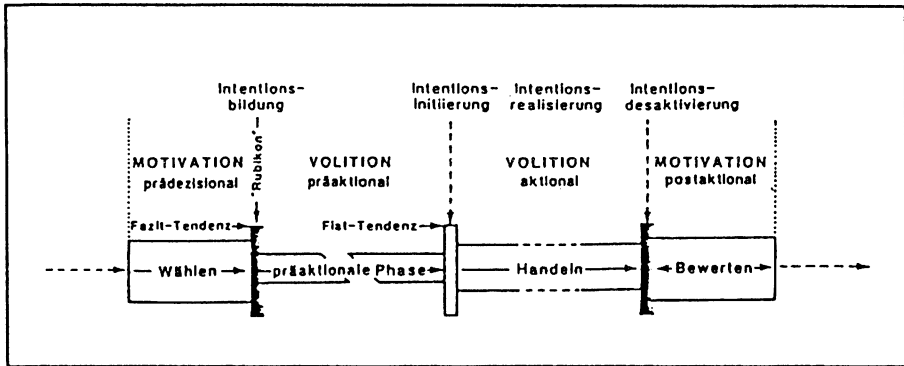


Abb. 1: Handlungspsychologische Phasenabfolge

präaktionalen Phase geht es darum, die Realisierung der Intention planend vorzubereiten. Dies mündet dann im Handeln selbst, das als **aktionale** Phase bezeichnet wird. **Postaktionale** Motivationsprozesse sind schließlich darauf gerichtet, die erreichten Handlungen zu bewerten. Besonders wenn das Handlungsziel nicht erreicht wurde, treten "Kausalattributionen" auf, d.h. es wird nach Gründen für das Mißlingen gesucht. Bei erfolgreicher Handlung wird weniger häufig kausalattributioniert, sondern es werden dann vorausblickend neue Handlungen intendiert.

Heckhausen weist auf verschiedene Problempunkte seines Modells hin: So gibt es in der präaktionalen Volitionsphase viele unerledigte Intentionen. Die Handlungsinitiierung, d.h. die gezielte Auswahl der Intention,

die den Handlungsstrom fortsetzt, stellt den Handelnden vor Entscheidungsprobleme, da häufig mehrere Zielintentionen miteinander konkurrieren. Heckhausen postuliert hier eine sog. **Fiat-Tendenz**, d.h. ein metavolitionaler Kontrollprozeß, um die Phase des Abwägens abzukürzen. Letztendlich setzt sich dabei die Intention mit der höchsten Fiat-Tendenz durch. Viele Handlungen werden nicht durch eigens für sie gebildete Intentionen initiiert. Darunter fallen z.B.: alltägliche Handlungen, die quasi automatisch ablaufen, Impulshandlungen und übergeordnete Intentionen, die durch Wertungsdispositionen getragen sind.

Nun ist der Prozeß der Wahl einer Organisation nicht durch Alltäglichkeit und Routine gekennzeichnet, sondern es ist zielgerichtetes Han-

deln, das durch die Werthaltungen, Ziele und Erwartungen, die der Bewerber im Laufe seiner Sozialisation erworben hat, geprägt ist. Dies unterstreicht den Versuch, den Prozeß der Selektion im Heckhausschen Sinne als motiviertes und zielorientiertes Handeln zu verstehen.

Der **prädeziionalen** Phase im Selektionsprozeß würde die Zeit entsprechen, in der sich beim Individuum die Zielvorstellungen in Hinblick auf eine geeignete Organisation konkretisieren. Der "Rubikon" wird überschritten, wenn sich die Intention gebildet hat, in eine ganz bestimmte Organisation oder Branche einzutreten. Der **präaktionalen** Phase, in der die Intention planend vorbereitet wird, entsprechen dann Handlungen, die zur geplanten Endhandlung hinführen, wie z.B. Stellenanzeigen lesen, der Handlung bzw. der **aktionalen** Phase entspräche der Abschluß eines Arbeitsvertrages, der zum Eintritt in eine Organisation führt. Im **postaktionalen** Motivationsprozeß wird dann die erreichte Handlung - in unserem Fall die Arbeitstelle - bewertet, wobei sich dann neue Intentionen bilden können.

3. Empirische Ergebnisse zur Selbstselektion

Im folgenden soll nun der Versuch unternommen werden, die Phasen der Selbstselektion anhand der Ergebnisse aus einer qualitativen Studie als motiviertes und zielgerichtetes Handeln zu beschreiben und zu erklären.

3.1 Kurzbeschreibung der Studie "Berufsbiografie und Kausalattribution"

Die qualitativ ausgerichtete, von der DFG von 1988 bis 1990 geförderte Studie "Berufsbiografie und Kausalattribution", ist vor dem Hintergrund einer in den Jahren 1983 - 1987 durchgeführten quantitativen Längsschnittstudie zu sehen.

