

Soziale Beziehungen und Personalauswahl: eine empirische Studie über den Einfluß des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung

Hartl, Michaela; Kieser, Heiko; Ott, Jörg; Pokorny, Matthias; Urschler, Urike; Walter, Volker

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hartl, M., Kieser, H., Ott, J., Pokorny, M., Urschler, U., & Walter, V. (1998). *Soziale Beziehungen und Personalauswahl: eine empirische Studie über den Einfluß des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung*. (Praxis Sozialforschung, 1). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409308>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Reihe

PRAXIS SOZIALFORSCHUNG

Hrsg. von Jürgen Cromm und Helmut Giegler

Band 1

Soziale Beziehungen und Personalauswahl

Eine empirische Studie über den Einfluß
des kulturellen und sozialen Kapitals
auf die Personalrekrutierung

von

Michaela Hartl

Heiko Kieser

Jörg Ott

Matthias Pokorny

Ulrike Urschler

Volker Walter

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Soziale Beziehungen und Personalauswahl : Eine empirische Studie über den Einfluß des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung / von Michaela Hartl - München ; Mering : Hampp, 1998

(Reihe Praxis Sozialforschung ; Bd. 1)
ISBN 3-87988-282-7

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Vorwort der Herausgeber	VI
Einleitung	1
Kapitel 1 • Theorie	5
1.1 Der Begriff des sozialen Kapitals	5
1.2 Der Begriff des kulturellen Kapitals	7
1.3 Methoden der Personalbeschaffung	8
1.4 Personalbeschaffung über den erweiterten internen Arbeitsmarkt	9
1.4.1 Vor- und Nachteile für den Arbeitgeber	9
1.4.2 Vor- und Nachteile für den Arbeitnehmer	10
1.5 Wichtige Arbeitsmarkttheorien im Überblick	11
1.6 Überblick über wichtige bisherige Studien	12
Kapitel 2 • Methode, Feld, Probleme	17
2.1 Die Erhebungsmethode	17
2.1.1 Die Strukturierung der Interviewsituation	18
2.1.2 Die Standardisierung des Erhebungsinstruments	21
2.1.3 Die Art der verwendeten Fragetypen	21
2.1.4 Zusammenfassung	22
2.2 Die Auswahl der Firmen und Experten	23
2.2.1 Der Expertenstatus	24
2.2.2 Der Zugang zu den Firmen und ihren Personalleitern	25
2.2.3 Das Anschreiben und die Terminvereinbarung	26
2.3 Der Pretest	28
2.4 Die Interviewerschulung in Rollenspielen	29

2.5	Die Durchführung der Interviews	30
2.5.1	Die Interviewsituation	31
2.5.2	Aufgetretene Probleme	32
2.6	Analyse und Aufbereitung qualitativer Daten	34
2.6.1	Die Transkription	34
2.6.2	Die Qualitative Inhaltsanalyse	35
2.6.3	Die Inhaltsanalyse mit WINMAX	36
	Exkurs: Computerunterstützte Inhaltsanalyse	36
Kapitel 3	• Auswertung	47
3.1	Der Einstellungsprozeß	48
3.1.1	Arbeitsamt	49
3.1.2	Betriebsrat	49
3.1.3	Direktbewerbung	50
3.1.4	Informelle Kanäle	51
3.1.5	Inserate	51
3.1.6	Interner Arbeitsmarkt	52
3.1.7	Personalberater	53
3.1.8	Universitätskontakte	53
3.2	Das kulturelle Kapital	54
3.2.1	Datenmaterial	54
3.2.2	Zertifiziertes kulturelles Kapital	54
3.2.3	Objektiviertes kulturelles Kapital	63
3.2.4	Inkorporiertes kulturelles Kapital	74
3.2.5	Fazit	80
3.3	Das soziale Kapital	80
3.3.1	Die Ergebnisse kurz und bündig	81
3.3.2	Die Ergebnisse im Detail	81
3.3.3	Wie kann man soziales Kapital erwerben?	99
3.4	Der Werdegang der Personalbeauftragten	100
3.5	Zusammenfassung	103
3.5.1	Ergebnisse nach den Kapitalarten Bourdieus	103
3.5.2	Ergebnisse nach Branchen	105
3.5.3	Personalpolitische Konsequenzen	106

Schlußbetrachtung	111
Literaturverzeichnis	113
Glossar	117
Anhang A • Anschreiben, Datenschutzerklärung, Leitfaden	123
Anhang B • Die Codewortliste	126

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Rekrutierungskanäle bei der Personalauswahl	15
Abb. 2: Rekrutierungskanäle bei der Personalauswahl von FH- und Universitätsabsolventen	15
Abb. 3: Objekt-/Projektmanager sowie Codesystem- und Codewort-Manager	41
Tab. 1: Schwerpunkte der Aussagen der Expertengespräche	43

Vorwort der Herausgeber

Mit der Reihe "PRAXIS SOZIALFORSCHUNG" haben wir uns das Ziel gesetzt, ausgewählte empirische Studien zu dokumentieren. Wir werden Untersuchungen aufnehmen, die einen Beitrag zur Analyse und Erklärung sozialer Realität leisten.

Ein Augenmerk wird dabei unseren Lehrforschungsprojekten zukommen, Forschungsvorhaben, die über mehr als vier Semester hinweg das gesamte Hauptstudium prägen. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, daß das "Handwerk" der empirischen Sozialforschung letztlich nur durch Anwendung erlernt werden kann. Daß dies mit kritischen theoretischen Reflexionen einhergehen muß, versteht sich von selbst.

Das Kleingruppenkonzept der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät an der Universität Augsburg erweist sich dabei als besonders vorteilhaft, ebenso wie die Tatsache, daß Hauptfachstudenten der Sozioökonomie gemeinsam mit Studierenden anderer Fachrichtungen - Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsmathematik oder auch Sozialgeographie - mit den ihnen jeweils zu eigenen Denkweisen an demselben Forschungsgegenstand mitwirken.

Die Projekte sind so angelegt, daß zunächst ein vergleichsweise allgemein gehaltenes Rahmenthema (z.B. Lebensstile oder "Partnerbeziehungen") diskutiert wird. Nach der Auseinandersetzung mit den vorgestellten Theorien leitet die Erörterung empirischer Studien zur eigenen Forschungsaktivität der Studierenden über. Sie entwickeln spezifische Fragestellungen, die sie im weiteren Verlauf untersuchen wollen. Vor diesem Hintergrund schließen sich Konzipierung und Durchführung einschlägiger quantitativer bzw. qualitativer empirischer Erhebungen und deren (computergestützte) Auswertung an. Gegenstände des letzten Projektsemesters sind die Erörterungen einerseits der Konsequenzen einer etwaigen Korrektur theoretischer Annahmen, andererseits der möglichen Verwendung der Forschungsergebnisse. Abschließend werden auch jene Schritte vollzogen, welche auf dem Weg von dem Bericht bis zur Publikation notwendig sind.

Wir verfolgen also mit unseren Lehrforschungsprojekten und ihrer Veröffentlichung zwei Zielsetzungen: Zum einen versuchen wir, weiterführende Antworten auf konkrete Fragen aus der sozialen Umwelt, auf (begrenzte) sozialwissenschaftliche Problemstellungen zu geben, zum anderen wollen wir einen Einblick in den Forschungsalltag geben mit all seinen keineswegs nur wissenschaftlichen Erlebnissen. Daß es bei diesen Forschungsarbeiten - bei aller angestrebten Sorgfalt - nicht immer so ideal zugeht, wie es "im Buche steht", liegt in der Natur der Sache. Dennoch halten wir den Anspruch aufrecht, daß sich solche Projekte gegenüber regulär geförderten, personell und finanziell ungleich besser ausgestatteten durchaus behaupten können.

An dieser Stelle bleibt noch anzumerken, daß sich die beteiligten Studierenden in einem Maße engagieren, das angesichts hoher Belastungen, wie sie in reglementierten Studiengängen an einer WiSo-Fakultät üblich sind, als ungewöhnlich angesehen werden muß. Wir sind aber davon überzeugt, daß sich dieser Aufwand

für die Studierenden, die auf diese Weise frühzeitig und unmittelbar mit der wissenschaftlichen Praxis konfrontiert werden, letztlich auch beruflich auszahlt, zumal die mit Forschung verbundenen gruppenspezifischen Prozesse Kompetenzen vermitteln, die im Studium nicht direkt erworben werden.

Unsere Reihe soll in ihrem hinsichtlich Gegenstand und Methode weiten Rahmen aber auch ein Forum für andere empirische Arbeiten sein. Wir eröffnen sie jedoch bewußt mit den Ergebnissen eines Lehrforschungsprojektes, dessen praktische Orientierung für sich selbst spricht.

Jürgen Cromm
Helmut Giegler

Einleitung

„Also, bevor wir jetzt anfangen,
über Personalrekrutierung zu reden,
will ich Ihnen mal eines sagen:
Beziehungen sind das A und O.“

Zitat aus einem Interview

Dieses Zitat soll den Leser¹ nicht in Sicherheit wiegen. Zwar bestärkt es den common sense in der Bevölkerung, man müsse nur die richtigen Leute kennen, um seinen Zielen näherzukommen, es ist jedoch eine differenziertere Betrachtungsweise notwendig, die pauschale Aussagen wieder relativiert. Die vorliegende Studie stellt sich dieser Aufgabe.

Mit der Untersuchung werden zwei Personengruppen angesprochen: zum einen die „Praktiker“, zum anderen die „Theoretiker“. Eine solche Zweiteilung erklärt unter anderem den Umfang der Studie. Mit „Praktiker“ sind Personen gemeint, die z.B. im Rahmen des Personalwesens, der Soziologie oder der Betriebswirtschaftslehre einen inhaltlich verwertbaren und umsetzbaren Nutzen für ihr Berufsleben, sei es im Rahmen ihrer Tätigkeit oder für die persönliche Karriereplanung, verbuchen wollen. Für diese Leser soll der ausführliche Methodenteil als Beleg für wissenschaftliches und empirisch fundiertes Arbeiten dienen, aus Zeitgründen könnten sie sich jedoch auf den dritten Teil, die Auswertung, konzentrieren.

Als „Theoretiker“ seien hier Studenten und Forscher betitelt, die sich mit qualitativer Inhaltsanalyse, Expertengesprächen und vor allem auch dem Analyseprogramm WINMAX beschäftigen. Diese derzeit noch relativ unbekannt Software findet immer mehr Anwender. Für diese zweite Personengruppe kann der Abschnitt „soziales Kapital“ als exemplarisches Beispiel für die Erhebung und Auswertung qualitativer Daten und deren Analyse mit WINMAX dienen.

Das Thema entstand in Auseinandersetzung mit aktuellen soziologischen Theorien, die eine sich fortentwickelnde Individualisierung innerhalb der Gesellschaft konstatieren und eine Entwicklung zur entstrukturalisierten Gesellschaft erwarten (vgl. Beck, 1986; Lüdtke, 1989). So unterläuft nach Beck „ein Prozeß der Individualisierung und Diversifizierung von Lebenslagen und Lebensstilen ... das Hierarchiemodell sozialer Klassen und Schichten“ (Beck, 1986, S. 122). Ob die Zweifel daran lediglich aus konservativen Beharrungstendenzen herrühren oder ob latent immer noch starke Schichten für die Gesellschaft konstituierend sind, ist eine untersuchenswerte Frage.

Inspiziert durch die Arbeiten Pierre Bourdieus (vgl. hier insbes. 1996) sowie eigener interkultureller Eindrücke richtete sich der Fokus auf die „unter der Oberfläche“ liegenden Strukturen, die für die Gesellschaft wichtig sein können. Kon-

¹ Im folgenden verwenden wir - politically völlig incorrect - durchgängig die männliche Endung, um die Lesbarkeit nicht unnötig zu erschweren und emanzipierten Frauen und Männern immer wieder fruchtbare Streitpunkte zu bieten.

kret sollte untersucht werden, inwieweit die in Deutschland eher verborgenen informellen Kanäle, das „Vitamin B“, den Zugang zu Arbeitsplätzen beeinflussen. Obwohl im Alltagswissen durchaus präsent, fand dieses Thema wohl auch aufgrund der methodischen Schwierigkeiten in der wissenschaftlichen Forschung bisher keine allzu große Berücksichtigung (vgl. 1.6).

