

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

61934097

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

W 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
▷ Marianne Vollmer: Flexible Teilzeitarbeit im Führungskräftebereich Eine Untersuchung zwischen Alltag und Utopie	45
◦ Jürgen Kaschube, Friedemann Nerdinger, Erika Spieß, Lutz von Rosenstiel: Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses	58
◦ 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 Kämmlitz: 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: Selbstbeherrschungstechniken 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 Halbtagearbeitsbelastungen	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
y 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

Auf der Suche nach neuen Leitbildern - junge Akademiker in den neuen Bundesländern¹

Erika Spieß, Friedemann Nerdinger und Matthias Hadesbeck

Die qualitative Studie "Auf der Suche nach neuen Leitbildern" entstand im Rahmen des Teilprojektes "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses", das im Sonderforschungsbereich 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert wird (siehe auch den Beitrag von Kaschube et al., "Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchs" im gleichen Band).

1. Problemstellung

1990 wurde eine explorative Studie initiiert, mit dem Ziel, die Leitbilder und Berufsorientierungen, Selektionskriterien, die Sicht der Marktwirtschaft sowie des Aufstiegs in Unternehmen potentieller Führungsnachwuchskräfte zu untersuchen. Die Ergebnisse dieser Studie sollen mit zur geplanten quantitativen längsschnittlichen Analyse der individuellen Desorientierungen der noch im sozialistisch-zentralistischen Staat sozialisierten Führungsnachwuchskräfte beitragen. Der Schwerpunkt der Untersuchung wird dabei auf der Auseinandersetzung mit den neuen Werten, wie sie von Unternehmen verkörpert werden, liegen (Kaschube et al., 1991b).

2. Methode und Stichprobenbeschreibung

In Anlehnung an die qualitative Studie "Berufsbiografie und Kausalattribution" (von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991) wurde ein Leitfaden zur Durchführung explorativer, teilstrukturierter Interviews entwickelt. In den Leitfaden wurden neben der Frage zur Berufsorientierung offene Fragen zur Stellensuche, zur Einschätzung der Marktwirtschaft und zum beruflichen Aufstieg aufgenommen. Die Fragen sollten den Interviewten möglichst großen Spielraum zur Äußerung eigener Erwartungen und Ängste lassen. Der Leitfaden wurde in einer intensiven Interviewerschulung mit Kollegen aus den neuen Bundesländern diskutiert. Die Studenten sollten aus den zumindest formal gleichen Studienrichtungen Wirtschafts- und Naturwissenschaften sowie Technik stammen (wir sind uns über die verschiedenen Studieninhalte besonders im Fache Ökonomie durchaus bewußt), um so einen ersten Vergleich zu der Stichprobe in den alten Bundesländern zu erlauben. Im April/Mai 1991 wurden 31 qualitative Interviews in Leipzig mit Studenten durchgeführt. Die Erhebung trägt deutlich

¹) Diese Studie wurde aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert.

explorativen Charakter und kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Die Aussagen auf individueller Ebene geben einen ersten Einblick in das Problemfeld.

10 Befragte studieren Betriebswirtschaft, 10 Chemie, 10 Technik (Bauwesen) und einer Informatik. Das Alter liegt zwischen 23 und 27 Jahren, 13 Personen sind männlichen Geschlechts, 18 sind Frauen.

3. Erste Ergebnisse

3.1 Die Berufsorientierung

Die Auswertung erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 1983), die in einer Gruppe von Auswertern kommunikativ überprüft wird. Wichtig für einen ersten Auswertungsschritt war die Analyse der Frage zur Berufsorientierung. Diese Variable enthält idealtypisch drei Berufsorientierungen, die in verschiedenen empirischen Studien zum Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem psychologisch sinnvoll differenzierten (von Rosenstiel et al. 1989). In Form von Szenarien - karriere-, freizeitorientiert und alternativ engagiert - werden berufliche Lebensentwürfe erfaßt.²

Nach dem Interview wurde den Befragten diese Frage zur Berufsorientierung vorgelegt, mit der Bitte sich einer der drei Kategorien zuzuordnen. Nur eine Person hatte Schwierigkeiten, sich in diesen Szenarien wiederzufinden. Dem alternativen Engagement ordnen sich 12 Personen zu, 8 Studenten würden sich als karriereorientiert bezeichnen, 10 sind freizeitorientiert. Eine ähnliche prozentuale Verteilung ließ sich gleichfalls in Studien über Hochschulabsolventen in den alten Bundesländern finden (von Rosenstiel et al. 1989). So stieß diese Frage - zumindest an der Oberfläche - nicht

2

"Es unterhalten sich drei Berufsanfänger über ihre berufliche Zukunft.