Befragungszeitpunkte	Design der quantitativen Längsschnittstudie 1983-1987			qualitative Studie 1988-1990	
	1984	1985	1986	1988	
Studienrichtung				Männer	Frauen
Technik	I - 1	I - 2	I - 3	50	
Wirtschaft			II - 1 III - 1	37	20
Sozial					
Befragte Gesamt			1.132	87	20

*I, II, III - Stichproben
1,2,3 - Messungen*

Abb. 2: Design der Studien "Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte" (1983-1987) und Berufsbiografie und Kausalattribution (1988-1990)

In dieser Längsschnittstudie wurden Akademiker vor und nach dem Berufseintritt unter der Perspektive des Wertewandels sowie Sozialisations- und Selektionsprozessen untersucht. Die erste Stichprobe wurde kurz vor dem Examen 1984, ein Jahr nach Eintritt in das Berufsleben 1985 und noch einmal 1986 befragt. Parallel dazu wurden 1985 und 1986 strukturgleiche Stichproben nach dem Schaie - Design (Schaie, 1965) erhoben. Insgesamt konnten 1132 Personen der Studienrichtungen Technik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erreicht werden.

Aus dieser Gesamtgruppe wurden dann 1988 - in der Studie "Berufsbiografie und Kausalattribution" - nochmals 127 Personen gebeten, in Form eines halbstandardisierten Interviews über ihre Erlebnisse nach dem Eintritt in eine Organisation der Wirtschaft zu berichten. Eine Studie von Witte, Kallmann & Sachs (1981) über Führungskräfte der deutschen Wirtschaft belegt, daß sich diese zu ca. 80 % aus den Studienrichtungen Technik, Wirtschaftswissenschaften und Naturwissenschaften rekrutieren. Befragt wurden deshalb 1988 nur Absolven-

ten der Wirtschaftswissenschaften und Technik, da für diese die Wahrscheinlichkeit, in Organisationen der Wirtschaft zu gelangen und dort aufzusteigen, am größten ist. Die Gespräche wurden per Tonband aufgezeichnet und transskribiert.

Auswertbare Interviews konnten von 50 Technikern und 37 Wirtschaftswissenschaftlern sowie von 20 Frauen aus der Studienrichtung Betriebswirtschaft gewonnen werden (vgl. dazu auch: Nerdinger, 1990; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991).

3.2 Die Selbstselektion in der Retrospektive

Die befragten Führungsnachwuchskräfte waren zum Zeitpunkt des Interviews (1988) schon einige Zeit berufstätig und gaben uns noch einmal rückblickend aus ihrer Sicht Auskunft darüber, wie sie die Phase der Stellensuche erlebt hatten. Im Phasenmodell der Selbstselektion sensu Heckhausen befinden sich die Befragten somit in der **postaktionalen** Phase: Die Handlung - der Eintritt in eine bestimmte Organisation ist abgeschlossen - und wird nun retrospektiv bewertet.

Aus der psychologischen Biografiefor- schung ist bekannt, daß im auto- biographischen Gedächtnis nicht nur lebensgeschichtliche Fakten reprä- sentiert sind, sondern auch Selbst- schemata und Selbstkategorisierun- gen (Strube & Weinert, 1987), wobei naive Annahmen über Zu- sammenhänge lebensgeschichtlicher Ereignisse gebildet werden. Dabei ist die Erinnerung an persönliche Erlebnisse besser und genauer, wenn das zu Erinnernde mit den subjektiven Überzeugungen überein- stimmt. Stehen die früher aufge- nommenen Informationen im Wi- derspruch zur aktuellen Überzeu- gung, werden sie verzerrt, um so Konsistenz zu erlangen.

Am Ende des qualitativen Inter- views wurde mit den Befragten ein Datenfeedback durchgeführt, d.h. es wurden den Befragten eigene Aussa- gen aus früheren Befragungen zur Beurteilung vorgelegt (vgl. Nerdin- ger, 1990). Die Ergebnisse zeigten, daß die Konfrontation mit vergange- nen abweichenden Einstellungen zur Berufsorientierung Reaktionen bei den Befragten evozierte, der geän- derten Einstellung eine positive Deutung zu geben. Durch diese Wendung ins Positive konnten die neuen Orientierungen in das Selbst- bild integriert werden. Dies läßt sich mit der Tendenz erklären, daß Menschen im allgemeinen bestrebt

sind, ihren Selbstwert aufrechtzuerhalten, wenn nicht gar zu erhöhen (Mummendey, 1990). Die Erklärung des eigenen Verhaltens steht im Dienste der Stabilisierung des eigenen Selbstwertes: Man vermeidet es z. B. Mißerfolge der eigenen Person anzulasten. Somit ist für die Aussagen der Befragten zur Selbstselektion mit selbstwertdienlichen Tendenzen zu rechnen.

3.2.1 Die prädeziionale Phase - die Ziele bei der Stellenwahl

Im Prozeß der Selbstselektion werden die subjektiv wahrgenommenen Organisationen daraufhin bewertet, ob sie eigenen Wertorientierungen entsprechen, ob in den Unternehmen die subjektiven Ziele verwirklicht und ob zentrale Bedürfnisse befriedigt werden können. In der prädeziionalen Phase bildet sich nach unserem Modell die Intention heraus, in ein bestimmtes Unternehmen eintreten zu wollen. Was berichten Führungsnachwuchskräfte über diese Phase, nachdem sie schon einige Zeit in den Organisationen arbeiten?