Diese Studie unternimmt den Versuch, sowohl den Antagonismus Soziologie versus (klassische) Betriebswirtschaftslehre zu überwinden, als auch eine Brücke zu bauen von der Theorie zur Praxis. Unter soziologischer Perspektive wird die praktische Umsetzung personalpolitischer Theorie beleuchtet. Dies dient sowohl der Erhellung gesamtgesellschaftlicher Phänomene wie Arbeitslosigkeit, Statusunterschieden, Schichtung der Gesellschaft als auch der Untersuchung ökonomischer Sachverhalte, wie z.B. der Frage, inwiefern die oft aufwendige Personalrekrutierung (Assessment Center, Auswahlseminare) funktional oder dysfunktional für das System „Unternehmen“ ist. Mit dem einleitenden Zitat gesprochen: Sind Beziehungen tatsächlich das „A und O“ und falls ja, werden sie rational aufgegriffen, oder kapituliert die formal am homo oeconomicus orientierte Personalpolitik in der Praxis unreflektiert vor den sozialen Mechanismen?

Bei der Beschreibung der Wahl des Themas klang schon an, welche Bedeutung dieser Fragestellung nach der Struktur der Gesellschaft zukommt: Ist die Gesellschaft eine egalitäre, würden alle die gleichen Chancen und Zugangsmöglichkeiten zu dem jeweils angestrebten Status haben. Ist dagegen der Zugang zu subjektiv erstrebenswerten Funktionen selektiv und von nicht individuell beeinflussbaren Faktoren abhängig, läge nach wie vor eine geschichtete Gesellschaft vor, wenngleich in differenzierterer Form. Soziologische Modelle, welche den Anspruch erheben, die Gesellschaft zu beschreiben, müssen sich an dieser Frage messen lassen.

Besonders angesichts eines der großen Probleme Deutschlands und Europas, der hohen Arbeitslosigkeit, ist der „matching process“, der darüber entscheidet, wer welchen Arbeitsplatz bekommt oder auch nicht, von fundamentaler Bedeutung. Wenn sogar in Reportagen eines deutschen Privatsenders die Meldung auftaucht, Arbeitslose, die oft „in Kneipen gehen“, seien kürzer von Arbeitslosigkeit betroffen als andere, gerät das im folgenden als „soziales Kapital“ bezeichnete „Vitamin B“ ins Blickfeld.

In Anbetracht der prekären Arbeitsmarktlage ist die realitätsnahe Untersuchung aller tatsächlich relevanten Methoden und Wege der Stellenvergabe von herausragender Bedeutung. Diese Arbeit widmet sich also der Personalauswahl aus unternehmerischer Sicht, insbesondere bei Besetzung gehobener Positionen.

Die Thematik war leicht gefunden; sie mußte aber für das Projekt konkretisiert und operationalisiert werden, ein sozialer Aushandlungsprozeß, der hohe Anforderungen an Teamfähigkeit und Sozialkompetenz mit sich brachte.

Es folgte die Vertiefung rhetorischer und organisatorischer Fertigkeiten: Um Firmen zur Teilnahme zu bewegen, Termine zu koordinieren sowie Expertengespräche durchzuführen, waren erhebliche Ansprüche zu erfüllen. Durch Workshops mit Rollenspielen und gezieltem Coaching erreichte die Vorbereitung so-

wohl für den telefonischen Erstkontakt als auch für die Belastungssituation Expertengespräch die gesteckten Ziele weitestgehend. Bei nur drei von 24 kontaktierten Firmen kam kein Interview zustande, eines davon aufgrund von Terminproblemen der Forscher selbst. Die Ausfallrate ist damit unterdurchschnittlich. Daß darüber hinaus kein Expertengespräch abgebrochen wurde, übertraf alle Erwartungen und bestätigt den Erfolg des vorangegangenen intensiven Coachings. Die ausgewählten Firmen sind aus methodischen Gründen (vgl. 2.2) im wesentlichen die „ersten Adressen“ Süddeutschlands; dies ist daher besonders erfreulich.

Wesentlich stupider und langwieriger als die vorangegangenen Aufgaben war dann die Transkription der Interviews.² Die zeitgleich kommenden Impulse zur Aktivität („wir müssen unbedingt die Transkripte fertigtippen“) wie zur Passivität („doch erst nächste Woche“, „nächsten Monat“, „vielleicht nächstes Semester“) führten zur bekannten Flucht in Distanzierung: „... so bleibt den Mitarbeitern [im wesentlichen, Anm. d. Verf.] nur die Möglichkeit, sich gegenüber diesen sich gegenseitig ausschließenden Doppelbotschaften abzuschirmen, indem sie sich ... resignativ zurückziehen und emotional distanzieren.“ (Simon, 1995, S. 296).

Im Rahmen der Auswertung zeigte es sich unumgänglich, die Verantwortlichkeiten aufzuteilen; bewußt wurden weder sprachliche noch inhaltliche Nivellierungen über alle Beiträge vorgenommen. Die Projektdurchführung erfolgte aus den später detaillierter dargestellten Überlegungen (vgl. 2.1) ausschließlich qualitativ. Deswegen schien es uns ehrlicher, die Subjektivität ungeschminkt abzubilden. Latent geleitet durch das Interesse, wie denn nun der eigene Berufseinstieg ablaufen werde, waren trotz bewußter Thematisierung dieses Problems subjektive Verzerrungen nicht zu vermeiden. Damit sah jeder einzelne studentische Forscher und auch das Team als Ganzes durch (s)eine persönliche, systemisch strukturierte, selektive Wahrnehmungsbille. Erst wenn festgehalten wurde, was die Forscher als Ergebnis sehen, kann diese Meinung mit anderen in Kontrast gesetzt werden, um darin enthaltene Verzerrungen zu neutralisieren. Die vorliegende Studie dient ersterem; letzteres bleibt weiterführenden Arbeiten vorbehalten.

Die Gliederung dieses Bandes folgt dem dreistufigen Projektablauf. Im ersten Kapitel finden sich die inhaltlichen Grundlagen aus der Theorie der Personalpolitik. Hier werden die wenigen, meist außerhalb Deutschlands durchgeführten vergleichbaren Studien zusammengefaßt.

Das zweite Kapitel beschreibt die Datenerhebung. Diese wird unter zwei Gesichtspunkten beleuchtet: zum einen der Anwendung und Abwandlung des klassischen methodischen Instrumentariums für den konkreten Forschungszusammenhang (2.1-2.5), zum anderen der angewandten computergestützten Datenanalyse (2.6).

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt. Der Logik der in der Datenanalyse entwickelten Systematik (Abb. 3 sowie Anhang B) folgend, werden hier zuerst der praktische Ablauf des Einstellungsprozesses (3.1), sodann die Er-

² Da die Interviews ohne eine weitgehende Verfremdung des Inhalts nicht hinreichend anonymisiert werden können, sind sie aufgrund der sensiblen Daten nicht beigelegt.

gebnisse zum kulturellen (3.2) sowie sozialen Kapital (3.3) dargestellt. Unter Punkt 3.4, dem persönlichen Werdegang der Interviewten, wird ein konzeptioneller Kunstgriff der Studie zur Überprüfung der Validität der Daten angedeutet. Alle Ergebnisse sind unter 3.5 nochmals zusammengefaßt.

Die Autoren danken den Herausgebern für ihr Engagement und ihre konstruktive Kritik, ohne die dieser Band nicht entstanden wäre.

Kapitel 1 • Theorie

Dieses Kapitel erörtert die Theorie des Arbeitsmarktes und den Begriff des sozialen Kapitals. Es werden die traditionellen Methoden der Personalbeschaffung erläutert und ein Überblick über bereits vorhandene Studien gegeben. Dabei soll der theoretische Hintergrund der vorliegenden Studie sowohl aus Sicht des Personalwesens als auch aus soziologischer Perspektive vermittelt werden.

Um eine solche Untersuchung durchführen zu können, sind umfangreiche Recherchen sowohl im Bereich des Personalwesens als auch innerhalb bereits vorliegender Studien, die sich mit dem zu untersuchenden Thema befassen, erforderlich. Leider sind im deutschsprachigen Raum bislang nur wenige Studien über informelle Beziehungen bei der Personaleinstellung durchgeführt worden.

Diese Studie wurde vor dem Hintergrund der Lebensstilforschung und des Konzeptes von Bourdieu durchgeführt, der neben dem bekannten Begriff des ökonomischen Kapitals zusätzlich die Begriffe des sozialen und kulturellen Kapitals prägte. Bourdieu erweiterte den Marx'schen Kapitalbegriff, um mit Hilfe der umfassenderen Definition die Möglichkeit der Akkumulation von Wissen und Materie darzustellen. Seiner Aussage zufolge ist Kapital akkumulierte soziale Energie, wodurch es dem einzelnen möglich wird, mit Hilfe der verschiedenen Kapitalarten sein Schicksal zu beeinflussen, ob nun mit ökonomischem, sozialem oder kulturellem Kapital.

Zunächst sollen jedoch zum besseren Verständnis die beiden hier zentralen Begriffe, der des sozialen Kapitals und der des kulturellen Kapitals, definiert werden.

1.1 Der Begriff des sozialen Kapitals

Nach Bourdieu umfaßt das soziale Kapital „die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu, 1983, S. 190). Gemeint sind damit sämtliche Austauschbeziehungen materieller oder immaterieller Art, aufgrund deren es möglich wird, daß „Individuen aus einem etwa gleichwertigen (ökonomischen oder kulturellen) Kapital sehr ungleiche Erträge erzielen“ (ebenda, S. 191).

Die Existenz solcher Beziehungen ist das Ergebnis einer fortlaufenden Institutionalisierungsarbeit, ohne die eine Produktion und Reproduktion der dauerhaften und nützlichen Verbindungen, die Zugang zu materiellen oder symbolischen Profiten verschaffen, nicht möglich ist. Das Beziehungsnetz ist somit „das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewußt oder unbewußt auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen“ (ebenda). Gegenseitiges

Kennen und Anerkennen ist dabei gleichzeitig Voraussetzung und Ergebnis dieses Austausches.

Soziale Netzwerke sind für viele Lebenssituationen von Bedeutung. Oft ist man auf die Hilfe anderer Menschen angewiesen, und im Gegenzug erweist man auch gerne guten Bekannten einen Gefallen. Innerhalb der vorliegenden Studie steht eine spezielle Ausprägung sozialer Netzwerke im Vordergrund: die Bedeutung des sozialen Kapitals beim Zugang zu Arbeitsplätzen.

Hierzu ein einführendes Beispiel: „When Albert Einstein completed his university studies in 1900, he could not obtain a job appropriate to his training, in part because he had so antagonized his professors that they would not hire or help him. After more than a year of searching and temporary employment, Einstein applied for a post at the Swiss Patent Office and was a few months later called to Zurich for an interview with the office director. In spite of an inadequate performance during the interview, Einstein was hired. As it turns out, the director was an intimate friend of the father of Marcel Grossman, a good friend and former classmate of Einstein. The appointment was no doubt a favor from the director to the Grossmans. Einstein's major scientific insights occurred during his several years at the Patent Office and he later said, in effect, that had he held a faculty position during that period, the pressures for academic advancement would probably have discouraged him from exploring such unorthodox and professionally risky issues as the special theory of relativity“ (Clark, nach Fischer, 1977, S. 19).

„Einstein used his social network - the people with whom he was directly and indirectly related - to obtain his first job. Later in his career, he served as an important contact in the social networks of young physicists seeking their first jobs. ... Our Networks do more than just support us; they also place demands upon us - for assistance, advice, to help a friend of a friend - and they influence our values, attitudes, and decisions“ (Fischer, 1977, S. 19).