Der erste sagt: 'Ich möchte später einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluß auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.'

Der zweite sagt: 'Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit - und dafür brauche ich auch nicht sehr viel Geld.'

Der dritte sagt: 'Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer der großen Organisationen der Wirtschaft oder Verwaltung, durch die unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich möchte einmal in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt tätig sein, in der menschenwürdigere Lebensformen erprobt werden. Dafür bin ich auch bereit, auf hohe Bezahlung oder auf Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.'

Was würden Sie persönlich sagen, welcher Auffassung stehen Sie am nächsten?"

auf Unverständnis. Der Bezug zentraler Aussagen zur Berufsorientierung wird zeigen, ob tiefere Differenzen im Verständnis dieser beruflichen Szenarien vorliegen.

3.2 Kriterien der Selbstselektion

Die Kriterien der Selbstselektion wurden mit der Frage, was bei der Arbeitsplatzsuche das Wichtigste sei, erhoben. Neben der häufigen Nennung, daß die Tätigkeit "Spaß machen muß" - darin gleichen die Ansprüche der Befragten denjenigen der westlichen Kommilitonen, die eine "interessante Tätigkeit" (Kaschube et al., 1991a; Schwaab, 1991) als oberstes Selektionskriterium nennen - wird von den Absolventen der neuen Bundesländer die Region bzw. der Wohnort genannt. Auch in qualitativen Interviews mit Berufsanfängern (Spieß et al., 1992) wird retrospektiv der Wohnort fast mit derselben Häufigkeit genannt wie die "interessante Tätigkeit". Dieser Unterschied zu den Kriterien der westlichen Hochschulabsolventen wird zum einen als Sozialisations-effekt durch die beruflichen Erfahrungen im Unternehmen sowie zum anderen als Ausdruck eines normativen Drucks, private Ansprüche bei der Berufswahl nicht zuzugeben, gewertet.

Die Frage des Wohnorts ist für die Befragten Studenten der neuen Bundesländer aber nicht nur eine Frage des persönlichen Anspruchs, sondern auch eine "Gesinnungsfrage", denn es deutet sich in Abhängigkeit von der Berufsorientierung eine Polarisierung an: Alternativ Engagierte wollen bevorzugt in der alten Heimat bleiben, während Karriereorientierte in die alten Bundesländer möchten:

"Daß ich mich hier jetzt erst einmal beworben habe, ist einfach die Heimatverbundenheit, daß ich eigentlich nicht die Absicht habe, Hals über Kopf meine Heimat zu verlassen" (Chemiker, alternativ engagiert).

"..ich bin der Ansicht, daß ich mich zuerst in einem westlichen Bundesland bewerbe, um dort... erstmal Erfahrungen zu sammeln, die ich vielleicht später hier einbringen könnte" (Betriebswirtin, karriereorientiert).

"Prinzipiell bin ich dafür, hier zu bleiben...weil das einfach nicht geht, daß alle Leute, die hier irgendwas studiert haben, in die alten Bundesländer abwandern, dann bleibt ja nichts mehr übrig. Irgendwie muß das hier auch wieder vorwärts gehen". (Chemikerin, keine Orientierung).

"Heimatverbundenheit" ist ein Selektionskriterium, das zugleich den Gedanken der Solidarität enthält: Man möchte niemand im Stich lassen, man möchte vielmehr mit zum Aufbau des Landes beitragen. Die kaum vorhandene Mobilitätsbereitschaft ist also keine Frage der persönlichen Bequemlichkeit oder des günstigen Freizeitangebotes der Region, sondern der Gedanke, mit der eigenen Qualifikation der "Heimat" nützlich zu sein.

3.3 Das Bild der Marktwirtschaft

Auf die Frage, welche Ziele Unternehmen in einer Marktwirtschaft verfolgen, wird von allen Befragten unisono der Profit genannt, wobei je nach Berufsorientierung dann die Bewertung unterschiedlich ausfällt: Karriereorientierte begrüßen dieses Ziel, alternativ Engagierte kritisieren es. Sie zeichnen ein eher düsteres Bild der neuen Ordnung, das sich mit Fatalismus verbindet: Man kann ja sowieso nichts ändern. Die folgende Aussage ist eine extreme Variante:

Frage: "Welche Ziele verfolgen Unternehmen in der Marktwirtschaft?"

