

1. Deutscher Psychologentag  
Gesamt-Herausgeber  
Winfried Hacker  
Uwe Wetter  
Friedrich-W. Wilker

**Alfred Gebert, Winfried Hacker**  
(Band-Herausgeber)

# **Arbeits- und Organisationspsychologie 1991 in Dresden**



DEUTSCHER PSYCHOLOGEN VERLAG GMBH

8 93-3582

1. Deutscher Psychologentag  
Gesamt-Herausgeber  
Winfried Hacker  
Uwe Wetter  
Friedrich-W. Wilker

---

**Arbeits- und Organisationspsychologie  
1991 in Dresden**

*Alfred Gebert und Winfried Hacker*

(Band-Herausgeber)



416 104 930 400 16



8 93-3582

Deutscher Psychologen Verlag Bonn

Prof. Dr. Alfred Gebert  
Fachhochschule des Bundes  
Fachbereich Finanzen  
Gescherweg 100  
4400 Münster



Prof. Dr. Winfried Hacker  
TU Dresden  
Fachbereich Psychologie  
Mommstr. 13  
0-8027 Dresden

61934092

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

**Deutscher Psychologentag <01, 1991, Dresden>:**  
1. Deutscher Psychologentag / Gesamt-Hrsg. Winfried Hacker  
... - Bonn : Dt. Psychologen-Verl.  
NE: Hacker, Winfried [Hrsg.]; Deutscher Psychologentag <01, 1991,  
Dresden>; Erster Deutscher Psychologentag; Erster Deutscher  
Psychologentag; HST

**Arbeits- und Organisationspsychologie. - 1993**

**Arbeits- und Organisationspsychologie : 1991 in Dresden /**  
Alfred Gebert und Winfried Hacker (Bd.-Hrsg.). - Bonn : Dt.  
Psychologen-Verl., 1993  
(1. Deutscher Psychologentag)  
ISBN 3-925559-58-2  
NE: Gebert, Alfred [Hrsg.]

Verlag: Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Bonn

Druck: GATHER druck + papier SERVICE GMBH, Bonn

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Rechte vorbehalten

© 1993 Deutscher Psychologen Verlag Bonn

Printed in Germany

ISBN 3-925559-58-2

6 93 / 11 112

## INHALT

Ute Hohenbild, Ilona Keil, Ulrich Schweiker: "50 Jahre ABO-Psychologinnen und Psychologen - (?) ein bißchen weise..."	12
Linda Pelzmann: Psychologen in der Wirtschaft:	20
Alfred Gebert: Das Image von Psychologen in der Wirtschaft	26
Linda Pelzmann, Alfred Gebert: Wie ist die Ausbildung von Wirtschaftspsychologen zu verbessern?	31
Ralph Bosler: Unternehmenskultur, Organisationsklima und Führungsstil - acht wichtige Faktoren und deren Beeinflussungsmöglichkeit	34
o Marianne Vollmer: Flexible Teilzeitarbeit im Führungskräftebereich Eine Untersuchung zwischen Alltag und Utopie	45
o Jürgen Kaschube, Friedemann Nerdinger, Erika Spieß, Lutz von Rosenstiel: Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses	58
o Jürgen Schultz-Gambard, D. Riehle, U. Glunk, R. Hartig, Gabriele Helfert, A. Nystroem: "Frauen in Führungspositionen" - Beschreibung des Forschungsprojektes und der Ergebnisse einer Pilotstudie	65
Jürgen Schultz-Gambard, Eva Altschuh: Vergleich der Denk- und Führungsstile von Führungskräften in den alten und den neuen Bundesländern	72
Helmut Methner, Isolde Brandt: Personalarbeit unter veränderten politischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen	75
Erika Spieß, Friedemann Nerdinger, Matthias Hadesbeck: Auf der Suche nach neuen Leitbildern - Junge Akademiker in den neuen Bundesländern	80
Bärbel Bergmann, Steffi Kämmnitz: Arbeitslosigkeit und Erleben von Arbeitsplatzunsicherheit	88