Dieses Beispiel zeigt, daß soziale Kontakte durchaus hilfreich sein können, um einen Arbeitsplatz zu erlangen. Wie wichtig soziales Kapital in der heutigen Zeit ist, welche Gründe es möglicherweise für dessen Existenz gibt und was sich Unternehmen oder Bewerber davon versprechen, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie hinterfragt. Die Ergebnisse werden nachfolgend aufgezeigt (vgl. Kapitel 3).

Soziales Kapital im Bereich der Personalrekrutierung ist grundsätzlich ein schwer abgrenzbarer Begriff und beinhaltet verschiedene Relevanzbereiche. Im weitesten Sinn kann man damit jegliche Art der sozialen Interaktion zwischen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens verstehen, die sich positiv auf den Einstellungsprozeß eines Bewerbers auswirkt. So kann man beispielsweise auch schon von sozialem Kapital reden, wenn jemand die richtigen Leute kennt, die ihn rechtzeitig über eine offene Stelle in Kenntnis setzen, und sich somit durch den Informationsvorsprung vor anderen Bewerbern die Wahrscheinlichkeit erhöht, in die Vorauswahl zu kommen. Eine Einstellung ist in solchen Fällen zwar noch nicht garantiert, aber mit der Einladung zum Vorstellungsgespräch ist bereits eine große Hürde genommen, und formale Auswahlkriterien wie Zeugnisse usw. entfallen dadurch nahezu.

1.2 Der Begriff des kulturellen Kapitals

In Anlehnung an Bourdieu lassen sich drei verschiedene Formen des kulturellen Kapitals unterscheiden.

- **Zertifiziertes kulturelles Kapital**

Unter das zertifizierte kulturelle Kapital werden Titel subsumiert, die den Erwerb kulturellen Kapitals bestätigen. Im besonderen sind dies Urkunden und Dokumente, beispielsweise Diplomezeugnisse, die den Nachweis erbringen, daß man einen bestimmten Grad an Bildung erworben hat, des weiteren aber auch Auslandsaufenthalte oder Praktika als Beleg für außeruniversitäre Kompetenzen.

- **Objektiviertes kulturelles Kapital**

Unter das objektivierte kulturelle Kapital werden vor allem materielle Dinge eingeordnet, in die sich eine Person mit ihrem Charakter einbringt. Dies bezieht sich auf die Kleidung und die Gestaltung des Äußeren, aber auch auf die Formung der Umwelt, in der sich das Individuum bewegt, beispielsweise Wohnungseinrichtung oder Freizeitaktivitäten.

- **Inkorporiertes kulturelles Kapital**

Inkorporiertes kulturelles Kapital stellt die verinnerlichten Werte dar, die der einzelne durch Unterrichts- oder Lernzeit erworben hat. Es kann vor allem als Erwerb von Bildung im Sinne der Charakterbildung und nicht nur im Sinne einer hohen Fachkompetenz im Bereich Kunst, wie im Bildungsbürgertum anzutreffen, ausgedrückt werden. Dieses Kapital, im folgenden auch Habitus genannt, bezeichnet die Gesamtheit des geistigen Besitzes und ist damit unverwechselbarer Bestandteil der Persönlichkeit. Der Habitus wird durch einen permanenten Lernprozeß erworben, wobei der frühkindlichen Internalisierung ein hoher Stellenwert zukommt. Als eingängiges Beispiel für eine von den befragten Personalverantwortlichen positiv bewertete Kompetenz sei hier der Sohn des Unternehmers angeführt, der schon am Mittagstisch lernt, wie man ein Unternehmen führt.

Bourdieu versucht mit Hilfe des kulturellen Kapitals, die Ungleichheit der schulischen Leistungen von Kindern aus verschiedenen sozialen Klassen zu begreifen. Dieser Ansatz läßt sich durchaus, wie diese Studie zeigt, auf das weitere Leben, vor allem jedoch auf den Erfolg im Arbeitsleben, ausdehnen. Vor diesem Hintergrund stellt sich natürlich die Frage, wie wichtig kulturelles Kapital beim Einstellungsprozeß ist. War es bis vor kurzem noch so, daß eine gute Ausbildung, gepaart mit dem Willen, erfolgreich zu sein und dem Willen, seine Fähigkeiten dafür einzusetzen für eine Einstellung ausreichte, so werden mittlerweile immer höhere Anforderungen gestellt.

So stößt man auch bald an Grenzen, Anforderungen nachzuvollziehen, wenn in Stellenanzeigen allgemein von „soft skills“ oder sozialen Kompetenzen gesprochen wird, ohne daß selbst erfahrene Personalexperten diese Fähigkeiten exakt

abgrenzen und definieren können. Folglich ist eine Studie in diesem Bereich sicherlich sowohl für Arbeitsuchende als auch für solche Personen interessant, welche für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens und damit auch des Mitarbeiterstammes verantwortlich sind und so auch die immer schwierigere Aufgabe haben, adäquates Personal für das Unternehmen auszuwählen.

1.3 Methoden der Personalbeschaffung

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die verschiedenen Wege der Personalbeschaffung gegeben. Diese werden jedoch nicht näher erklärt, da der Leser lediglich einen Eindruck erhalten soll, wie die vorliegende Studie einzuordnen ist.

Grundsätzlich kann man zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterscheiden (vgl. Kompa, 1989, S. 20ff.). Die **interne** Personalbeschaffung spielt sich ausschließlich innerhalb des Unternehmens ab, greift also nur auf das Potential zurück, das bereits dort vorhanden ist.

Dies kann geschehen durch:

- innerbetriebliche Bewerbung (z.B. aufgrund interner Stellenausschreibung)
- Vorschlag eines Vorgesetzten
- gezielte Personalentwicklung (z.B. Aus- und Weiterbildung, Umschulung, Stellenwechsel zur systematischen Erweiterung der Fertigkeiten und Fähigkeiten)

Die **externe** Personalbeschaffung, die sich außerhalb des Unternehmens abspielt, kann zusätzlich noch danach unterschieden werden, ob sich der Personalsuchende bei der Beschaffung eher aktiv oder eher passiv verhält.

Zu der **passiven** Beschaffung zählt man:

- persönliche Vorsprache von Bewerbern (d.h. selbstinitiierte Bewerbungen)
- Bewerberkartei
- Auswertung von Stellengesuchen
- Hilfe der Arbeitsverwaltung (d.h. Arbeitsamt oder private Arbeitsvermittlung)
- Zeitarbeit
- Werkvertrag

Die eher **aktive** Beschaffung besteht im wesentlichen aus:

- Anschlagtafeln
- Anwerbung durch Firmenangehörige (z.B. gezielte Ansprache, Abwerbung)
- Werbung an Schulen oder Universitäten
- Postwurf- oder Plakatwerbung
- Personalberater
- Zeitungsanzeige

Darüber hinaus existiert noch der von Manwaring gebildete Begriff des „erweiterten internen Arbeitsmarktes“ (Manwaring, nach Preisendörfer/Voss, 1988, S. 106; Deeke, 1991, S. 270ff.), bei dem die Personalrekrutierung über das räumliche und soziale Umfeld der Mitarbeiter erfolgt. Informationen über freie Stellen gelangen hier nicht auf den externen Arbeitsmarkt, sondern bleiben auf das Beziehungsnetz von Betriebsinsidern beschränkt, wodurch der Zugang für Außenstehende, die nicht über solche Beziehungen verfügen, sehr erschwert bzw. unmöglich wird.

Der erweiterte interne Arbeitsmarkt stellt einen Kompromiß zwischen interner und externer Personalbeschaffung dar. Er gehört jedoch zum externen Arbeitsmarkt, da die einzustellenden Arbeitskräfte keine Beschäftigten des Unternehmens sind, die Vermittlung der Externen aber durch intern Beschäftigte geschieht, welche die Bewerber kennen und als Vermittler bereits eine gewisse Vorauswahl treffen (vgl. Rastetter, 1994, S. 11f.). Zum erweiterten internen Arbeitsmarkt kann man jedoch neben Empfehlungen von Mitarbeitern auch Empfehlungen durch Kunden oder Geschäftspartner zählen. Dies wurde in der vorliegenden Studie auch so gehandhabt - wengleich hier die Meinungen in der vorhandenen Literatur auseinandergehen -, da sich diese Arbeit weniger auf den Fachbegriff des erweiterten internen Arbeitsmarktes (von seiten des Personalwesens) als auf das Phänomen des sozialen Kapitals (von seiten der Soziologie) beim Arbeitsplatzzugang bezieht.

In dieser Untersuchung geht es vorrangig um die Methoden der Personalbeschaffung über den erweiterten internen Arbeitsmarkt, also um die Bedeutung des sozialen Kapitals bei der Personalauswahl.

1.4 Personalbeschaffung über den erweiterten internen Arbeitsmarkt

Hier geht es zunächst um die möglichen bzw. in bisherigen Studien festgestellten Vor- und Nachteile der Personaleinstellung über soziale Kontakte; an späterer Stelle wird dieses Thema unter Zuhilfenahme der Ergebnisse noch einmal aufgegriffen und diskutiert (vgl. 3.3).

1.4.1 Vor- und Nachteile für den Arbeitgeber

Mögliche Vorteile der Personalrekrutierung über soziale Netzwerke der Belegschaftsmitglieder bestehen in der Reduzierung von Suchaufwand und -kosten im Vergleich zu anderen Methoden, wie zum Beispiel den Stellenanzeigen (vgl. Rastetter, 1994, S. 12f.). Weiterhin verringern sich die Unsicherheiten der Personalbeschaffung, denn es entsteht so eine sozial homogene Gruppe, deren Strukturen und Verhaltensweisen bereits bekannt sind, und die damit vom Unternehmen besser kontrollier- und überwachbar bleibt. Aufwendige Maßnahmen, die „Corporate Identity“ zu intensivieren, entfallen somit. Der Disziplinierungsaufwand seitens des Unternehmens sinkt erheblich, weil sich die soziale Kontrolle unter den Beschäftigten verstärkt, denn der Vermittelte will sich gegenüber dem Vermittler

loyal zeigen, und der Vermittler seinerseits möchte von seinen Vorgesetzten als zuverlässig eingeschätzt werden.

Sehringer spricht die durch Netzrekrutierung entstehende Unabhängigkeit vom allgemeinen Arbeitsmarkt an, der in der Regel als instabil und nicht kalkulierbar eingeschätzt wird (Sehringer, 1989, S. 61). Preisendörfer/Voss (1988, S. 107) weisen in diesem Zusammenhang noch auf eine sinkende Fluktuation und die daraus folgenden geringeren Anlern- und Ausbildungskosten sowie die Reduktion von Kontrollkosten hin. Rekrutierung über das Beziehungsnetz der Belegschaft ermöglicht das Entstehen von Normkonformität innerhalb dieser (z.B. in der Anerkennung frauenspezifischer Niedriglöhne) und bindet die Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. Deeke, 1991, S. 274). Danach kann sich ein Unternehmen mit Hilfe seiner Mitarbeiter auf schnelle und kostengünstige Informationsbeschaffung und -vermittlung unter gleichzeitiger Minimierung von Entscheidungsrisiken und Zukunftsungewißheiten verlassen (vgl. ebenda, S. 338ff.).

Die Nachteile für Unternehmen bei der Personalbeschaffung über informelle Wege liegen in der im Vergleich zu anderen Beschaffungsmethoden kleineren Auswahl an Arbeitnehmern, was dazu führen kann, daß nicht der geeignetste Arbeitnehmer für die Stelle genommen wird, sondern derjenige mit dem geringsten Suchaufwand (vgl. Rastetter, 1994, S. 12f.). In diesem Zusammenhang ist noch auf mögliche Beschränkungen infolge von Wahrnehmungs- und Kenntnisbarrieren der Informanten hinzuweisen (vgl. Deeke, 1991, S. 341). Weiterhin besteht die Gefahr der Bildung informeller Netzwerke innerhalb des Unternehmens („Klüngelbildung“) mit der möglichen Folge, daß die Unternehmensleitung zunehmend die Kontrolle verliert und sich Arbeitsklima und -moral verschlechtern können.