Antwort: Da gibts nur ein Ziel, Geld verdienen.

Frage: Können sie sich noch andere Ziele vorstellen?

Antwort: Haben die nicht.

Frage: Und was machen die Unternehmen, um die Ziele zu erreichen?

Antwort: So ziemlich alles. Also mindestens am Rande, also auf dem Grenzpfad der Legalität..." (Tiefbauingenieur, alternativ engagiert)

Die Nachfrage, ob er sich vorstellen könne, daß sich diese Ziele ändern, wird verneint und auf die weitere Nachfrage, warum nicht, antwortet er:

"Ja, das geht los bei der Bevölkerung, die meines Erachtens viel angepaßter ist, als hier überhaupt jemand angepaßt war, bis hin zu den Machtstrukturen, an denen so schnell keiner rütteln kann..." (Tiefbauingenieur, alternativ engagiert).

Mancher begründet die negative Sicht mit eigenen negativen Erfahrungen, die er im Rahmen von Praktikas in westlichen Unternehmen gemacht hat: Konkurrenzdenken wurde im betrieblichen Alltag erlebt und negativ empfunden.

"In westlichen Unternehmen ist dieses Konkurrenzverhalten unwahrscheinlich ausgeprägt. Ich habe selber die Erfahrung gemacht, daß man zuviel Privates niemand erzählen darf, weil das ...gegen einen ausgenutzt wird...auch wenn man nur ein Praktikant war... dieses Egoistische ... ist wesentlich stärker ausgeprägt als das früher war..." (Betriebswirtin, alternativ engagiert).

Darin könnte sich zum einen die von Schröder (1991) in seiner Beschreibung verschiedener Abwehrformen der Bevölkerung in den neuen Bundesländern geschilderte Tendenz ausdrücken, angesichts zunehmender Alltagsprobleme die DDR-Vergangenheit nostalgisch zu verklären:

"Das, was bei uns immer so schön war, das Kollegiale, ist wahrscheinlich nicht mehr so stark vertreten" (Chemikerin, alternativorientiert).

Hammann & Strohmeyer (1991) kennzeichnen in ihrem Aufsatz über die Mentalitätsdifferenz von Ost- und Westdeutschen die "Intimität" der DDR-Gesellschaft als die Kehrseite des autoritären Regimes. Nach der Öffnung der Grenzen beginnt der "kalte Sachzwang" und das Eigeninteresse, idealistisches Engagement und moralische Bedenken zu zerstreuen.

Möglicherweise haben aber diese Studenten auch einen geschärfteren Blick für die negativen Seiten der westlichen Leistungsgesellschaft, die die Kommilitonen in den alten Bundesländern nicht mehr realisieren. Vergleichbar wäre ihre Sicht derjenigen eines Ethnologen, der Sitten und Gebräuche eines exotischen Völkerstamms untersucht (Kohl, 1986). Im Unterschied zu der Situation des Ethnologen gibt es aber kein "Zurück" mehr.

"Es ist mehr Vertrauen und Ehrlichkeit unter den Menschen (in den neuen Bundesländern. Anm. d. Verf.). Das wird jetzt schon ein bißchen anders. Man merkt, daß bißchen jetzt der Konkurrenzkampf eine Rolle spielt und jeder versucht sich abzuschotten und ich hab da schon einige Praktikas im Westen ... gemacht und dort hab ich gemerkt, daß es ein ganz anderes Klima ist unter den Leuten, daß eben jeder sich abkapselt und immer so an sich denkt... Das würde mir nicht sehr gefallen. Vielleicht wird man nachher selber so, wahrscheinlich paßt man sich dann irgendwie an." (Betriebswirtin, karriereorientiert).

Frage: "Was ist Ihnen denn jetzt generell bei der Arbeitsplatzsuche am wichtigsten?"
Antwort "Daß die Mensch da was zählen". (Betriebswirtin, alternativ orientiert).