Thora Veres: Mentale Verarbeitungskapazität und körperliche Gesundheit	93
Winfried Hacker: Projektieren von Arbeitstätigkeiten: Möglichkeiten - Probleme - Grenzen	99
Peter G. Richter, Peter Schmidt: Ansätze zur Tätigkeitsgestaltung durch Arbeitsumweltdesign	109
Jens Wiedemann: Computergestütztes Lernen von Arbeitsanforderungen	116
Bärbel Bergmann: Selbstbelehrungstechniken als Module zum Erlernen selbständiger Bewältigungsstrategien von Arbeitsaufgaben	123
René Rutzka und Winfried Hacker: Textgestaltung und Textnutzung	130
Simone Teske-El Kodwa: Steigerung der Verbalisierungsleistung durch methodische Intervention	137
Ria Ullrich: Planungs- und Zielverfolgungsverhalten - Entwicklung eines Erfassungsinstrumentariums	142
Andreas Pohlandt: REBA: Rechnergestütztes Dialogverfahren für die psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten	148
Renate Rau, Matthias Rudolf: Auswirkungen von Verantwortlichkeit und Teamarbeit auf die Handlungssicherheit von Dispatchern - eine psychophysiologische Untersuchung	156
Bettina Heisig: Mentale Basismechanismen als Leistungsvoraussetzung effektiver geistiger Tätigkeitsausführung	165
Stefan Reinhold: Hat das molekulare $K^+/Na^+$ -Ionenverhältnis im Speichel Indikatorfunktion für psychische Beanspruchung?	171
Ekkehard Münzberger, Karlheinz Schultz: Experimentelle Untersuchungen zur Validität von Arbeits-/Pausenzeit- Regelungen bei Haltearbeitsbelastungen	176

Susanne Buck: Informationstransfer zwischen Experten und Novizen: Beeinträchtigung der Effektivität durch Chunking-Unterschiede?	180
Ursula Carus, Detlef Nogala, Hartmut Schultze: Untersuchung erfahrungsgeleiteter Arbeit im Betrieb - ein qualitativ-methodischer psychologischer Ansatz	185
Helmut Dreesmann: Konstruktives Handeln in Innovationsprozessen - ein Modellentwurf	191
Jürgen Schultz-Gambard, T. Fischer, G. Becker: Qualitätsmanagement in deutschen Großunternehmen Anspruch und Wirklichkeit	196
Ernst Andreas Hartmann, Robert Sell: Beteiligungsqualifizierung zur Gestaltung von Technik- und Arbeitsprozessen	203
Walter Bungard: Modellwechsel in der Automobilindustrie: Arbeits- und organisationspsychologische Aspekte	214
Dieter Hasselmann, Bernd G. Strauß: Einsatzfelder und Nutzen computersimulierter Szenarien in der Personalarbeit	225
Harald Raum, Sabine Baronick: Partizipative Softwareentwicklung	232
Ullrich Günther, Heinz-Dieter Knöll: Management von Software-Projekten - Ein interdisziplinäres Trainingsprogramm	339
Franz Reich: Personalmarketing im Straßengütertransportgewerbe	250
Karl Georg Jung-Seibel: Entwicklung einer Sozial-Marketing-Konzeption für Einrichtungen der integrierten Altenhilfe und Langzeitrehabilitation mit Schwerpunkt im Personal-Marketing	258
Torsten Kunz: Psychomotorische Förderung - ein neuer Weg der Unfallverhütung im Kindergarten	267

Matthias Göpfert, Friedrich B. Balck: Entwicklung und Bewertung von Konzepten zur beruflichen Integration psychisch behinderter Menschen am Beispiel des Modellprojektes "Entwicklung von Beschäftigungsmöglichkeiten für psychisch Kranke in kleinstädtisch-ländlichen Regionen"	277
Franziska Doll, B. von Eisenhart-Rothe, Gabriele Janz, Thomas Böcker: Arbeits- und organisationspsychologische Aspekte sozialer Institutionen	286
Jürgen Schultz-Gambard: Organisationsentwicklung im Krankenhaus	290
André Büssing und Jürgen Glaser: Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH) Konzeption und Prüfung unter besonderer Berücksichtigung des Bereichs "Streßbezogene Anforderungen" des ersten überarbeiteten Selbst- beobachtungsverfahrens	293
Carola Brücher-Albers: Motivationsansätze im Qualifizierungsprozeß von Pflegepersonal	306
Gernot Lauer: Der Alkoholrückfall - ein vernachlässigtes Thema betrieblicher Alkoholismusprogramme	314
Jürgen Sauer, Neil Anderson: Innovation in Health Service Organisations: A Comparative Case Study	319
Hans Josef Voßenkaul: Zur Validität des differentiellen Fähigkeitstests	327
Jürgen Deller, Martin Kleinmann: Das Situative Interview	336
x Martin Kleinmann: Reaktivität von Assessment-Centern	344
x Thomas Grundmann, Heinz Holling: Selbstdarstellung in Assessment Centern	350
y Ralph Sichler: Sprache, Gestalt und Bedeutsamkeit: Drei Dimensionen des Beobachterverhaltens in Assessment-Center-Verfahren	364
x Karin Küffner, Ingrid Weeger: Erlebens- und Erfahrungsqualitäten von Beobachtern im Assessment Center. Ein "innerdeutscher Vergleich"	371