1.4.2 Vor- und Nachteile für den Arbeitnehmer

Vorteile der Personaleinstellung über informelle Kontakte für die einzustellende Person sind geringere Suchkosten bzw. geringerer Suchaufwand im Vergleich zu anderen Wegen sowie Informationsvorsprung vor anderen Bewerbern, die nicht über solche Kontakte verfügen und möglicherweise gar nicht erst erfahren, daß eine Stelle frei ist (vgl. Rastetter, 1994, S. 12f.) oder wird. Die mit einer Arbeitsplatzsuche verbundenen Unsicherheiten verringern sich, denn der Bewerber erfährt von dem Vermittler meist schon im voraus einiges über das Unternehmen und die künftigen Arbeitsbedingungen. Weiterhin ist es möglich, daß aus positiven Beziehungen zwischen Vermittler und Arbeitgeber auch eine positive Einstellung des Arbeitgebers zum Vermittelten folgt. Dies wiederum ist für den Vermittelten ein großer Vorteil gegenüber denen, die ohne Beziehungen zu ihrem Arbeitsplatz gekommen sind.

Eine Bewerbung über soziale Kontakte zeitigt eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, denn Personaleinsteller werten eine Referenz häufig als Bonus für den Bewerber (vgl. Preisendörfer/Voss, 1988, S. 107). Allerdings hängt der Erfolg ei-

ner solchen Bewerbung eng mit dem Status bzw. Ansehen des Vermittlers zusammen. Wenn das Ansehen des Vermittlers im Unternehmen so gut ist, daß eine Empfehlung durch diese Person positiv erscheint, dann ergibt sich für einen Bewerber über informelle Beziehungen häufig eine günstigere Plazierung als dies ohne Kontakte der Fall gewesen wäre. Arbeitnehmer können sich außerdem durch soziale Beziehungen schneller in ein Unternehmen eingliedern und finden durch die Vertrautheit im sozialen Umfeld oft auch bei monotoner Arbeit einen Rest von Zufriedenheit (vgl. Deeke, 1991, S. 275).

Ein Nachteil für Arbeitnehmer kann in der kleineren Auswahl von Arbeitsplätzen über informelle Vermittlung entstehen (vgl. Rastetter, 1994, S. 12f.). Durch die beschränkte Anzahl an Informationen über freie Arbeitsplätze wird möglicherweise nicht der beste Arbeitsplatz, sondern der mit dem geringsten Suchaufwand angenommen. Außerdem fühlen sich Bewerber unter Umständen dem Vermittler verpflichtet und können nicht so autonom handeln, wie dies ohne Vermittler der Fall wäre. Es ist durchaus denkbar, aus einer möglichen Verstrickung innerhalb seines sozialen Netzwerkes nur schwer wieder herauszukommen, wodurch sich nicht beabsichtigte gegenseitige Abhängigkeiten entwickeln können.

1.5 Wichtige Arbeitsmarkttheorien im Überblick

Die drei wichtigsten Arbeitsmarkttheorien (neoklassische Arbeitsmarkttheorie, soziologischer Statuszuweisungsansatz (Status-Attainment-Modell) und Arbeitsmarktsegmentation) sollen nachstehend im Hinblick auf den Stellenwert sozialer Kontakte kurz skizziert werden.

• Neoklassische Arbeitsmarkttheorie

Der Arbeitsmarkt bildet hier ein System, das allein durch den Preiswettbewerb reguliert ist, d.h., die Marktteilnehmer verhalten sich ökonomisch rational, also nach Kosten-Nutzen-Kalkül.

Arbeitgeber werden demnach versuchen, eine Stelle mit minimalen Kosten angemessen zu besetzen, und Arbeitnehmer wollen bei der Stellensuche ihren Aufwand so gering wie möglich halten.

Da auch das Sammeln von Informationen in die Kostenrechnung mit einbezogen werden muß, kann sich auch eine zunächst nicht rational erscheinende Wahl als rational herausstellen. Es ist deshalb unter bestimmten Bedingungen durchaus möglich, daß die Stellensuche bzw. Rekrutierung über soziale Kontakte eine rationale Suchstrategie darstellt (vgl. Preisendörfer/Voss, 1988, S. 105).

• Ansatz der soziologischen Statuszuweisung

Hier werden universalistische und partikularistische sowie erworbene und zugeschriebene Bestimmungsfaktoren des sozialen Status gegenübergestellt.

Im Hinblick auf die Bedeutung sozialer Netzwerke bei der Stellensuche stellt sich hier die Frage, inwieweit die Chancen, eine neue Stelle zu finden, von der so-

zialen Herkunft, der Qualifikation oder von der Eingliederung in bestimmte soziale Netzwerke dominiert werden (vgl. ebenda).

- **Arbeitsmarktsegmentation**

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Theorien wird hier nicht von einem offenen, für Zu- und Abgänge unbeschränkten Arbeitsmarkt ausgegangen, sondern die Existenz von Trennungslinien und Zutrittsbarrieren zwischen verschiedenen Teilarbeitsmärkten vorausgesetzt, zwischen denen ein Wechsel nur beschränkt oder gar nicht möglich ist.

Unter Segmentierung des Arbeitsmarktes faßt man die „relativ dauerhafte Ungleichheit von Arbeitsplätzen hinsichtlich Lohn, Qualifikationsanforderung, Beschäftigungsstabilität etc. (potentielle Segmentation) und zugleich relativ dauerhafte Ungleichheit der Chancen von Arbeitskraftanbietern im Zugang auf diese Arbeitsplätze (faktische Segmentation)“ (Sengenberger, nach Deeke, 1991, S. 151).

Anders als die Statuszuweisungstheoretiker, die einen langfristigen Trend hin zu universalistischen Selektionskriterien sehen, vermuten die Theoretiker der Arbeitsmarktsegmentation einen engen Zusammenhang zwischen der allgemeinen ökonomischen Lage und der Art der Selektionskriterien: „In Zeiten knapper Arbeitsplätze würden sich die bestehenden Tendenzen zur ‘sozialen Schließung’ verstärken; Vakanzen werden häufiger intern und offene Einstellungen häufiger über Kontaktnetze besetzt“ (Preisendörfer/Voss, 1988, S. 106).

Viele Stellen werden also ausschließlich über den internen Arbeitsmarkt besetzt, weshalb die Marktkräfte höchstens beim Zugang zu den Eintrittsstellen wirken können.

Für den Fall, daß selbst der Eintritt beschränkt ist und dieser sich in erster Linie über soziale Kontakte und persönliche Beziehungen vollzieht, hat Manwaring wie bereits erwähnt den Begriff des erweiterten internen Arbeitsmarktes geprägt (vgl. 1.2 und 1.3).

1.6 Überblick über wichtige bisherige Studien

Grundsätzlich kann man Studien über Zugangsmöglichkeiten zu Arbeitsplätzen in zwei Gruppen einteilen: Dies sind erstens Studien, die das Rekrutierungsverhalten von Arbeitgebern untersuchen (i.d.R. Betriebsbefragungen), und zweitens solche, die sich mit dem Verhalten von Stellensuchenden auseinandersetzen (i.d.R. Arbeitnehmerbefragungen).

Für erstere gilt, daß Leute, die direkt mit Personaleinstellungen zu tun haben, sehr wahrscheinlich besser über die angewandten Wege und Praktiken informiert sind. Dabei stellt sich hier allerdings die Frage, ob Personaleinsteller bei solch einem heiklen Thema immer wahrheitsgemäß antworten. Bei den Arbeitnehmerbefragungen, zu denen auch die Mehrzahl der bisher durchgeführten Studien zählt, liegt der Vorteil in dem wahrscheinlich recht hohen Wahrheitsgehalt der Aussa-

gen, aber es ist fraglich, inwieweit Arbeitnehmer in die Einstellungspraktiken und Auswahlmechanismen der Einstellenden eingeweiht sind.

Da es sich bei dem vorliegenden Projekt um eine Betriebsbefragung handelt, wird nun ein kurzer Überblick über die wichtigsten europäischen Betriebsbefragungen der letzten 15 Jahre gegeben.

- **Manwaring (1982)**

Die empirische Basis dieser Untersuchung besteht aus einer Reihe von Betriebsfallstudien in Großbritannien und einer Zusammenstellung von Daten aus anderen britischen Untersuchungen.

Ausgangspunkt ist die These, daß Arbeitsuchende durch die Nutzung alternativer Rekrutierungswege vom Zugang zu Arbeitsplätzen ausgeschlossen werden, da sie entweder gar nicht über offene Stellen informiert werden oder ihre Bewerbung keine Beachtung im Betrieb findet.

Manwaring kommt zu dem Ergebnis, daß die Mehrzahl aller Einstellungen über den erweiterten internen Arbeitsmarkt erfolgt, d.h. der Arbeitsmarkt in hohem Maße sozial geschlossen ist. Bezüglich der Frage, warum Betriebe über die informellen Netzwerke ihrer Belegschaftsmitglieder rekrutieren, kommt er zu dem Ergebnis, daß eine einfache Kosten-Nutzen-Abwägung zwischen den einzelnen Rekrutierungswegen hier nicht weiterhilft. An dieser Stelle führt er den Begriff der „tacit skills“ (frei übersetzt: verborgene Fähigkeiten) ein, um die besondere Leistungsfähigkeit informeller Beziehungen zu erklären. Sie bezeichnen dabei einen Komplex nicht formalisierter oder nicht formalisierbarer Qualifikationen und sind als besondere Fähigkeiten von Personen anzusehen, sich auf unterschiedliche Arbeitsbedingungen einzulassen und diese im kollektiven Zusammenhang der Belegschaft zu bewältigen. Tacit skills sind nicht von fachlichen Qualifikationen abhängig, sondern an die sozialen Beziehungen in der Arbeitsgruppe gebunden.

Eine Entsprechung zu den tacit skills ist etwa der Begriff der sozialen Kompetenz oder mit einem Modewort ausgedrückt: Emotionalen Intelligenz (vgl. Goleman, 1996).

- **Windolf/Hohn (1984)**

Basis dieser Untersuchung ist eine vergleichende Studie in Großbritannien und Deutschland zwischen 1980 und 1982 (vgl. Windolf/Hohn, 1984, S. 9). Es handelt sich hierbei um das deutsch-britische Projekt, das auch Gegenstand der Untersuchung von Manwaring war, sowie zusätzlich noch ca. 150 Experteninterviews mit Personalleitern und Betriebsräten in Deutschland und Großbritannien. Es sollten die Bedingungen des Zutritts und der Schließung von Arbeitsmarktchancen auch unter dem Aspekt zunehmender Arbeitslosigkeit untersucht werden.

Windolf/Hohn kommen zu dem Ergebnis, daß informelle Netzwerke sowohl für Betriebe als auch für Arbeitsuchende eine rationale Strategie darstellen (vgl. Windolf/Hohn, 1985, S. 139ff.). Sie nennen eine Reihe von Vorteilen, wie z.B.

detailliertere Informationen als bei der Nutzung des Arbeitsamtes, die im wesentlichen schon angesprochen wurden (vgl. 1.3).

Demnach nutzt die Mehrzahl aller Betriebe diesen Weg, wobei allerdings in der obigen Untersuchung der prozentuale Anteil nicht festgestellt werden konnte, da es sich um eine qualitative Untersuchungsmethode (Befragung) handelte.