Die genannten Ziele, die bei der Stellensuche relevant waren, lassen sich

grob in positive Ziele - es werden konkrete Ziele genannt - und in negative Ziele - man weiß sicher, in welche Organisationen oder Branchen man nicht hinwollte - unterscheiden.

3.2.1.1 Positive Ziele

Als Ziel der Stellensuche nennt die Mehrzahl der Berufsanfänger die zukünftige Branche und/oder eine Tätigkeit. Die Aussagen über diese Ziele zeichnen sich zum einen durch einen hohen Konkretheitsgrad aus und zum andern sind sie geprägt vom Wunsch nach einer sinnvollen Arbeit:

... wollte ich möglichst eine Arbeit tun, die mir Spaß macht und im weitergehenden Sinn viel mit dem Studium zu tun hat, also die Richtung zumindest."

(Luft- und Raumfahrttechniker)

"Es sollte also Maschinenbau sein, Werkzeugmaschinenbau und ich wollte in der Konstruktion beginnen."

(Maschinenbauer)

Von knapp der Hälfte aller Befragten wurde gleichfalls der Ort bzw. die Region, in diesem Falle München und Umgebung, genannt. Dieses eher personenbezogene Ziel begründet sich z. T. daraus, daß die Befragten eine Familie haben und

deshalb ein Umzug größere Schwierigkeiten mit sich bringen würde. Eine zweite Ursache bildete der offen zugestandene hohe Freizeitwert von München und Umgebung. Die folgende Selbstaussage enthält sowohl den familiären als auch den beruflichen Aspekt:

"Ich hatte zu Ende des Studium bereits Familie und Kinder, d.h. da waren die Voraussetzungen für einen Arbeitsplatz schon eingeschränkt, würde ich mal sagen. Die Beweglichkeit war nicht mehr so groß und München hat eben für meine Berufsbranche relativ viel Angebote, Elektrotechnik, Elektronik." (Elektrotechniker)

Das wahrgenommene Image einer Branche wurde in einigen Fällen zusammen mit einer eigenschaftsorientierten Selbsteinschätzung als maßgeblich für die Entscheidung erachtet. In der folgenden Aussage wird Wert darauf gelegt, daß beides - Branchenimage und Selbsteinschätzung - zueinander passen:

"Ich habe mir das gut vorstellen können, daß ich bei einer Versicherung oder Bank arbeite...vielleicht bin ich nicht so risikofreudig..." (Mathematiker)

Das Image der Bank als ein konservatives und statisches Unternehmen führte bei einem Techniker hingegen aufgrund eines Selbstbildes, das die Unkonventionalität betont, zur "nega-

tiven Selbstselektion" - er entschied sich gegen diese Branche:

"...zum anderen waren mir immer Versicherungen und Banken etwas zu steif in ihren Umgangsformen. Ich bin kein Mensch, der gern Krawatten trägt. Ich bin vielleicht auch heute in unserer Abteilung einer der wenigen, der keine trägt, aber das ist mir relativ egal. Die wollen ja jemanden, der arbeitet, und keinen Dressman." (Mathematiker)

So präzise wie die nächste Aussage sind allerdings die wenigsten:

"Wichtig war natürlich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, also sprich die ganzen Kennzahlen habe ich mir immer angeschaut, Eigenkapitalausstattung und so was, einfach um nicht in ein Unternehmen zu kommen, wo ich von vornherein schon nicht weiß, ob das noch in zwei Jahren existiert. Das war eigentlich das Wichtigste, muß ich sagen. Und dann natürlich war mir wichtig, was sind für Altersschichten beschäftigt, passen die zu mir, passe ich zu denen und wichtig war immer eben die Position, die ich mal ausführen soll, ist das mit meinen Vorstellungen einigermaßen wenigsten - man muß ja immer Abstriche machen - ist es da einigermaßen adäquat." (Betriebswirt)

Auch in diesem Statement wird die Nennung eines objektiven Merkmals bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen wie die wirtschaftliche Lage mit einem subjektiven Aspekt, daß man mit der eigenen

Persönlichkeit in das Unternehmen paßt, verbunden.

In der subjektiven Wahrnehmung verband sich die Größe eines Unternehmens eng mit den persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen und dem Image der jeweiligen Organisation. Insgesamt nannten mehr Berufsanfänger große Unternehmen als Zielgrößen, da sie glaubten, dort bessere Möglichkeiten in puncto Weiterbildung und Aufstieg zu haben als in kleinen Unternehmen. Übersichtlichkeit und wenig Bürokratie bildeten hingegen Gründe für den Eintritt in kleine Unternehmen.