Susanne Jamnig: Der Umgang der Beobachter mit den Kriterien eines Assessment Centers (AC), das für Bewerber aus den neuen und alten Bundesländern durchgeführt wurde	380
Heinz Holling, Sigrid Schmale: Evaluation eines Verhaltenstrainings anhand von Rollenspielen	388
Thomas Mühlbrandt: Entwicklung eines Instrumentariums zur optimalen Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Rechner in der technischen Auftragsabwicklung	398
Sigrun Preuss: Szenische Symbolisierung - eine qualitative Methode zur Erfassung räumlicher Umwelt und ihrer Auswirkungen	409
Monika Sieverding: Berufskonzept - Selbstkonzept und berufliche Ambitionen	414
Gunter König: Coaching - Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen?...!	420
Stephan Schwan: Auswirkungen einer reduzierten Bildwiedergabefrequenz beim Bildtelefon auf die Sprechwahrnehmung	427
Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen - Evolutionäres Design von Lernumgebungen	436
Rolf Kühn: Einstellung zur Werbung - Konstruktion des gleichnamigen Fragebogens und erste Befunde	446



# Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses

Jürgen Kaschube, Friedemann Nerdinger, Erika Spieß und Lutz von Rosenstiel

---

## 1. Problemstellung

Das Teilprojekt A7 "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses", das im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert wird, untersucht vor dem Hintergrund gewachsener Ansprüche an Autonomie und sinnvolle Arbeitstätigkeiten besonders bei jüngeren und akademisch gebildeten Personen (Inglehart, 1989; Klages, 1984; von Rosenstiel et al. 1989) den Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. Der Eintritt in ein Unternehmen läßt somit latente Konflikte zwischen gewandelten Ansprüchen potentieller Führungsnachwuchskräfte und den wertkonservativen Unternehmen erwarten.

929 Examenkandidaten in München, Berlin und dem Ruhrgebiet aus Studiengängen, die zu Führungspositionen qualifizieren - Studienrichtungen Technik, Natur- und Wirtschaftswissenschaften (Witte, Kallmann & Sachs, 1981) - wurden 1990/91 u.a. nach ihren Berufsorientierungen und Kriterien der Unternehmenswahl durch geschulte Interviewer mit einem standardisierten Befragungsinstrument befragt (Vgl. Design in Abb. 1).

Die Befragungstermine sind so konzipiert, daß zuerst die Einarbeitung im Unternehmen, sowie erste Einflußversuche des Unternehmens (Sozialisation) und die individuellen Handlungsschritte (Personalisation) erhoben werden und dann ein Jahr später, 1992/93, erste Aufstiegsschritte (sekundäre Selbstselektion) oder ein geplanter oder vollzogener Unternehmenswechsel (sekundäre Fremdselektion). Zeitversetzt wird 1991/92 eine strukturgleiche Stichprobe (Teil 2 der Stichprobe) zur primären Selektion und Hochschulsozialisation befragt, ein zweites Mal 1993/94 zur Sozialisation und Personalisation und ein drittes Mal zur sekundären Selektion. 1992/93 beginnt die Befragung der potentiellen Führungsnachwuchskräfte in Leipzig nach demselben Schema. (vgl. den Beitrag von Spieß, Nerdinger & Hadesbeck, 1991 "Auf der Suche nach neuen Leitbildern - junge Akademiker in den neuen Bundesländern" im gleichen Band). Ziel ist es, die Interaktion von Selbst- und Fremdselektionsprozessen zu erfassen, sowie im Unternehmen den Verlauf von Sozialisation und Personalisation zu untersuchen. Dabei wird aus motivationspsychologischer Sicht von einem aktiv handelnden Subjekt ausgegangen, das beim Eintritt in ein Unternehmen von bestimmten Werthaltungen und dem Bestreben geprägt ist, diese in Handlungen umzusetzen. Eine wesentliche konzeptionelle Arbeit des Teilprojekts wird die Adaptation des Handlungsmodells von Heckhausen auf die angewandte Fragestellung - Eintritt von Führungsnachwuchskräften in ein Unternehmen - bilden.