Eine besonders große Bedeutung informeller Beziehungen stellten Windolf/Hohn bei Ausbildungsplätzen und ungelernten Tätigkeiten sowie unter hoher Arbeitslosigkeit fest. Bei steigender Arbeitslosigkeit werden für eine langfristige Beschäftigung oft auch geringere Entlohnungen in Kauf genommen. Generell kann man sagen, je besser die relative Stellung des Betriebes im lokalen Arbeitsmarkt ist, d.h. je attraktiver sich Entlohnung und Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Konkurrenten gestalten, desto größer sind die Bestrebungen der Belegschaft nach sozialer Schließung. Sie kamen zu dem Ergebnis, daß die Fluktuationsrate in Unternehmen, welche über formelle Wege rekrutieren, wesentlich höher liegt als bei solchen, die auf das soziale Netzwerk der Beschäftigten zurückgreifen. Der Betriebsrat übernehme bei der betrieblichen Rekrutierungspraxis eine sehr wichtige Rolle. Er setze sich für die Stabilisierung des internen Marktes und die Vertretung von Mitarbeiterinteressen, u. a. die Monopolisierung des Zugangs in den Betrieb für Bekannte und Verwandte, ein (vgl. Windolf/Hohn, 1984, S. 162ff.; Hohn, 1987, S. 85ff.).

• Deeke (1986)

Empirische Basis dieser Untersuchung ist eine postalische Befragung von Betrieben aus dem Arbeitsamtsbezirk Dortmund (auswertbare Stichprobe: 1338; Stichprobe: 4213, Rücklaufquote: 35,1%), die im Sommer 1986 durchgeführt wurde (vgl. Deeke, 1995, S. 22ff.).

Dieser Studie lag die These zugrunde, daß der Zugriff auf informelle Rekrutierungswege bei steigender Arbeitslosigkeit zunimmt und bei niedriger Arbeitslosigkeit eher auf die formellen Wege zurückgegriffen wird. Es sollte der Stellenwert informeller Beziehungen in quantitativer (mengenmäßiger Anteil in einem zeitlich und räumlich abgrenzbaren Rahmen) und qualitativer (auf einzelne Teilmärkte bezogener) Hinsicht ermittelt werden (vgl. ebenda, S. 13f.).

Deeke kritisiert, daß in bisherigen Forschungen zu diesem Thema überwiegend Großbetriebe betrachtet wurden, obwohl diese nicht die Mehrzahl aller Arbeitsplätze stellen. Deshalb wurden in seiner Untersuchung auch Kleinbetriebe in ausreichendem Umfang berücksichtigt. Dadurch können die Ergebnisse der Studie für ganz Deutschland generalisiert werden, wenngleich das Datenmaterial nur regional erhoben wurde (vgl. ebenda, S. 17).

Deeke unterscheidet zunächst zwischen Suchwegen und tatsächlichen Beschaffungswegen von Arbeitskräften, mit dem Ergebnis, daß die Stellenanzeige in Zeitungen an der Spitze der *Suchwege* steht, gefolgt vom Arbeitsamt und - mit einigem Abstand - dem wirtschaftlichen und sozialen Umfeld des Betriebes. Die Nutzung verschiedener Suchwege unterscheidet sich jedoch nach Betriebsgröße, Branche und nachgefragter Qualifikation (ebenda, S 41ff. und 47ff.). Bei den *Be-*

schaffungswegen dagegen steht das betriebsnahe Umfeld mit 35,4% an erster Stelle, gefolgt von Arbeitsamt, Zeitungsanzeigen und Direktbewerbungen.

Wie die einzelnen Beschaffungskanäle genau verteilt sind, ist in den beiden nachfolgenden Abbildungen erkennbar. Abb. 1 zeigt die allgemeinen Beschaffungswege, während sich Abb. 2 auf die Beschaffung von Fachhochschul- bzw. Hochschulabsolventen beschränkt.

Abb. 1: Rekrutierungskanäle bei der Personalauswahl

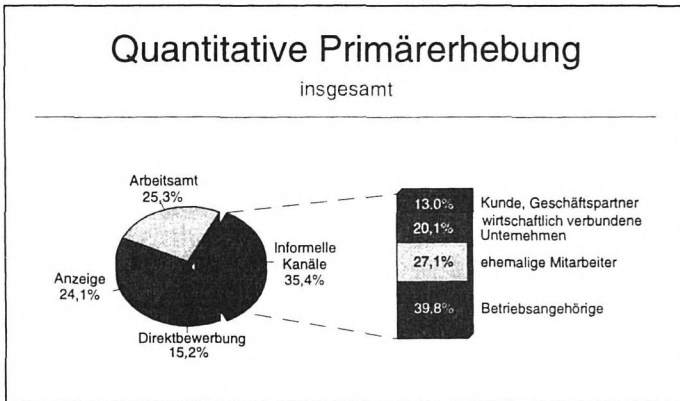


Abb. 2: Rekrutierungskanäle bei der Personalauswahl von FH- und Universitätsabsolventen

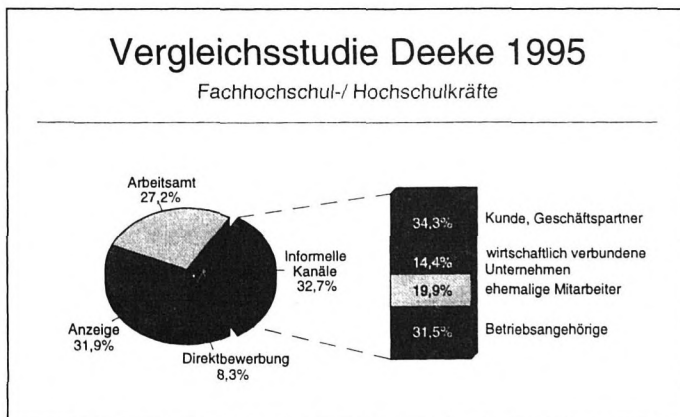


Abb. 1 und 2, vgl. Deeke, 1995, S. 59ff.

Insgesamt wird das betriebsnahe Umfeld in erster Linie für die Rekrutierung un- und angelernter Arbeitskräfte genutzt, während das Arbeitsamt vermutlich aufgrund von Bindungen an gesetzliche und tarifliche Mindeststandards in der Regel für die Begründung von „Normalarbeitsverhältnissen“ zuständig ist. Zeitungsanzeigen werden zwar häufig für die Einstellung qualifizierter Arbeitskräfte genutzt, insgesamt überwiegen bei diesem Suchweg jedoch die Einstellungen geringer qualifizierter Arbeitskräfte. So sind Stellenanzeigen und Direktbewerbung - gemessen an der Anzahl der Vermittlungen im Verhältnis zu Bewerbungsversuchen - im allgemeinen weniger erfolgreiche Wege als über Arbeitsamt und informelle Wege aus dem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld.

Unter den informellen Wegen dominieren *soziale* Kontakte, die aber meist zu weniger qualifizierten Stellen führen als *wirtschaftliche* Kontakte.

Deeke kommt zu dem Schluß, daß letztendlich mehr als 40% der untersuchten Betriebe ein geschlossenes Rekrutierungsmuster aufweisen, indem sie sich ausschließlich auf soziale Kontakte stützen. Etwa 1/3 der Betriebe rekrutiert ausschließlich über offene Wege, d.h., diese greifen nicht auf „Vitamin B“ zurück. Kleinbetriebe entscheiden sich meist klar für *einen* der obengenannten Wege, während die restlichen, meist größeren Betriebe (ca. 25%) ein offen-betriebsnahes Rekrutierungsmuster und damit beide Wege benutzen.

Er fand auch heraus, daß sich Personalverantwortliche in der Regel nicht rational verhalten und sich nicht auf jede Situation speziell neu einstellen, sondern vielmehr eingefahrene Verhaltensschemata zeigen.

Dieser Ansatz erklärt die Diskrepanzen zwischen wissenschaftlicher Personalpolitik und Praxis. Die den Unternehmen nicht abzusprechende Zweckrationalität bildet im Laufe der Zeit einen Zielkatalog heraus, der auf den ersten Blick dysfunktional erscheint. So mag beispielsweise der Personalchef bewußt nicht den fachlich besten Bewerber für eine Stelle auswählen, sondern einen anderen über Empfehlungen, bei dem die Wahrscheinlichkeit, sich internen Strukturen (widerspruchslos) anzupassen, höher ist.

Kapitel 2 • Methode, Feld, Probleme

Dieses Kapitel beschreibt die Erhebung der Daten und deren Auswertung mit Hilfe computergestützter Inhaltsanalyse. Nachfolgend werden die Entwicklung der Erhebungsmethode, die Durchführung der Interviews sowie die dabei aufgetretenen Probleme und schließlich die Auswertung dargestellt.

2.1 Die Erhebungsmethode

Das zu untersuchende Thema, ob und inwieweit das soziale Umfeld eines Bewerbers den Rekrutierungsprozeß beeinflusst, ist sehr sensibel zu behandeln.

Die Mitarbeiter einer Personalabteilung, die mit den Aufgaben der Personalauswahl und -rekrutierung betraut sind, wissen von der Existenz informeller Rekrutierungskanäle, jedoch wird gerade dieser Bereich in offiziellen Darstellungen meist ausgeklammert, um das Bild der Chancengleichheit beim beruflichen Einstieg in der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten.

Es gibt wenig Literatur mit einer Problemstellung, die der unseres Projekts ähnlich ist, so daß eine einheitliche Begriffsverwendung oft nur in Fachkreisen und in geringem Umfang existiert. Somit ist es nur bedingt möglich, das Themengebiet vorab zu strukturieren und mit quantitativen Methoden zu erfassen.

Um eine Vertrauensbasis zwischen der befragten Person und dem jeweiligen Interviewer aufbauen zu können, sollte die Methode zur Untersuchung dieser Problemstellung einen persönlichen Kontakt zulassen. Das benutzte Instrument muß Flexibilität ermöglichen und sowohl dem Interviewten als auch dem Interviewer einen genügend großen Spielraum erlauben. Denn auf der einen Seite sollen die Befragten frei und von sich aus erzählen und ihre persönliche Meinung äußern können, aber auch die Möglichkeit haben, neue, für sie relevante Aspekte einzubringen. Sie sollen dabei nicht nur auf jene Dinge eingehen, die den Interviewern wichtig sind und die diese gerne hören. Auf der anderen Seite sollen die Interviewer bei unzureichend beantworteten Fragen, bei Unklarheiten oder Widersprüchen nachfragen können. Wichtig ist aber auch, daß die Gestik und Mimik der erzählenden und erklärenden Personen beobachtet werden kann, da dies Rückschlüsse auf den Wahrheitsgehalt der Antworten zuläßt und dies wiederum zu einer Reduktion von Verzerrungen in der Auswertung führt.

Aus diesen Gründen wählten wir die Methode des qualitativen Interviews, das mit jeder zu befragenden Person einzeln, persönlich und mit einem relativ offenen Konzept, also teilstrukturiert, durchgeführt wurde.

Atteslander et al. (1995, S. 175) unterteilen die Erhebungsmethode der Befragung in drei Bereiche. Sie sprechen von der Strukturierung der Interviewsituation, der Standardisierung des zu verwendenden Instrumentes und der Art der benutzten Fragetypen (vgl. im folgenden 2.1.1 - 2.1.3). Durch die unterschiedliche Zusammensetzung dieser drei Teile entstehen dann verschiedene Interviewarten.

2.1.1 Die Strukturierung der Interviewsituation

Die gewählte Teilstrukturierung ermöglichte eine gewisse Flexibilität in der Gesprächsführung, wodurch der Interviewer sich mit der Formulierung und Reihenfolge seiner Fragen der jeweiligen Person und Situation anpassen kann, und die Fragen auch aus dem Kontext heraus formuliert werden können. Zum zweiten ist ein genügend großer Spielraum vorteilhaft, um einerseits dem Interviewer die Möglichkeit zu geben, bei Unklarheiten oder Widersprüchen nachfragen und neue Aspekte zur Vertiefung aufgreifen zu können und andererseits die befragte Person unbeeinflusst die Dinge, die für sie zu diesem Thema von zentraler Bedeutung sind, erzählen und erklären zu lassen.