"...weil ich halt nicht in irgendein kleines Pippifax-Unternehmen reingehen wollte, sondern ich wollte auf jeden Fall schon in ein größeres Unternehmen reingehen, von dem man auch wußte, daß es Bestand hat und wo man sich weiterentwickeln kann. Und wo dann entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten geboten werden."
(Betriebswirt)

Nur ein Drittel der Befragten suchte eine Stelle nach dem Kriterium Gehalt, wobei für die Wirtschaftswissenschaftler die Höhe des Gehalts eine wichtigere Rolle als für die Techniker spielte. Den Ingenieuren bedeutete der Arbeitsinhalt mehr:

"Das wichtigste war, daß die Art der Arbeit meinen Vorstellungen entsprechen hat, was ich gerne machen will

... und ich glaube, das unwichtigste war dabei das Gehalt."
(Elektrotechniker)

Hatten die Frauen andere Ziele bei der Stellensuche? Die Tätigkeit und der Wohnort waren auch bei ihnen die meistgenannten Ziele. Fast alle Frauen betonten dabei, daß die Arbeit Abwechslungsreichtum, Handlungs- und Entscheidungsspielraum bieten sowie Selbständigkeit und Verantwortung gewährleisten sollte:

"Ja, es sollte natürlich meinem Abschlußentsprechend sein, möglichst in München, also allerhöchstens die nähere Umgebung, aber ich wollt' nicht weg aus München, und, ja, in erster Linie mit Marketing, Werbung, Planung, Unternehmensberatung, die Bereiche. Es gab bestimmte Sachen, da wollt' ich auf keinen Fall hin, da wurden zwar sehr viel gesucht, das war Controlling, Buchhaltung, in der Richtung, aber das wollte ich nicht machen. Das hab' ich also von vornherein ausgeschlossen."
(Betriebswirtin)

"... also die Art der Tätigkeit oder auch mal die Möglichkeit, selber Entscheidungen zu treffen, bzw. auf Entscheidungen mit einzuwirken während seiner Tätigkeit ist schon wesentliches Kriterium für mich ..."
(Betriebswirtin)

Die Problematik der Frauendiskriminierung schon beim Einstellungsverfahren wurde nur von einer Frau angesprochen, die als Ziel den öffentlichen Dienst angab. Dabei

spielte aber nicht nur die Vermutung, als Frau im öffentlichen Dienst nicht diskriminiert zu werden, sondern auch ein Bedürfnis nach Sicherheit eine Rolle:

"... daß ich die Stelle jetzt angenommen hab', war eigentlich, es ist öffentlicher Dienst, man hat einen sicheren Arbeitsplatz, gerade als Frau auch, wobei ich also bei anderen Unternehmen eben als Frau zu spüren bekommen hab', daß ich den Herren nicht vorgezogen werde, sondern daß eben die Herren den Damen gegenüber vorgezogen werden und das habe ich hier also nicht gemerkt und wir haben hier bei uns auch ein sehr ausgewogenes Verhältnis, muß ich sagen ..."
(Betriebswirtin)

Die retrospektiv geschilderte präde- zisionale Phase der Stellensuche zeichnet sich für beide Geschlechter dadurch aus, daß die Befragten realitätsorientierte und rationale Handlungsziele berichten. Allerdings werden als Ziele keine konkreten Unternehmensnamen genannt, sondern auf einer abstrakteren Ebene Branchen, Tätigkeiten oder der mehr auf das persönliche Interesse bezogene Wohnort sowie der Wunsch, mit der eigenen Persönlichkeit ins Unternehmen zu passen.

3.2.1.2 Negative Ziele: "Anti"-Unternehmen und - Branchen

Zusätzlich zu den positiven Zielen wurden nun auch eine Reihe von Unternehmen und Branchen genannt, die für unsere Befragten von vornherein bei der Stellensuche nicht in Frage gekommen wären. Teilweise stützte sich der schlechte Ruf einer Firma auf eigene Erfahrungen, die die Befragten in den jeweiligen Firmen machten:

"MBB, weil da hab ich gearbeitet, das habe ich gesehen. Und da wollte ich so schnell wie möglich wieder weg, weil das sind... 6000 Ingenieure, das ist eine absolute Denkfabrik, keine Verantwortung, keine Herausforderung, nichts. Das wäre recht, wenn ich 50 oder 52 gewesen wäre und die letzten sechs Jahre abgesessen hätte bis zur Rente ... aber nicht wenn du fertig bist ... dann willst halt doch noch irgendwie gefordert werden."
(Maschinenbauer)

In der nächsten Aussage wird deutlich, daß für manchen Befragten zwar das Unternehmen aufgrund seiner Ziele bzw. seiner Produkte abgelehnt wurde, sofern sich aber dort eine interessante Tätigkeit bieten würde, können die eigentlich abgelehnten Unternehmensziele doch noch toleriert werden:

"Also MBB, die haben ja auch teilweise so Umweltschutzabteilungen. Wenn man mit Sicherheit in so einer Abteilung arbeiten würde, dann könnte man sich vorstellen, daß ich auch bei MBB arbeite. Die haben zum Beispiel sehr gute Alternativenergie, Solarzellen und auch so Heizung und so, und wenn das also wirklich in dem Bereich ist, aber so direkt Rüstung würde ich nicht machen."

(Elektrotechniker)

Häufiger als konkrete Unternehmen wurden Branchen aversiv erlebt. Dazu zählten vor allem der Bereich der Rüstung und der Atomkraft. Fast die Hälfte der Befragten nannten Wehrtechnik oder Kernenergie als Bereiche, in denen sie aus prinzipiellen Gründen nicht arbeiten wollten:

"Es gab eigentlich nur ein Kriterium: ich wollte nicht im Bereich der Rüstung arbeiten...Ich versuche eigentlich möglichst gewaltfrei zu leben und ich mein, das ist der erste Schritt, den man da machen soll. Gut, man kommt nie aus, das ist ganz klar. Fast in jedem Industriezweig ist man irgendwie indirekt für die Rüstungsindustrie tätig. Auch schon damit, daß man Steuer zahlt. Aber gut, das sind unabwendbare Dinge."