## 2. Ein theoretisches Modell

Heckhausen (1989) hat ein Handlungsmodell - das "Rubikon-Modell" - entwickelt, in dem er Handlungen idealtypisch in zwei Phasen einteilt. Diese Phasen sind durch einen zentralen Einschnitt gekennzeichnet: die Intentionenbildung (den "Rubikon"). Der Geschehensablauf beginnt - stark vereinfacht - mit der Motivationsphase. In dieser Phase werden mögliche Handlungsalternativen gegeneinander abgewogen, sie endet mit der Bildung einer Intention. Heckhausen gebraucht hier die Metapher des "Rubikon", d.h. wer zu einem Entschluß bzw. einer Intention gekommen ist, ist nicht mehr "zur Umkehr" bereit und wird - sobald sich eine geeignete Gelegenheit bietet - Handlungsschritte zur Realisierung der Intention einleiten. Mit dem Überschreiten des "Rubikon" beginnt die Volitionsphase, in der die Realisierung der Intention geplant und ausgeführt wird.

Der Begriff der Intention läßt sich weiter differenzieren (Heckhausen, 1987): Intentionen, die sich nicht auf Zielzustände beziehen, sondern auf der konkreteren Ebene der Handlungsausführung liegen, werden als "Vornahmen" oder auch als "Vorsätze" bezeichnet. Sie werden aus bereits bestehenden Zielintentionen abgeleitet. Vornahmen sind charakteristisch für die volitionale Bewußtseinslage, sie fokussieren z.B. die Aufmerksamkeit und sorgen für eine selektive Informationsaufnahme.

Der Selbstselektionsprozeß bei der Wahl eines Unternehmens ist durch zielgerichtetes Handeln gekennzeichnet und durch die Werthaltungen, Ziele und Erwartungen, die der Stellenbewerber im Laufe seiner Sozialisation erworben hat, geprägt. Deshalb erscheint es legitim, die Selektion im Sinne Heckhausens als motiviertes und zielgerichtetes Handeln aufzufassen.

Für die Selektion und die Sozialisation des Führungsnachwuchses ist die Berufsorientierung eine zentrale Determinante: Diese Variable konzipiert idealtypisch durch Werte bestimmte Einstellungen zur beruflichen Entwicklung. In zahlreichen empirischen Studien zur Analyse des Führungsnachwuchses hat sich die Berufsorientierung mit den drei Ausprägungen karriere- und freizeitorientiert sowie alternativ engagiert als psychologisch sinnvoll differenzierender Indikator erwiesen (v. Rosenstiel et al., 1989; v. Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991).

Im Handlungsmodell sensu Heckhausen (1989) entspricht die Berufsorientierung eine übergeordneten Zielintention in der Motivationsphase. Mit je spezifischen Zielintentionen treten potentielle Führungsnachwuchskräfte in Unternehmen ein und sind jetzt bestrebt, ihre Zielintentionen in Handlungen umzusetzen. Über berufliche Vornahmen werden Zielintentionen in konkrete Handlungsschritte im Unternehmen transferiert.

Ein erster Versuch, das Handlungsmodell von Heckhausen auf anwendungsorientierte Fragestellungen aus dem Bereich der Organisationspsychologie zu übertragen, wurde anhand qualitativer Aussagen von Führungsnachwuchskräften zur Selbstselektion unternommen, wobei sich Selbstselektion analog dem Heckhausenschen Phasenmodell als Handlungsprozeß rekonstruieren ließ (Spieß & Nerdinger, 1991).

### 3. Ausgewählte Ergebnisse der ersten Befragung

Nach der ersten Befragungswelle sind erste Rückschlüsse auf die Prozesse der Selbstselektion möglich, da die jeweiligen Kriterien der Arbeitsplatzsuche transparent werden. Die Selektion als Interaktion von Selbst- und Fremdselektion kann jedoch erst nach Durchführung der zweiten Befragung erklärt werden.