Die erhöhte Sensibilität der Führungsnachwuchskräfte in den neuen Bundesländern für den Wert zwischenmenschlicher Beziehungen könnte sowohl für die Wahrnehmung der Unternehmen im Prozeß der Selbstselektion als auch für die später erfolgende innerbetriebliche Sozialisation wichtig sein. Unabhängig von der jeweiligen Berufsorientierung wird dem Wert "Zwischenmenschlichkeit" und "Kollegialität" von unseren Befragten eine große Bedeutung beigemessen. Mancher sieht Anzeichen dafür, daß die neuen Sachzwänge diese Werte außer Kraft setzen. Es stellt sich hier die Frage, wie solche erlebten negativen Erfahrungen verarbeitet werden. Um die persönliche Identität aufrechtzuerhalten, bedarf es in der alltäglichen Interaktion der Unterstützung und Bestätigung durch andere (Nerdinger, 1990). Für unsere Befragten würde dies bedeuten, daß sie - wenn sie in ein Unternehmen eingetreten sind - ihre Berufskollegen als Bezugsgruppe wahrnehmen müssen, um ihre Identität zu stabilisieren. Gelingt dies aufgrund des wahrgenommenen Konkurrenzverhaltens nicht, sind Identitätskonflikte zu erwarten.

Neben gelegentlichen wehmütigen Äußerungen, die dem Sozialismus besonders in puncto Moral ein Plus zuschreiben, gibt es Aussagen, die deutlich machen, daß weder die alte noch die neue Ordnung um das Wohl des Menschen besorgt ist:
"Ich glaube nicht, daß es irgendwo einen Pharmakonzern in der Marktwirtschaft gibt, der nur Medikamente produziert, damit er den Menschen helfen kann. ... Aber das hat

es bei uns genausowenig gegeben, es hat auch kein Betrieb nur produziert, um die Menschen zu erfreuen." (Chemikerin, alternativ engagiert).

Die Befragten zeigen zum einen hohe moralische Ansprüche - die Produktion von Gütern soll für die Menschen erfolgen - sie sehen dieses Ideal aber nirgendwo verwirklicht. Somit befinden sie sich in einem "Leitbildvakuum", das Maaz (1991) in seiner Charakterisierung der psychologischen Folgen der Wende damit umschreibt, daß eine Orientierung für neue Werte und Ziele noch nicht wirklich zustande gekommen ist.

3.4 Attribution des Aufstiegs

Auch in der Kennzeichnung innerbetrieblicher Aufstiegsstrategien - die Frage lautete: "Was glauben Sie, woran es liegt, wenn man in einem Unternehmen aufsteigt" - werden mitunter keine Unterschiede zur ehemaligen sozialistischen Kaderarbeit erkannt:

"Beruflicher Aufstieg? Das ist so ne schöne Westformulierung, wir nennen das Karriere machen....das was es hier über Parteisachen gab, gibts da über irgendwelche Lobbys...." (Tiefbauingenieur, alternativ engagiert).

Die meisten Befragten verbinden mit beruflichem Aufstieg die Belohnung für erbrachte Leistung:

".. Ich meine, Leistung wird wohl immer entscheidend sein....ich kann nur aufsteigen, wenn ich Leistung bringe" (Betriebswirtin, alternativ engagiert).

In dieser unilinearen Attribution von Aufstieg unterscheiden sich die Befragten von Studenten in den alten Bundesländern, die sich Aufstieg zwar auch durch Leistung, verbunden aber mit dem Einsatz von Ellenbogen, geschickter Präsentation der eigenen Person und dem Aufbau von Beziehungsnetzen erklären (Nerdinger, 1991). In der Sichtweise der Führungsnachwuchskräfte aus den neuen Bundesländern drückt sich somit auch eine Erwartungshaltung aus: Die Hoffnung, daß Leistung - im Unterschied zum sozialistischen System - lohnt.

3.5 Familie oder Karriere - eine neue Alternative

Frauen sehen sich vor die bislang nicht gekannte Alternative Familie oder Karriere gestellt und könnten vielfach gezwungen sein, von vergangenen Lebensplänen Abschied zu nehmen:

"Je höher man kommt in Leitungsebenen, umso geringer wird der Anteil der Frauen. Das ist auch für mich so, wenn ich mal Kinder haben will, dann brauch ich mir das sowieso nicht ausrechnen, denn entweder man will Kinder haben oder man will die Karriere machen, dann muß man von vorneherein sagen, darauf verzichtet man."

Frage: Was hat sich geändert?