(Elektrotechniker)

Vor allem Techniker hatten gegenüber der Arbeit in Rüstungsbetrieben eine kritische Haltung, da sie an ihrem Arbeitsplatz direkter als die Wirtschaftswissenschaftler mit militärischer Technik konfrontiert sind und sich so weniger von einem von ihnen innerlich abgelehnten Produkt distanzieren können.

Einige der Befragten - zumeist Wirtschaftswissenschaftler - hätten dagegen in jedem Unternehmen und in jeder Branche gearbeitet.

Auch Frauen nannten Unternehmen und Branchen, die sie von vorneherein ablehnten. Es handelte sich dabei vor allem um Banken, Versicherungen und um die Firma Siemens. Die Nennung dieser Firma steht dafür, daß sie in der Region München eines der größten Unternehmen ist. Dieses Unternehmen und die Branchen waren für die Frauen unattraktiv, weil sie damit Beamtenmentalität, Tretmühle und konservative Verstaubtheit verbanden:

"... habe ich von Siemens zu sehr das Beamtenapparatsimage, also alles so festgefahren und so ..."

(Betriebswirtin)

Die Frauen drückten ihre Ablehnung zum Teil drastischer und emotionaler als die Männer aus: Sie wollten nicht in Unternehmen, in denen "nur spießige Leute sitzen". Sie würden sich dort "einfach körperlich nicht wohlfühlen" und nach kurzer Zeit "durch die Decke nach draußen springen." Als Indikator für solche Assoziationen dient ihnen die Größe eines Unternehmens:

*"... also ich hab' ein Horror vor Riesenunternehmen, ... so Siemens, ... glaub' ich, würd' ich jetzt nicht unbedingt gehen wollen, ... das ist mir irgendwie zu groß und zu unübersichtlich. Ich wollt' halt gern, wenn ich in die Firma gehe, nicht bloß dann ... in der Marketingabteilung sitzen, sondern eigentlich das so rundum mitkriegen und nicht nur stur eine Sache."
(Betriebswirtin)*

Die Rüstungsindustrie schreckte allerdings nur wenige Frauen. Hier ist aber zu berücksichtigen, daß bei den Männern vor allem die Techniker die Rüstungsbranche abgelehnt hatten. Betriebswirtinnen sind in ihrer Arbeit weniger mit Militär und Rüstung konfrontiert und haben so vielleicht geringere Hemmschwellen, in rüstungsnahen Betrieben zu arbeiten.

Zusammenfassend ist für die prädezi- sionale Phase bei der Stellensuche die Nennung einer Mischung aus positiven Zielen wie Tätigkeit und Branche und negativen Zielen wie die Rüstung, Versicherungen und Chemie typisch. Konkrete Unternehmensnamen werden kaum und wenn, dann nur bei den negativen Zielen genannt.

3.2.2 Der Verlauf der präak- tionalen Phase

Was berichteten die Führungsnach- wuchskräfte über ihre Erfahrungen bei der Stellensuche selbst, also die präaktionale Phase, in der der "Ru- bikon" schon überschritten ist und eine bestimmte Zielvorstellung exi- stiert?

Es war üblich, die Anzeigen der Zeitungen zu studieren, sich auf In- serate zu bewerben oder die Firmen gleich selbst anzuschreiben. Dabei wird von vielen Frauen und Män- nern besonders die Planmäßigkeit bei der Stellensuche hervorgehoben, wobei vielfach schon während des Studiums der Stellenmarkt und die Zeitungsinserate intensiv studiert wurden. Auch private Kontakte wa- ren relativ häufig (vgl. Deeke, Fischer & Schumm-Garling, 1987). Das Arbeitsamt und die Berufs- beratung wurden hingegen kaum in Anspruch genommen.

In den Schilderungen der Befragten über ihre Stellensuche überwogen bei weitem die positiven Erlebnisse, wobei die schnelle Zusage, mit der das Angebot für eine Stelle einging, besonders hervorgehoben wurde:

"... daß ich auf meine Bewerbungen durchweg positive Antworten gekriegt habe. Ich habe eigentlich überall eine Einladung bekommen."
(Betriebswirt)

In vielen Interviews wurde die Bedeutung, schon vorab bei den Firmen ein dynamisches Bild zu präsentieren und sich durch demonstrierte Eigeninitiative hervorzutun, betont.

"...geplant heißt natürlich immer, kann meiner Meinung nach nur heißen, daß man halt die verschiedenen Fächer ausnützt und Möglichkeiten, die sich geben, dann wahrnimmt. Das heißt also zum einen so private Verbindungen und persönliche Beziehungen nutzt und dann den Stellenteil auswertet ... und zum dritten, daß man einfach selber direkt an die Unternehmen, die einen interessieren oder die man für interessant hält, herangeht, also aktiv sich bewirbt, ohne daß man jetzt gerade zur gleichen Zeit irgend eine Anzeige von denen liest in der Zeitung."
(Betriebswirt)

Durch das Ausnutzen von Beziehungen, das Studium der Stellenanzeigen und vor allem auch durch die aktive, d.h. unaufgeforderte (für das Unternehmen kostensparend) Bewerbung signalisiert man Dynamik und Handlungsorientiertheit.