#### 3.1 Beschreibung der Stichprobe

Regional verteilen sich die 929 Befragten zu 40,5% auf München, 35% auf Berlin und 24,5% sind im Ruhrgebiet. 56% der Befragten studieren Wirtschaftswissenschaften (vornehmlich BWL, darunter 19,8% Frauen), 30,6% Technik (hauptsächlich Maschinenbauer und Elektrotechniker, darunter 2,7% Frauen) und 12,8 % Naturwissenschaften (mehrheitlich Chemiker und Physiker, darunter 2,4% Frauen). Der geringe Anteil weiblicher Befragter in unserer Stichprobe entspricht der Tatsache, daß Frauen in den naturwissenschaftlichen und technischen Studiengängen nach wie vor unterrepräsentiert sind.

#### 3.2 Eine zentrale Variable: Die Berufsorientierung

Eine zentrale Position im Auswertungsdesign nimmt die Frage zur Berufsorientierung ein, die wir als übergeordnete Zielintention mit den drei Ausprägungen Karriereorientierung, Freizeitorientierung und alternatives Engagement verstehen. Die Gruppierung der Befragten erfolgte per Clusteranalyse, ein Verfahren, in dem versucht wird, Personen mit ähnlichen Merkmalen - in unserem Falle Antwortschemata - zusammenzufassen. Um Cluster zu finden, die einerseits in sich nicht zu heterogen sind, aber andererseits nicht zu einer unübersichtlichen Zersplitterung der Befragten in kleinste Gruppen führen, wurden mehrere Clusteranalysen mit Voreinstellung vier bis sieben Cluster gerechnet (Programmpaket SPSS-X, quadrierte euklidische Distanzen, Verfahren nach Ward). Im nächsten Schritt wurde die Zuordnung zu den Clustern mittels Diskrimanzanalyse überprüft. Für alle Lösungen lag dabei der Prozentsatz der korrekten Klassifikationen bei 90 bis 92 Prozent. Eine differenzierte Lösung, die unseren Vorannahmen entsprach, bot eine Zuordnung der Befragten zu fünf Clustern mit folgenden Schwerpunkten

Dominante Orientierung	Cluster-Nr.	n	%
Karriere	1	168	18.1
alternatives Engagement	2	123	13.2
Alternativ-Freizeit	3	261	28.1
Karriere-Freizeit	4	191	20.6
Karriere-Alternativ	5	184	19.8
Zuordnung nicht möglich		2	0.2
		-----	-----
		N=929	100.0

Tab.1: Zuordnung der Befragten zu fünf Clustern

Neben zwei Clustern, in denen eine in unserem Sinne herkömmliche Form der Berufsorientierung dominiert, nämlich Cluster 1 (Karriereorientierung) und Cluster 2 (alternatives Engagement), beschreiben die Cluster 3, 4 und 5 Zwischenpositionen zwischen je zwei Reinformen der Berufsorientierung, die für unsere weitere Forschungsarbeit besonders interessant sein werden. Die in etwa gleich hohe Bewertung zweier Berufsorientierungen interpretieren wir als Zielintention, die aktiv zwei bislang unterschiedliche Dimensionen miteinander vereinbaren will. Am folgenden Beispiel sei dies erläutert: Für die Gruppe der gleichzeitig Karriereorientierten und alternativ Engagierten scheint es a priori relativ unklar, wie sich diese auf den ersten Blick schwer zu vereinbarenden Zielintentionen - Aufstieg und Suche nach menschlichen Formen der Zusammenarbeit - im Berufsleben vereinbaren lassen. Der Versuch, die Trennung zwischen Karrierestreben und alternativem Engagement im Berufsleben zu überwinden, könnte die Befragten im Cluster der gleichzeitig Karriereorientierten und alternativ Engagierten motivieren. Im Rahmen der folgenden Befragungen wird sich zeigen, ob diese Personen ernsthafte Schritte zur Verwirklichung ihrer Zielintention in Unternehmen machen oder ob es sich hier um Wunschvorstellungen handelt, die angesichts der beruflichen Realität verblassen. Sollte diese "gemischte" Zielintention in unverändertem Maße aufrechterhalten werden, müßte man sicherlich vom Gedanken einer eindeutigen Dichotomie zwischen Karriereorientierung und alternativem Engagement abrücken.