Soweit „Vorstellungen des Befragers vorhanden sind, daß er bestimmte Ziele mit seinen Fragen verfolgt, daß er aber in hohem Maße den Erfahrungsbereich des Befragten zu erkunden sucht“ (Atteslander et al, 1993, S. 157), sind wenig strukturierte Befragungen geeignet. Das trifft auf dieses Projekt auch zu. Jeder der Projektmitarbeiter hatte schon zu Beginn des Projekts eine gewisse Vorstellung über informelle Rekrutierungsmethoden, sei es vom Hörensagen oder aus eigenen Erfahrungen im Alltag. Auch versuchten wir durch die gestellten Fragen den Erfahrungsbereich, vor allem das „tacit knowing“³ des Befragten zu erforschen, um so das gesetzte Ziel zu erreichen.

Zur optimalen Vorbereitung auf die Interviews sollten alle Projektteilnehmer vor der Durchführung der Befragungen eine Interviewerschulung absolvieren, damit sie in der konkreten Interviewsituationen auch angemessen reagieren können und wissen, wie sie zu fragen haben, um so nah wie möglich an das gestellte und heikle Thema heranzukommen, selbst nicht zu sehr vom eigentlichen Thema abzuschweifen oder den Befragten abschweifen zu lassen. Diese Schulung sollte den Leistungsdruck und die Nervosität reduzieren und die Interviewsituation etwas erleichtern. Die Projektgruppe arbeitete ferner einen Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang A) als eine Art Grobgerüst aus und beschloß, daß jedes Interview von zwei Projektteilnehmern geführt werden sollte. „Wo es weniger um die Person des Befragten geht als um die Organisation, der er angehört [z.B. Personalchef eines Betriebes], ist es ratsam, das Interview mit zwei Interviewern gleichzeitig zu führen.“ (Friedrichs, 1990, S. 232).

Die beiden Interviewer sollten sich allerdings nicht, wie Friedrichs es vorschlägt, in der Interviewführung abwechseln, sondern es sollte einen ersten und einen zweiten Interviewer geben, der erste als Interviewführer und der zweite als Assistent. Dieser Assistent sollte den Interviewführer in bestimmten Situationen unterstützen, zum Beispiel bei einem Blackout oder wenn der Gesprächsfaden abreißt. Seine Aufgabe war es aber auch, einerseits den Interviewverlauf sowie die Gestik und die Mimik des Befragten zu beobachten, um die Situation und die Glaubwürdigkeit der Antworten so genau wie möglich zu erfassen. Andererseits sollte er sich ungenügend beantwortete Fragen und auch Widersprüche merken

³ „tacit knowing“ läßt sich übersetzen in „das Wissen über verborgene Fähigkeiten“

bzw. notieren und später, zum Schluß, oder falls sich eine Gesprächspause ergeben sollte, bei diesen Punkten noch einmal ansetzen oder nachhaken. Gegen Schluß des Interviews sollte der Assistent dann auch noch die Möglichkeit haben, solche Fragen vorzubringen, die ihm zu einem schon angesprochenen Punkt eingefallen sind, die aber noch nicht gestellt wurden. In dieser Rollenverteilung liegt der Vorteil, daß der Interviewführer in seiner Vorgehensweise nicht gestört oder unterbrochen wird, wenn zum Beispiel eine Gesprächspause entsteht. Auch muß sich die befragte Person zunächst nur auf einen Interviewer konzentrieren. Falls der Gesprächsfaden wirklich einmal abrupt abreißen sollte und der Interviewführer nicht mehr weiter weiß, hat er noch jemanden zur Seite, der einspringen kann. Außerdem ist so auch die Chance größer, daß bei einem Interview, in dem die Art der befragten Person dem Interviewführer nicht liegt (oder auch umgekehrt), dennoch ein brauchbares Ergebnis bei der Auswertung herauskommt. Der Wechsel in der Interviewführung zwischen den beiden Interviewern sollte dann allerdings fließend, während des Gesprächs und möglichst ohne daß der Befragte etwas davon bemerkt, vollzogen werden. Dieser zweite Interviewer diene somit als eine Art Sicherheitspolster und Nervositätshemmer, da der Interviewführer so auch nicht das Gefühl bekam, daß der gesamte Leistungsdruck auf ihm laste und das Gelingen des Interviews nur von ihm alleine abhinge.

Der Gesprächsleitfaden, der als Stütze für beide Interviewer gedacht war, hatte mehrere Funktionen. Da die zu befragenden Personen alle im Bereich des Personalwesens tätig sind und größtenteils aufgrund ihrer Berufserfahrung hohe rhetorische Kompetenzen aufweisen, sollte der Leitfaden einmal den Interviewern helfen, den Befragten nicht zu sehr vom Thema abschweifen zu lassen, und falls dies doch passieren sollte, Ansatzpunkte zu bieten, um leicht und schnell auf das eigentliche Thema zurückzukommen. Auch sollte der Gesprächsleitfaden keine vorbereiteten und vorformulierten Fragen, sondern lediglich wichtige Stichwörter oder Teilsätze beinhalten, die situationsbezogen zu einer Frage formuliert für den Befragten eine Art Grundreiz darstellten, auf den er mit einer möglichst ausführlichen Erklärung reagieren konnte (vgl. Lamnek, 1995a, S. 65). Dadurch sollte vermieden werden, daß der Interviewer sich nur an die Fragen im Leitfaden hält, nicht genügend auf die jeweilige Situation eingeht, sich die Fragen dann nicht aus dem Verlauf des Gesprächs ergeben und somit kein frei geführtes Gespräch zustande kommt.

Der Leitfaden dient vor allem dazu, „all jene Themenbereiche, die der Befragte von sich aus angesprochen und erschöpfend behandelt hat, auf der Liste zu streichen ... [und, Anm. d. Verf.] ... nicht behandelte Gegenstände auszusondern und nachzufragen. Der Leitfaden ist also insgesamt als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen ... zu sehen.“ (Lamnek, 1995a, S. 77).

Ein weiterer Vorteil der Verwendung eines Leitfadens war, daß dessen Ausarbeitung innerhalb der Gruppe gleichzeitig für jeden einzelnen Teilnehmer zu einer automatischen Einarbeitung in das Thema der Untersuchung führte und die relevanten Begriffe von allen einheitlich verwendet wurden. Meuser/Nagel sprechen sogar davon, daß „die in die Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit abschließt, daß sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. ...

[Außerdem, Anm. d. Verf.] ... macht sich die Forscherin mit den anzusprechenden Themen vertraut, und dies bildet die Voraussetzung für eine „lockere“, unbürokratische Führung des Interviews.“ (Meuser/Nagel, zitiert nach Garz/Kraimer, 1991, S. 448).

Anhand von relevanter Literatur oder Studien mit ähnlichem Forschungsschwerpunkt besorgten wir uns in der Vorbereitungsphase die nötigen Informationen, arbeiteten uns in das Thema ein und verschafften uns bzw. vertieften auf diese Weise unser Hintergrundwissen. Es gab jedoch wenige Unterlagen zu diesem Thema, die zur weiteren Orientierung hätten dienen bzw. die eine Hilfe für das weitere Vorgehen hätten sein können. Die Benutzung von informellen Rekrutierungsmethoden und -kanälen ist in unserer heutigen Gesellschaft anscheinend immer noch ein Tabuthema, obwohl dies doch eher ein „offenes Geheimnis“ zu sein scheint.

Neben den Literaturrecherchen wurden noch zusätzlich Stellenanzeigen in den täglich erscheinenden Zeitungen und in Zeitschriften gelesen, um sich ein Bild über das allgemein vorherrschende Anforderungsprofil und die jeweiligen speziellen Qualifikationen, die in den einzelnen Branchen nötig sind, machen zu können.

Aus dem so gesammelten Wissen wurde ein Leitfaden entworfen, dessen Erstfassung nach einer erneuten Reflexion umgearbeitet und optimiert wurde, bis schließlich all die Punkte erfaßt waren, die den einzelnen Teilnehmern zur erfolgreichen Lösung der Problemstellung wichtig erschienen. Auf der einen Seite entstand so die zweite Version des Gesprächsleitfadens, und auf der anderen Seite erhielten wir einen brauchbaren Teil einer möglichen Grobgliederung der späteren Auswertung und Analyse.

Daß in der endgültigen Version des Leitfadens dann schließlich doch vorformulierte Fragen verwendet wurden, lag daran, daß die Projektgruppe sich damit den Einstieg in das Gespräch erleichtern wollte. Die vorbereiteten Leitfadenfragen, die sehr allgemein gehalten waren, sollten lediglich als eine Art Einführungsfragen oder in Notfallsituationen, in denen wir nicht sofort weiter wußten, verwendet werden, damit in solchen Momenten nicht lange überlegt werden muß und die Situation künstlich wirkt oder eine Unterbrechung des Gesprächs entsteht. Generell sollten die unterschiedlichen Bereiche des aus Literatur- und Studienrecherchen entstandenen Leitfadens im Hinterkopf behalten werden, um die einzelnen Fragen unabhängig vom Leitfaden situations- und kontextbezogen so zu stellen, daß ein freies Gespräch entstehen konnte. Des weiteren sollte nicht gleich jede Pause als Gesprächsunterbrechung, sondern eher als kreatives Moment angesehen werden. In solchen Situationen wird eine gewisse Spannung aufgebaut, die, wenn man sie richtig nutzt, beim Interviewten das Gefühl des vertrauensvollen Zuhörens und nicht des Ausgefragtwerdens erzeugt.

2.1.2 Die Standardisierung des Erhebungsinstruments

„Hinsichtlich des Grades an Standardisierung der Befragung muß unterschieden werden zwischen voll-..., teil-... und nicht-standardisierter Befragung. Bei der vollstandardisierten Befragung sind sämtliche Fragen explizit vorformuliert ... Der Interviewer hat keinen Spielraum bei der Gestaltung des Gesprächs. Beim teilstandardisierten Fragebogen handelt es sich dagegen vor allem um ein Fragebo-gengerüst: ... Diese Form der Befragung erlaubt es, zu bestimmten Themen genau-er nachzufragen, Sachverhalte intensiver oder mehr in die Tiefe gehend zu erfassen. Das nicht-standardisierte Interview verzichtet vollständig auf einen Fragebo-gen. Dem Interviewer sind nur Stichworte oder Themen vorgegeben, die er anzu-sprechen hat, und der Befragte kann ohne Vorgabe, ohne präzise Einzelfragen da-zu Stellung nehmen.“ (Kromrey, 1986, S. 210f.)

Da das Thema wie gesagt sehr brisant ist und kaum Orientierungsmöglichkei-ten bestanden, sollten in den Interviews nichtstandardisierte Fragen verwendet werden. Die Projektgruppe wollte kein Risiko eingehen, durch eine Vorabkatego-risierung von Antworten nichtbedachte Aspekte zu übersehen. Aus der Sicht eines Studenten können bestimmte Aspekte irrelevant oder nicht so wichtig erscheinen, allerdings aus der Sicht eines Mitarbeiters des Personalwesens, eines Experten auf seinem Gebiet, eine bedeutende Rolle spielen.

Da die Ansichten über die Vorgehensweise in der Personalauswahl und -rekrutierung von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sind und der Ablauf des Einstellungsprozesses auch sehr individuell ist, wollten wir die Befragten nicht in vorgegebene Antwortkategorien pressen, sondern sie offen erzählen und erklären lassen, um so ihre ganz persönliche Vorgehensweise und vor allem auch ihre Mei-nung zu diesem Thema zu erfahren. Dadurch sollte erreicht werden, daß die be-fragten Personen sich ernst genommen und nicht nur ausgehört fühlten (vgl. Mayring, 1990, S. 47). Ein Gedanke dabei war: Je mehr sich die Interviewten ernst genommen fühlten, desto eher würde sich auch eine Vertrauensbasis bilden und desto leichter würde es sein, solche Fragen zu stellen, welche die Befragten unter anderen Umständen weniger offen beantworten würden.