Als das bei weitem unangenehmste Erlebnis wurde von vielen Befragten die Absage betrachtet, wobei besonders die Form, in der das geschah, in

unangenehmer Erinnerung blieb. Die lange Ungewissheit und das Wartenmüssen auf die ersehnte Antwort komplettierten die schlechten Erinnerungen:

"Die ersten 3 Bewerbungen waren Absagen und ich hatte mich schon auf eine längere Tour eingestellt."
(Betriebswirt)

"Diese Phrasen, mit denen man sein Brieflein erhält." (Betriebswirt)

" ... bei der Stelle, die ich ... angenommen habe, die lange Ungewissheit ... von Mitte Dezember bis Mitte Februar ... " (Betriebswirt)

Ein Viertel der Befragten mußte sich erst gar nicht durch solche Aktivitäten um einen Arbeitsplatz bemühen, da sie Angebote von seiten der Firmen erhielten. Sie wurden sozusagen ohne eigenes Zutun "fremdselektiert". Durch frühere Berufstätigkeit, ein Praktikum oder durch das Schreiben der Diplomarbeit im Unternehmen, waren sie in dem Unternehmen schon bekannt. Der Übergang ins Beschäftigungsverhältnis wurde damit als "fließender" erlebt:

"Das war durch die Werkstudententätigkeit, zig mal immer bei der selben Firma und an derselben Stelle, und die haben mich dann auch direkt übernommen und von daher war eigentlich alles schon klar."
(Elektrotechniker)

Alle anderen Befragten erhielten im Durchschnitt zwischen 1-6 Ablehnungen. Viele stecken mittlerweile die Absagen fast sachlich "weg". Auf die Nachfrage, woran es wohl gelegen habe, daß man sie nicht genommen hatte, antworteten viele:

"... erstens einmal auf das fachliche ..., aber auch viel auf das Auftreten ... Also ich bin jetzt da nicht unglücklich drüber ..." (Betriebswirt)

"... weil ich schlicht und ergreifend nicht die Berufserfahrung hatte, die haben einen anderen Mann gesucht." (Maschinenbauer)

Erstaunlicherweise sahen die Befragten meist den Grund der Ablehnung in der eigenen Person, das heißt, sie attribuierten internal (Krampen, 1982). Explizit wurde manchmal sogar betont, daß Absagen das eigene Selbstwertgefühl nicht weiter berührt hätten. Vor dem Hintergrund der Forschungen über die "selbstwertdienlichen Attributionen" (Mummen-dey, 1990) und der Leistungsmotivation (Heckhausen, 1989), erscheinen diese Aussagen geradezu paradox, denn Erfolge werden meistens "internal attribuiert", während Mißerfolge gerne den Umständen angelastet werden. Angesichts des inzwischen eingetretenen beruflichen Erfolges der Befragten jedoch wurden diese anfänglichen Mißerfolge nicht mehr als den Selbstwert bedrohend erlebt. Man erfuhr sich nicht als "Handeln-

der in einer Situation", sondern wurde zum Beobachter der eigenen Handlung. Durch diese Distanz konnte man auch eigene persönliche Schwächen einzugestehen:

"... da war ich wohl noch nicht reif genug, ... die haben doch wohl Leute gesucht, die mehr Berufserfahrung haben ..." (Maschinenbauer)

"Weil ich denen nicht in den Kram gepaßt habe, vielleicht habe ich mich schlecht verkauft ..." (Elektrotechniker)

Auch die Frauen berichteten positiv über die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten auswählen zu können und daß sie relativ schnell und problemlos eine Stelle gefunden hatten.

"... dadurch, daß es so schnell ging, das war für mich phantastisch, also das Glück zu haben. Drei Bewerbungen, für zwei hatte ich also innerhalb einer Woche einen Rückruf, wir nehmen sie, und dann noch sagen zu können, das ist es, was ich will, und das andere kann ich ablehnen." (Betriebswirtin)

Unangenehm wurden meist Gespräche mit Personalabteilungen von größeren Unternehmen empfunden.

"...daß sie auch versuchen einen unsicher zu machen, einen blöd anreden. Ja, sie versuchen eben einen aufs Glatteis zu führen und ...schauen halt, wie man reagiert ...sie stellen einem halt unangenehme Fragen oder reden einen

blöd an, um halt so festzustellen, ...wie man reagiert"(Betriebswirtin)

Die Frauen fühlten sich in diesen Gesprächen einer Prüfungssituation unterzogen. Zudem wurden sie häufig genötigt, Fragen nach Heirat und Kinderplanung zu beantworten. Dies ist immer noch eine nur den Frauen vorbehaltene unangenehme Erfahrung:

"... das ist für mich als Frau irgendwie negativ - die wollen also ganz gezielt wissen, wann ich meine Kinder plane, ob ich Kinder plane, und solche Sachen dürfen sie eigentlich nicht fragen, aber man kann sich also sehr sehr schwer entziehen, weil sie dann sofort abschalten."