Die Cluster, die Karriereorientierung und alternatives Engagement mit Freizeitorientierung verbinden, spiegeln den Versuch wider, Arbeit und Freizeit in die Lebensplanung zu integrieren. Burkhard Strümpel (1984) bezeichnete dies als "Gleichgewichtsethik". Der Stellenwert, den die Arbeit insgesamt bei allen Befragten besitzt, läßt sich dadurch belegen, daß es kein Cluster mit ausgesprochener Freizeitorientierung gibt. Nach dem Einstieg ins Berufsleben bleibt abzuwarten, inwieweit das angestrebte Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit sich für diesen Personenkreis realisieren lassen wird.

### **3.3 Kriterien der Selbstselektion**

In unseren Vorstudien (Kaschube et. al., 1991; Weber et al., 1991) erwiesen sich die beruflichen Tätigkeiten und ihre Merkmale als entscheidende Kriterien im Prozeß der Selbstselektion. Den Befragten wurde eine in Vorstudien getestete Liste (Weber et al, 1991) mit 22 Kriterien vorgelegt, aus denen sie fünf Kriterien herausuchen sollten, die ihnen bei der Arbeitsplatzsuche wichtig sind. Zwei Kriterien waren allen Befragten unabhängig von ihrer Berufsorientierung sehr wichtig: "Interessante Tätigkeit" und "Selbständigkeit in der Arbeit", die von jeweils über 60% der Befragten unter die fünf wichtigsten Kriterien eingereiht wurden. Dies spricht für ein hohes Interesse an Arbeitsinhalten bei allen Examenkandidaten und ist auch in anderen empirischen Studien über Hochschulabgänger zu finden (Schwaab, 1991). Andere Vorgaben waren generell von geringer Bedeutung: So wurden "geordnetes Aufgabengebiet", "bekanntes Unternehmen", "bekanntes Arbeitsfeld" und "Freunde/Verwandte im Betrieb" von maximal einem Prozent der Befragten als entscheidende Kriterien genannt. Jenseits allgemein wichtiger oder bedeutungsloser Kriterien

zeigten sich einige gravierende Unterschiede in Abhängigkeit von der Berufsorientierung. In tabellarischer Form sollen hier die wichtigsten genannt werden (Tab. 2)

<b>Kriterien der Selbstselektion getrennt nach Berufsorientierung</b>		
<b>Berufsorientierung</b>	<b>überdurchschnittlich wichtig</b>	<b>unterdurchschnittlich wichtig</b>
<b>Karriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gute Aufstiegschancen</li> <li>- Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten</li> <li>- Arbeitsplatz, an dem sich Leistung lohnt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gutes Arbeitsklima</li> <li>- Produkte, mit denen ich mich identifizieren kann</li> <li>- Arbeitsplatz, dort wo ich leben möchte</li> <li>- flexible Arbeitszeiten</li> <li>- sicherer Arbeitsplatz</li> </ul>
<b>alternativ Engagierte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gutes Arbeitsklima</li> <li>- Produkte, mit denen ich mich identifizieren kann</li> <li>- Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatz, dort wo ich leben möchte</li> </ul>
<b>Alternativ - Freizeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gutes Arbeitsklima</li> <li>- flexible Arbeitszeiten</li> <li>- Arbeitsplatz, dort wo ich leben möchte</li> <li>- sicherer Arbeitsplatz</li> <li>- gute Sozialleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verantwortungsvolle Tätigkeit</li> <li>- Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten</li> <li>- Arbeitsplatz, an dem sich Leistung lohnt</li> </ul>
<b>Karriere - Freizeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatz, dort wo ich leben möchte</li> <li>- gute Aufstiegschancen</li> <li>- gute Sozialleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexible Arbeitszeiten</li> <li>- Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten</li> </ul>
<b>Karriere - Alternativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, mit denen ich mich identifizieren kann</li> <li>- Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten</li> <li>- gute Aufstiegschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexible Arbeitszeiten</li> <li>- Arbeitsplatz, dort wo ich leben möchte</li> <li>- sicherer Arbeitsplatz</li> <li>- gute Sozialleistungen</li> </ul>

Tab.2: Kriterien der Selbstselektion getrennt nach Berufsorientierung

Unabhängig von den unterschiedlichen Akzentuierungen je nach Berufsorientierung ist die relative Wichtigkeit oder Unwichtigkeit eines Kriteriums nicht mit seinem allgemeinen Rang gleichzusetzen. Zum Beispiel setzen Karriereorientierte "gutes Arbeitsklima" immerhin auch auf Rang 5 ihrer Auswahlkriterien, Alternativ-Freizeit-Orientierte plazieren es jedoch an erster Stelle.