Ein weiterer Punkt, der zu einer Offenheit im geführten Interview beiträgt, ist die Art der verwendeten Fragetypen.

2.1.3 Die Art der verwendeten Fragetypen

Die Art der verwendeten Fragetypen hängt eng mit der Standardisierung des Erhe-bungsinstrumentes zusammen (vgl. 2.1.2). Lamnek vertritt sogar die Auffassung, daß infolge einer Nichtstandardisierung keine geschlossenen Fragen verwendet werden können (vgl. Lamnek, 1995a, S. 68).

Friedrichs unterscheidet bei den Fragetypen vor allem zwischen der geschlos-senen und der offenen Frage: „Unter »offen« sind Fragen zu verstehen, die keine Antwortvorgaben enthalten ..., unter »geschlossen« Fragen, die zwei oder mehr Vorgaben enthalten. Man sollte offene Fragen verwenden ... wenn die Information

über die Einstellungen von Personen zu einem gegebenen Problem gering ist; wenn also nur ein geringes Vorwissen über Gründe, ihr Zustandekommen und die Aspekte einer Ansicht beim Forscher besteht ... Je größer das Vorwissen ... über die möglichen Meinungen, ihre Strukturierung und den Informationsstand bei den Befragten ist, desto eher kann man mit geschlossenen Fragen arbeiten.“ (Friedrichs, 1990, S. 198f.).

Zwar wird der Befragte durch die Art und Abfolge der gestellten Fragen thematisch in eine bestimmte Richtung gelenkt, damit er aber letztendlich doch wirklich die Freiheit und den Spielraum erhält, alles ihm zur Beantwortung der Fragen wichtig Erscheinende in seiner Antwort zu nennen und dadurch auch neue Perspektiven einbringen zu können, sollten in den geführten Interviews offene Fragen gestellt werden.

Durch die Verwendung von offenen Fragen war auch am ehesten die Möglichkeit gegeben, etwas über das zu untersuchende Thema herauszufinden und dabei zu überprüfen, ob der Befragte die gestellte Frage überhaupt richtig verstanden hat. Es kann passieren, daß er die Frage ganz anders auffaßt, als sie eigentlich gemeint war, oder daß die beiden Personen aneinander vorbeireden. Da das Vorwissen über die Problemstellung und auch die Informationen über die Einstellungen der zu befragenden Personen zu Beginn unvollständig waren, schienen offene Fragen zur Abdeckung des ganzen Spektrums am besten geeignet (vgl. Friedrichs, 1990, S. 199).

Ein weiterer Punkt, der für die Verwendung von offenen Fragen sprach, war folgender: Der Interviewer tritt aufgrund der Fragen ohne Antwortvorgabe praktisch als eine Art Laie in diesem Fachgebiet auf und bittet den Befragten um tieferegehende Informationen. Damit wird dem Interviewten deutlich, daß seine Meinung und sein Urteil dem Forscher wichtig sind. Er gibt dann bereitwilliger Auskunft und ist auch interessierter an dem Projekt.

Vor allem gut informierte Personen mit eigener Meinung, wie in diesem Projekt die Mitarbeiter der Personalabteilung, ziehen offene Fragen vor (vgl. Atteslander et al, 1993, S. 179).

2.1.4 Zusammenfassung

Wenn man nun diese drei zuvor erklärten Unterteilungen der Befragung zusammengesetzt betrachtet, kann man sagen, daß es sich dabei um ein *teilstrukturiertes, nichtstandardisiertes* Interview mit *offenen*, aus dem Kontext heraus formulierten Fragen handelt.

Für dieses offene Interviewkonzept wird in der Literatur keine einheitliche Bezeichnung verwendet. Es wird von einem „problemzentrierten Interview“ (vgl. Mayring, 1990, S. 46; Spöhring, 1989, S. 177), einem „Intensivinterview“ (vgl. Friedrichs, 1990, S. 224), einem „Leitfadengespräch“ oder „Experteninterview“ (vgl. Atteslander et al, 1993, S. 170f.) gesprochen. Für dieses Projekt fiel die Entscheidung schließlich auf die Bezeichnung „Experteninterview“, da dieser Begriff

am ehesten dem entsprach, was die Projektgruppe sich zuvor über die anzuwendende Methode vorgestellt hatte und gleichzeitig auch ausdrückte, worum es in dem Projekt eigentlich ging.

Die zu befragenden Personen können durchgehend als Fachleute bzw. Experten auf dem Gebiet der Personalauswahl und -rekrutierung gesehen werden, da es sich bei dem zu untersuchenden Thema im wesentlichen um den Tätigkeitsbereich ihres Berufes handelt und sie sich fast täglich damit beschäftigen und auseinandersetzen. Auch lag der Untersuchungsschwerpunkt nicht auf der Persönlichkeit, sondern auf der persönlichen Meinung, dem fachlichen Urteil und dem Wissen über informelle Rekrutierungsmethoden der zu befragenden Personen. „Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews bildet bei Experteninterviews nicht die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, d.h. die Person mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs. Der Kontext, um den es hier geht, ist ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch ist und in dem sie nur einen „Faktor“ darstellen.“ (Meuser/Nagel, zitiert nach Garz/Kraimer, 1991, S. 442).

Meuser/Nagel (vgl. Garz/Kraimer, 1991, S. 449) vertreten auch die Meinung, daß es keine Alternative zu offenen Experteninterviews geben kann, wenn die Untersuchung Bereiche wie „ungeschriebene Gesetze“ im Handeln der Experten, „tacit knowing“ oder Relevanzaspekte berührt.

Daß die ausgewählte Methode zur Erforschung dieses Themas schlußendlich die richtige war, bestätigte auch die Aussage einer befragten Person während eines Interviews, die meinte, daß sie einen Fragebogen gar nicht erst angeschaut, sondern sofort in den Papierkorb geworfen hätte.

2.2 Die Auswahl der Firmen und Experten

Da in dieser Untersuchung Experteninterviews durchgeführt werden sollten, mußten die Projektteilnehmer bei der Auswahl der zu befragenden Personen zunächst klären, wer als Experte angesehen werden konnte. Außerdem stellte sich bei diesen Überlegungen die Frage nach der Repräsentativität der ausgewählten Personengruppe in der Untersuchung.

„Da die qualitative Sozialforschung eben nicht im Sinne der quantitativen Methodologie generalisieren möchte, ist die Frage der Stichprobengewinnung und Stichprobenziehung, somit auch die der Repräsentativität, keine entscheidende. Qualitativer Methodologie geht es eben eher um Typisierungen und/oder Typologien, weshalb die Repräsentativität nicht so bedeutsam erscheint.“ (Lamnek, 1995a, S. 92).

Bisher wurde davon ausgegangen, daß Mitarbeiter einer Personalabteilung, deren Aufgabe die Personalauswahl und -rekrutierung ist, als Experten auf diesem Gebiet gelten können. Ob dies im folgenden auch übernommen werden kann, soll nun geklärt werden.

2.2.1 Der Expertenstatus

„Experte“ ist ein relationaler Status, der in gewisser Weise vom Forscher verliehen wird und auf eine spezifische Fragestellung begrenzt ist. Dies bedeutet aber nicht, daß nur durch die Ernennung eines Forschers jemand in den Status eines Experten „erhoben“ werden kann. Eine Person kann sich zum Beispiel schon allein durch ihr Wissen als Experte auszeichnen. In einer Untersuchung kann als Experte angesprochen werden, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung“ oder „wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuser/Nagel, zitiert nach Garz/Kraimer, 1991, S. 443)

Die Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Auswahl der Firmen und der zu befragenden Personen für die Interviews stellten, waren folgende: Wer wußte am ehesten etwas über informelle Rekrutierungsmethoden und würde auch darüber erzählen? Sollten Arbeitnehmer oder Arbeitgeber befragt werden? Falls Arbeitnehmer ausgesucht würden, aus welchem Bereich sollten sie sein und welche Hierarchiestufe innerhalb des Unternehmens sollten sie mindestens eingenommen haben? Falls Arbeitgeber interviewt würden, sollten dann Führungskräfte allgemein oder nur Personalleiter bzw. Personalbeauftragte der Personalauswahl und -rekrutierung ausgewählt werden? Da diese im Grunde genommen aber auch Arbeitnehmer sind, sollten wir sie dann lediglich zu ihrer Rolle als Rekrutierungsbeauftragte des Unternehmens befragen oder auch die Arbeitnehmerseite berücksichtigen? An diese Fragen schloß sich dann sofort die Frage nach der Größe und des Sektors des Unternehmens an.

Da für das zu erforschende Thema Experten als Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes, wie Meuser/Nagel sich ausdrücken, zur Befragung ausgesucht werden sollten und auch der Forschungsschwerpunkt nicht auf der Persönlichkeit und der Person selber lag, sondern auf ihrer Zuständigkeit, ihren Aufgaben und Tätigkeiten sowie auf den dadurch entstandenen Erfahrungen und dem Wissen, das sich erst mit der Zeit gebildet hat (vgl. Meuser/Nagel nach Garz/Kraimer, 1991, S. 444), beschloß die Projektgruppe, keine Arbeitnehmer, sondern Arbeitgeber d.h. Personalleiter bzw. Personalbeauftragte zu befragen. Auch erschien der Zugang und die Auswahl von Personalleitern als Repräsentanten einer Organisation einfacher als die Suche nach geeigneten Arbeitnehmern. Deren Auswahl hätte vermutlich auch zu Verzerrungen in der Auswertung ihrer Antworten geführt, da diese, wenn sie nicht gerade in einer Personalabteilung beschäftigt sind, nicht über die gängigen Rekrutierungsmethoden in ihrem Unternehmen Bescheid wissen. Sie werden nicht tagtäglich damit konfrontiert, und ihr Wissen über Einstellungsvorgänge stammt meist aus Gerüchten, Erfahrungen aus dem Bekanntenkreis oder vom Hörensagen. Auch hätten diese Personen die Fragen wahrscheinlich hauptsächlich im Sinne einer sozialen Erwünschtheit beantwortet, um einerseits zwar die gestellten Fragen hinreichend zu beantworten, aber andererseits doch nur so viel bzw. das zu sagen, was für sie keine negativen Auswirkungen haben könnte, falls ein Vorgesetzter davon erfah-

ren sollte. Um den Aspekt der Arbeitnehmerseite aber nicht ganz untergehen zu lassen und das Thema wenigstens zu einem Teil aus der Sicht eines Arbeitnehmers zu beleuchten und zu untersuchen, sollte den Personalleitern bzw. Personalbeauftragten die Frage gestellt werden, wie ihr persönlicher beruflicher Werdegang bisher ausgesehen hat und wie sie an ihre jetzige Position im Unternehmen gekommen sind.

Da in Kleinbetrieben die Aufgaben einer Personalabteilung weitestgehend von der Unternehmensführung übernommen und erledigt werden, und in dieser Untersuchung Personen befragt werden sollten, die sich hauptsächlich mit der Personalauswahl und -rekrutierung beschäftigen und sich nicht noch auf Führungsaufgaben in anderen Unternehmensbereichen konzentrieren müssen, fiel die Entscheidung auf mittelständische und große Unternehmen. Diese haben eigene Personalabteilungen, deren Aufgabengebiete sich nur auf diesen Bereich beschränken. Außerdem befragten wir lediglich Unternehmungen aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor. Dies wurde durch den Zugang zu den Befragten bestimmt, der zum größten Teil durch eine Firmenkontaktmesse, aber auch über direktes Herantreten an einzelne Firmen erfolgte.

2.2.2 Der Zugang zu den Firmen und ihren Personalleitern

„Der Zugang zu den Befragten, die ersten Kontakte, werden von qualitativ forschenden Wissenschaftlern in der Regel durch andere bereits bestehende Verbindungen zu Organisationen oder Privatpersonen geknüpft.“ (Lamnek, 1995a, S. 67).