Insgesamt wurde die Stellensuche jedoch eher positiv bewertet und acht Frauen wußten überhaupt von keinem unangenehmen Erlebnis zu berichten. Einzig die Fragen zur Familienplanung wurden von den Frauen als unzumutbarer Eingriff in ihre Privatsphäre erlebt.

3.2.3 Die **aktionale** Phase - das Vorstellungsgespräch

Das erfolgreiche Vorstellungsgespräch soll hier als Beispiel für die entscheidende Handlung dienen, mit der der Eintritt in eine Organisation

vollzogen wird und somit die Phase der Selbstselektion endet.

Bei der Gewährung eines Vorstellungsgesprächs durch eine Firma haben viele Stellenbewerber schon etliche Hürden wie Bewerbungsschreiben etc. hinter sich gebracht. Manche Befragten führten verschiedene Vorstellungsgespräche und entwickelten sich dadurch zu regelrechten "Vorstellungsprofis" (von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). In der Regel wurde ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch positiver erinnert als ein Gespräch, das nicht zur Einstellung führte:

"Es gab zwei Gespräche, beim ersten Gespräch war nur einer anwesend und das war ein sehr chaotisches Gespräch, das hat mich sehr verunsichert, weil der Mann hat dauernd telefoniert, wirklich permanent telefoniert, zum Fenster rausgeschaut, hat mich, auf gut bayrisch gesagt, dumm angedredet wegen meiner Noten, nicht so überraschend, was soll ich mit dem. Da bin ich eigentlich recht demoralisiert rausgekommen aus dem Gespräch... und dann war das zweite Gespräch, da lief es dann ein bißchen anders, das war dann gleich mit den beiden Geschäftsleitern zusammen, war ein bißchen strukturierter und führte auch zum Vertragsabschluß per Handschlag. Das war schon ein bißchen strukturierter und ist eigentlich angenehm verlaufen."(Betriebswirt)

Im negativ erlebten Gespräch wurde der Firmenvertreter als desinteres-

siert an der Person des Bewerbers geschildert. Es verblieb der Eindruck, daß der Bewerber regelrecht bloßgestellt werden sollte. Das positiv verlaufene Gespräch hingegen zeichnete sich in den Augen des Befragten besonders durch seine "Strukturiertheit" aus, ein Punkt, der in der Literatur über die Bewertung des Vorstellungsgesprächs als positiv hervorgehoben wird (Guion & Gibson, 1986). Weiterhin werden auch Befunde aus der Biographieforschung bestätigt (Strube & Weinert, 1987), wonach Ereignisse genauer und besser erinnert werden, wenn sie mit den subjektiven Überzeugungen übereinstimmen.

Bei der Frage nach den vermuteten Gründen für den Erfolg des Vorstellungsgesprächs, wurde - ebenso wie bei den erhaltenen Absagen - meist internal attribuiert, wobei besonders auf die eigenen Fähigkeiten zur Selbstdarstellung hingewiesen wurde. Hier entspricht das Attributionsmuster der psychologischen Theorie, denn Erfolge - und ein Vorstellungsgespräch, das zur Einstellung führte, läßt sich als persönlicher Erfolg verbuchen - schreibt man eher sich selbst zu. Typisch ist die nächste Aussage:

"Ich glaube, man hat mich genommen, weil ich irgendwo dem Profil entsprochen habe hier, also ich glaube, es gibt zwei Gründe. Das eine war, daß denen gefallen hat, daß ich

in München nur 8 Semester gebraucht habe, um zu studieren und daneben 9 Monate Praktika in 3 verschiedenen Ländern hatte. Ich glaube, das war für die relativ wichtig und die Note hat sicherlich eine absolut untergeordnete Rolle gespielt. Ich habe kein Prädikatsexamen, ich glaube, ich habe auch da relativ gut argumentiert. Ich hab gesagt, ich wollte fertig werden mit dem Studium, es war auch kein schlechtes Examen, aber ich glaube schon, daß die Kombination aus dem Lebenslauf und dem Auftritt eine Rolle gespielt hat." (Betriebswirt)

Am einfachsten hatten es diejenigen beim Vorstellungsgespräch, die das Unternehmen schon durch eigene frühere Berufstätigkeit oder durch Praktikantentätigkeit kannten. Auch gezielt eingeholte Informationen über das Unternehmen erschienen vielen im Rückblick als nützlich. Das Auftreten und die Rolle der Persönlichkeit bildeten jedoch bei den Aussagen über das erfolgreiche Vorstellungsgespräch die zentrale Erinnerung. Es konnten hier - im Unterschied zu den anderen Phasen der Selektion - geschlechtsspezifische Unterschiede über die berichteten Strategien im Vorstellungsgespräch gefunden werden: Männer neigten eher zu einem assertiven Impression-Management, d. h. sie pochten auf ihre fachliche Kompetenz, während Frauen ein defensives Impression-Management betrieben, d.h. sie traten eher bescheiden auf

(von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991).