Eine erste Interpretation der Auswahlkriterien läßt folgende Schlüsse zu: Personen mit karriereorientierter und alternativ engagierter Zielintention entsprechen in der Angabe ihrer Auswahlkriterien für ein Unternehmen weitgehend der in unseren bisherigen Studien (von Rosenstiel et al., 1989) gefundenen Charakterisierung: Wer karriereorientiert ist, setzt Aufstiegschancen auf den ersten Rangplatz, wer alternativ engagiert ist, bevorzugt ein gutes Arbeitsklima. Hinter der Nennung des gleichen Kriteriums "Möglichkeit zu Auslandsaufenthalt" verbirgt sich eine unterschiedliche Deutung: Für den einen kann sich damit eine Karrierechance verbinden, für den anderen dient der Auslandsaufenthalt der Selbstentfaltung.

Personen aus den Clustern Karriere-Freizeit und Alternativ-Freizeit nennen häufiger Kriterien des Arbeitsumfeldes und führen auch den Wohnort als ein wichtiges Kriterium an. Die Karriere-Freizeit-Orientierten wollen augenscheinlich nicht gänzlich auf Karriere verzichten, während für Personen mit alternativ-freizeitorientierter Zielintention Aspekte der Sicherheit und des persönlichen Wohlbefindes im Vordergrund stehen. Die Gruppe der Karriere-Alternativen scheint hingegen willens, Annehmlichkeiten wie Arbeitsplatzsicherheit oder flexible Arbeitszeiten aufzugeben, wenn sich ein Arbeitsplatz bietet, der ihnen genügend intrinsische Anreize verspricht. Aufstieg dürfte bei ihnen besonders eng an das "richtige" Produkt oder die "richtige" Aufgabe gebunden sein.

Im Verlauf des Längsschnitts ist zu untersuchen, welche der Kriterien auch nach dem Berufseintritt von großer Bedeutung sein werden und welche Kriterien durch die Sozialisation im Unternehmen an Bedeutung verlieren. In Verbindung mit der jeweiligen Zielintention besteht die Absicht, zu überprüfen, wie relevant diese Kriterien für Handlungsschritte in den Unternehmen sein werden und welchen Einfluß sie damit für die weitere berufliche Entwicklung haben werden.

#### 4. Literatur

- Heckhausen, H. (1987). Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F.E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 121-143). Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch*. Frankfurt: Campus.
- Kaschube, J. (1990). *Organisationskultur aus psychologischer Sicht*. Unveröffentlichter Arbeitsbericht.
- Kaschube, J. & Sigl, E. (1991). Kognitive Repräsentationen von Organisationen. *SFB-Mitteilungen*, 3, 79-91.
- Kaschube, J., Hadesbeck, M., Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v., Sigl, E. & E. Spieß (1991). Einstellungen zu Organisationen als Determinante der Selbstselektion. 1. unveröffentlichter Arbeitsbericht zum Teilprojekt A7.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt: Campus.
- Nerdinger, F. W. (1989). Wertewandel und Führungsnachwuchs. *SFB-Mitteilungen* 1, 17-30.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W., Spieß, E. & M. Stengel (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Schwaab, M.-O. (1991). Attraktivitätsrelevante Imagedimensionen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen durch Kreditinstitute. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*.

- (S. 338-341). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Spieß, E. & Nerdinger, F.W. (1991). Selbstselektion: Rekonstruktion eines Handlungsprozesses. SFB-Mitteilungen 3, S.61-79.
- Weber, F., Sigl, E., Kaschube, J., Hadesbeck, M., Nerdinger, F.W., von Rosenstiel, L. v. & E. Spieß. (1991). Konstruktion eines Erhebungsinstruments. 2. unveröffentlichter Arbeitsbericht zum Teilprojekt A7.