Antwort: "Was bei uns z.B. durch die Wende vollkommen in den Hintergrund geraten ist, bei uns in der DDR war das ja üblich, wenn man verheiratet war mit 24, ein Kind zu haben...Aber jetzt ein Kind zu haben, ist bei uns vollkommen in den Hintergrund gerückt. Vorher war das kein Problem, da hätte man das Baby bekommen und hätte dann weiter gemacht"(Chemikerin, alternativ engagiert).

In der allgemeinen Frage, was einem im Leben am wichtigsten ist, wird sehr häufig an erster Stelle die Familie bzw. das Familienleben genannt:

Frage: "Was ist Dir jetzt in Deinem Leben besonders wichtig?"

Antwort: "Vielleicht sollte ich da an erster Stelle meine Partnerschaft nennen" (Chemikerin, keine Orientierung).

Antwort: "Sehr wichtig ist für mich meine Familie, meine Frau und meine beiden Kinder..."(Informatiker, karriereorientiert).

Gysi (1990) stellt in ihrer Bilanzierung der Familienentwicklung in der ehemaligen DDR fest, daß die Familie für die DDR-BürgerInnen der wichtigste Lebenswert war. Die Familie stellte das Synonym für Freizeit und Privatheit dar, für Möglichkeiten individueller Betätigungen außerhalb der gesellschaftlichen Aktivitätsformen. In den Betrieben und in der Gesellschaft selbst konnten besonders in den 80er Jahren keine glaubhaften Werte mehr vermittelt werden. Dadurch erfuhr die Familie quasi als Komplementärwert eine Aufwertung. Sie geriet regelrecht zum "Antipoden" der Gesellschaft. Durch diese hohen Ansprüche an Kompensation für gesellschaftliche Versagungen wurde jedoch vielfach die Kleinfamilie überfordert, was sich nach Gysi (1990) in der steigenden Rate der Ehescheidungen niederschlug.

4. Ausblick

Die weitere Auswertung der Interviews wird es ermöglichen, das Erhebungsinstrument, mit dem 1992/93 in Leipzig 300 Examenskandidaten befragt werden sollen, an die Situation in den neuen Bundesländern und die besondere Lage potentieller Führungskräfte dort anzupassen. In dem geplanten Längsschnitt (Kaschube et al., 1991b) wird sich auch zeigen, inwieweit es den Unternehmen, die die Vertreter der neuen Werte der Marktwirtschaft sind, gelingt, diese potentiellen Führungskräfte an sich zu binden oder ob die Gefahr besteht, daß menschliche Enttäuschungen zu einer Verweigerungshaltung führen und die durchaus vorhandene "naive" Leistungsbereitschaft untergraben. Gerade die größere Sensibilität für die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen sowie das geschärfte ethische Bewußtsein sollten eine Herausforderung für die Unternehmen darstellen.

5. Literatur

- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 6-19.
- Gysi, J. (1990). Die Zukunft von Familie und Ehe, Familienpolitik und Familienforschung in der DDR. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1, 33-42.
- Hammann, W. & Strohmeier, K. (1991). Die Mentalitätsdifferenz zwischen Ost- und Westdeutschen. *Psychosozial*, 1, 51-57.
- Kaschube, J., Hadesbeck, M., Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v., Sigl, E. & E. Spieß (1991a). Einstellungen zu Organisationen als Determinante der Selbstselektion. 1. unveröffentlichter Arbeitsbericht zum Teilprojekt A7
- Kaschube, J., Nerdinger, F.W., von Rosenstiel, L., Sigl, E. & Spieß, E. (1991b). Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses. In *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. München: Finanzierungsantrag an die DFG.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt: Campus.
- Kohl, K.H. (1986). Exotik als Beruf - Erfahrung und Trauma der Ethnographie. Frankfurt: Campus.
- Maaz,H.J., (1991). Die psychologischen Folgen der "Wende" in der DDR. *Psychosozial*, 14, 58-63.
- Mayring, P. (1983). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F. W. (1990). *Lebenswelt "Werbung" -Eine sozialpsychologische Studie über Macht und Identität*. Frankfurt: Campus.
- Nerdinger, F. W. (1991). Subjektive Theorien beruflichen Aufstiegs. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. i. D.
- 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.
- Schröder, H. (1991). Zur psychologischen Vergangenheitsbewältigung der DDR-Bürger nach der Wende. *Psychosozial*, 14, 23-33.
- 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., Kaschube, J., Nerdinger, F.W. & von Rosenstiel, L. (1992). Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf - Eine qualitative Studie an Jungakademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Sonderheft, i.V.