4. Zusammenfassung

Die Selektionsstrategien unserer Befragten werden im Rückblick und vor dem Hintergrund anfänglicher beruflicher Erfolge - nach dem Handlungsmodell von Heckhausen in der postaktionalen Phase - als gezielt geplant dargestellt. Kaum einer berichtete von einer spontan getroffenen Entscheidung. Eine zentrale Lebensentscheidung wie die Wahl einer Organisation wird somit als Ergebnis einer bewußten und gezielten Planung dargestellt. Man betont in der Retrospektive und in der Darstellung gegenüber einem Außenstehenden die rationalen Aspekte für alle Handlungsphasen bei der Stellensuche.

Für die prädezyonale Phase, in der die Intention für die Wahl einer Organisation getroffen wird, ist charakteristisch, daß die Befragten weder von Zielkonflikten berichten noch den Prozeß der Zielfindung beschreiben, sondern die Resultate ihrer Entscheidungsfindung. Die genannten Ziele lassen sich in positive und in negative unterscheiden, wobei die positiven Ziele durch objektive Merk-

male wie die Tätigkeit und die Branchen und durch subjektive Aspekte gekennzeichnet sind. Interessant ist, daß offensichtlich auch negative Ziele, wie Antibranchen und Unternehmen intentionsbildend werden können: Man weiß, wo man auf keinen Fall hinmöchte.

In der präaktionalen Phase, nachdem der "Rubikon" überschritten ist und die Realisierung der Intention ansteht, werden gezielt Inserate beantwortet und Firmen angeschrieben, wobei hier besonders die Planmäßigkeit des Vorgehens von vielen Befragten hervorgehoben wurde. Für die aktionale Phase, das Handeln, schließlich stand das Vorstellungsgespräch, das zum Eintritt in die Organisation führte. Erfolgreiche Vorstellungsgespräche werden positiv erinnert, wobei besonders das Auftreten und die persönliche Ausstrahlung als entscheidend erlebt wurden. Es wurde als persönlicher Erfolg gewertet und internal attribuiert.

Sicherlich ist die Anwendung des Heckhausen Modells motivierten Handelns auf die Selbstselektion nicht unproblematisch: So können die verschiedenen Phasen ineinandergreifen, indem z. B. auch das Bewerben schon als aktives Handeln und somit als Teil der aktionalen Phase begriffen werden kann. Mög-

licherweise dauert auch die präzezi-
sionale Phase, also der Moment der
Intentionsbildung in Hinblick auf den
Eintritt in eine Organisation länger,
als in der Retrospektive berichtet
wird. Schließlich haben wir Personen
befragt, die allein schon durch ihre

Studienrichtung sehr gute Arbeits-
marktchancen haben. Dennoch er-
scheint uns aber das Heckhausen-
modell geeignet, die Selbstselektion
im Sinne eines Handlungsprozesses
theoretisch zu erklären und zu
strukturieren.

Literatur

- Deeke, A./Fischer, J./Schumm-Garling,
U. (1987). Arbeitsmarktbeziehung als
dynamischer Prozeß. Arbeitskreis
Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarkt-
forschung (SAMF)
- Guion, R.M./Gibson, W.M. (1988).
Personnel Selection and Placement.
Annual Review Psychology. 39,
349-374
- Heckhausen, H. (1989). Motivation und
Handeln. Berlin
- Herriot, P. (1988). Graduate Recruitement:
Psychological Contracts and the
Balance of Power. British Journal of
Guidance and Counselling, 3, 228-241
- Kompa, A. (1989). Personalbeschaffung
und Personalauswahl. Stuttgart
- Krampen, G. (1982). Differentialpsy-
chologie der Kontrollüberzeugungen.
Göttingen
- Nerdinger, F.W. (1990). Selektion und
Sozialisation des Führungsnachwuch-
ses. SFB-Mitteilungen 1, 17-30
- Mummendey, H.D. (1990). Psychologie
der Selbstdarstellung. Göttingen
- Powell, G. N. (1984). Effect of Job At-
tributes and Recruiting Practices on
Applicant Decisions: A Comparison.
Personnel Psychology, 37, 721-732
- von Rosenstiel, L. (1987). Organisa-
tionspsychologie. Stuttgart
- von Rosenstiel, L./Nerdinger, F.W./
Spieß, E./Stengel, M. (1989) Füh-
rungsnachwuchs im Unternehmen.
München
- von Rosenstiel, L./Nerdinger F.W./
Spieß, E. (1991). Was morgen alles
anders läuft. Düsseldorf
- Strube, G./Weinert, F. E. (1987).
Autobiographisches Gedächtnis:
Mentale Repräsentation der individu-
ellen Biographie. In: G. Jüttemann/
H. Thomae (Hrsg.), Biographie und
Psychologie. (151-168) Heidelberg
- Taylor, S. M./Bergmann, T.J. (1987).
Organizational Recruitment Activities
and Applicant Reactions at Different
Stages of the Recruitment Process.
Personnel Psychology, 40, 261-285
- Witte, E./Kallmann, A./Sachs, G.
(1981). Führungskräfte der Wirt-
schaft. Stuttgart
- Schaie, K. W. (1965). A General Mo-
del for the Study of Developmental
Problems. Psychological Bulletin, 64,
92-107
- Weinert, A.B.(1987). Lehrbuch der
Organisationspsychologie. München