Auch bei diesem Projekt wurde der Kontakt indirekt durch eine schon einige Jahre bestehende Verbindung zwischen der Universität und einigen Firmen geknüpft, nämlich über die Firmenkontaktmesse. An dieser Messe sind hauptsächlich Personalleiter oder Personalbeauftragte anwesend, die sich um jene Studenten bemühen, die kurz vor ihrem Abschluß stehen und sich informieren wollen, welche Möglichkeiten ihnen in ihrer Berufswahl offenstehen und welche Angebote von den einzelnen Firmen kommen. Diese entsenden ihre Personalbeauftragten an die Universität, da sie darin ein wirksames Mittel der Personalbeschaffung sehen und so auch schon erste persönliche Kontakte mit möglichen Kandidaten für ihr Unternehmen geknüpft werden können. Die Gelegenheit machten wir uns zunutze und versuchten, über persönliche Kontakte einige der anwesenden Firmen für das Projekt zu gewinnen. Zwei der Projektteilnehmer besuchten einen Tag lang diese Messe und sprachen mit unterschiedlichen Firmenvertretern. Sie stellten das Projekt vor, erklärten den Zusammenhang, in dem es stattfinden sollte, und versuchten, dadurch die Neugierde bei den jeweiligen Personen zu wecken. Ebenso wie die Personalleiter dachten wir uns, daß ein erster persönlicher Kontakt eine weit- aus bessere Ausgangsbasis für weitere Gespräche böte als bei den einzelnen Firmen anzurufen oder ihnen in einem Brief das Projekt erläutern zu müssen. Außerdem erleichtert dies den Zugang zu den zu befragenden Personen, da die Personalleiter gekommen waren, um sich bei den Studenten vorzustellen, bei diesen das

Interesse für ihr Unternehmen zu wecken und sich auch erhofften, die für sie nötigen Kontakte zu knüpfen. Sie hatten sich somit Zeit für die Studenten genommen und konnten dann auch nicht, wie es am Telefon der Fall hätte sein können, sagen, sie hätten im Moment für so etwas keine Zeit. Alle angesprochenen Firmen waren sofort an dem Projekt interessiert und gaben teilweise Informationsmaterial über ihr Unternehmen sowie eine Visitenkarte der Kontaktperson für eine Terminvereinbarung und weitere Fragen.

Bei mindestens zwei Drittel aller Firmen, die hauptsächlich aus dem Dienstleistungsbereich (Banken, Versicherungen und Wirtschaftsprüfer) kamen, wurde der Kontakt über die Firmenkontaktmesse hergestellt, das restliche Drittel über direktes Herantreten an die einzelnen Firmen gefunden. Letztere sind vor allem Unternehmen aus dem Industriebereich, da diese auf der Firmenkontaktmesse unterrepräsentiert waren. Die Kriterien für die Auswahl der Unternehmen waren die Unternehmensgröße, der Bekanntheitsgrad des Unternehmens sowie die Entfernung, die nicht über 200 Kilometern liegen sollte. Insgesamt waren es schließlich 24 interessierte Firmen.

2.2.3 Das Anschreiben und die Terminvereinbarung

Nachdem die ersten Kontakte einerseits über die Messe, andererseits über direktes Herantreten geknüpft worden waren, sollten die Firmen noch einmal auf schriftlichem Weg angesprochen und ihnen dabei das Projekt kurz vorgestellt und erläutert werden. Es wurde ihnen in dem Brief (vgl. Anhang A) auch mitgeteilt, wie lange das Interview ungefähr dauern werde, daß die Befragung aufgezeichnet und hinterher elektronisch erfaßt werde, daß die gemachten Angaben sowie Namen und Adressen anonymisiert werden und daß der Unterzeichnende in den nächsten Tagen anrufen werde, um aufgetretene Fragen zu klären und bei Interesse einen Termin für das Interview auszumachen. Innerhalb der Projektgruppe wurden die einzelnen Firmen aufgeteilt, so daß jeder Teilnehmer zur Ansprechperson für bestimmte Firmen wurde und auch für die Terminvereinbarung zuständig war.

Über die Aufzeichnung und die vermutliche Dauer des Gesprächs gab es eine längere Diskussion. Es ist „aufgrund der Vielzahl von Informationen geboten, mindestens ein Tonband, besser noch ein Videoband mitlaufen zu lassen. In neuen Studien wird immer wieder der Nachteil des Tonbandes beklagt, nur die gesprochenen Worte, nicht aber die Mimik, Gestik und Motorik erfassen und auswerten zu können. Allerdings gestaltet sich die Verschriftung des Videobandes schwieriger als die des Tonbandes ...“ (Lamnek, 1995a, S. 66).

Da die Projektgruppe aber schon bei der Verwendung eines Diktiergerätes eine Ablehnung durch die zu befragenden Personen befürchtete, entschieden wir uns gegen das Erfassen der Gesamtsituation durch eine Videokamera. Auch würden diese Videoaufnahmen nur wenige zusätzliche Informationen enthalten, und die Situation wäre nicht mehr vertraulich und entspannt, sondern käme eher einem Verhör gleich. Außerdem wären dabei einerseits die Probleme mit der Handha-

bung des Gerätes größer als mit der eines Diktiergerätes, und andererseits wäre der Aufwand sowohl finanziell, materiell als auch zeitlich bei der Auswertung für die Projektgruppe zu hoch gewesen. Neben der Aufzeichnung des Interviews mit einem Diktiergerät sollten Körpersprache, Mimik und Gestik des Personalleiters lediglich beobachtet werden. Da an einem Interview jeweils zwei Interviewer beteiligt werden sollten, sahen wir darin kein Problem. Es blieb das Risiko, daß der Personalleiter zwar in das Interview einwilligte, aber die Aufnahme des Gesprächs durch ein Tonband nicht erlaubte. Dieses Problem trat einmal auf. In diesem Fall mußte das Gespräch protokolliert werden. Auch erschwerte dies die Transkription und die Vorbereitung der Daten für die anschließende Analyse, da es für die Interviewer recht schwierig ist, ein einstündiges oder noch längeres Gespräch so aus dem Gedächtnis zu rekonstruieren, daß es dann per computergestützter Auswertung analysiert werden kann.

Aufgrund der Zusicherung absoluter Anonymität wurde eine Datenschutzerklärung (vgl. Anhang A) ausgearbeitet, die dem jeweils zu befragenden Personalleiter vor dem Interview gegeben werden sollte und die von mindestens einem der beiden Interviewer unterschrieben wurde. Diese Erklärung sollte auch ein Versuch sein, den Personalleiter gegenüber der Bandaufnahme positiv einzustimmen, falls er bei seiner Zustimmung zögerte und über die Aufzeichnung des Gesprächs nicht erfreut war.

Bei der Angabe der Gesprächsdauer in dem Brief wollte die Projektgruppe vorsichtig vorgehen und eine Zeit vorschlagen, die dem Personalleiter nicht zu lang erschien, die er auch ohne größere Bedenken annehmen konnte und die in seinen Terminplan paßte. So sollte von vornherein die Gefahr vermindert werden, daß die vorgeschlagene Zeit dem Personalleiter zu lang war und er aus diesem Grund das Interview nicht durchführen wollte. Die Zeit sollte gleichzeitig aber auch nicht zu knapp bemessen sein, da die Projektteilnehmer genügend Zeit haben sollten, sich langsam vortasten und auf das Wesentliche hinleiten zu können.

So wurde eine Stunde für das Gespräch angesetzt, und wir hofften darauf, daß die Personalleiter nicht nach genau dieser Zeit abbrechen würden, sondern das Gespräch so interessant fänden, daß sie über diese Zeit hinaus noch weitererzählten. Denn „wegen der Ähnlichkeit des qualitativen Interviews zur alltagssprachlichen Kommunikation kann die *Dauer des Gesprächs* durchaus zwei oder drei Stunden betragen.“ (Lamnek, 1995a, S. 66).

Letztendlich wurden 21 Termine für die Durchführung der Interviews arrangiert, wobei diese Rücklaufquote sehr beachtlich ist. Die Projektgruppe hatte zuvor aufgrund des brisanten Themas den Zugang zu den Unternehmen als ein größeres Hindernis angesehen und auch eher mit deren Ablehnung und Zurückhaltung als mit solch einer positiven Resonanz gegenüber dem Projekt gerechnet.

Da die Interviews immer zu zweit geführt werden sollten, mußten wir nun noch die einzelnen Projektteilnehmer in Interviewergruppen einteilen und den einzelnen Terminen zuordnen. Dabei stellte sich die Frage, welche Struktur die Interviewergruppen haben sollten. Sollte jeweils ein Mann und eine Frau oder nur Männer und nur Frauen die Interviews führen? Sollten dieselben Interviewer mehrere In-

interviews an demselben Ort an einem Tag durchführen oder Interviewführer und Assistent von Interview zu Interview wechseln? Wir entschieden uns schließlich für eine Rotation der Interviewer, so daß jeder mit jedem ein Interview zu führen hatte, egal ob sich dabei nun gemischtgeschlechtliche Zweiergruppierungen ergaben oder nicht. Dies sollte dazu beitragen, Verzerrungen, die durch dieselben Interviewer in einer Gruppe auftreten konnten, zu vermeiden. Denn mit der Zeit tritt ein Gewöhnungseffekt innerhalb der Interviewergruppe auf, da sich die beiden Partner aufeinander einspielen, sich sodann selbst und dem anderen nicht mehr kritisch genug gegenüber treten und sich auch an eine bestimmte Frageweise gewöhnt haben. Auch hätte es bei festen Interviewpartnern Probleme mit den Interviewterminen der Unternehmen gegeben, da diese meistens von den Personalleitern vorgeschlagen wurden und dadurch an einem Tag selten mehr als zwei Interviews an einem Ort stattfanden.

2.3 Der Pretest

Um die Untersuchung nicht durch unnötige Fehler, die möglicherweise schon im Vorfeld erkannt und behoben werden können, negativ zu beeinflussen oder gar zu gefährden, sollten vor der Durchführung der eigentlichen Interviews im Feld Pretests vorgenommen werden. „Während die Exploration dazu diente, einen Forschungsplan zu entwickeln, dient der Pretest dazu, ihn zu prüfen. Es wird eine Voruntersuchung an einer begrenzten Zahl von Fällen, die strukturell denen der endgültigen Stichprobe entsprechen, durchgeführt. Je komplizierter eine Untersuchung ist, desto notwendiger ist ein Pretest ...“ (Friedrichs, 1990, S. 153).

Man kann nicht von vornherein annehmen, daß ein Forschungsplan und sein Instrument aufgrund logischer Überlegungen oder eines Vergleichs mit ähnlichen Studien automatisch brauchbar und fehlerfrei ist und daß deren Anwendung dann fehlerfreie Resultate liefert. „Wir forschen, weil wir etwas nicht wissen; Teil dieser Unkenntnis ist der Forschungsplan und seine Instrumente.“ (ebenda).

Es wurden zwei Pretests durchgeführt, um einerseits den entwickelten Leitfaden auf seine Brauchbarkeit zu überprüfen und andererseits die Situation während eines Expertengesprächs kennenzulernen. Das erste Interview als Pretest wurde mit einem Mitglied des Lions-Clubs und das zweite mit einem Personalleiter geführt. Beide Personen schienen kompetent genug, den Sachverhalt der Untersuchung zu verstehen und auch auf die gestellten Fragen angemessen reagieren und antworten zu können.

Der Vorschlag Friedrichs, daß jeder Interviewer mindestens einen Pretest durchgeführt haben sollte, oder besser noch, wenn möglich, sogar zwei, da dann der Lerneffekt größer sei, konnte nicht realisiert werden (ebenda, S. 235). Einerseits war die Zeit bis zu den Interviewterminen mit den Unternehmen recht knapp, zumal noch eine Interviewerschulung in Form von Rollenspielen mit den einzelnen Teilnehmern durchgeführt werden sollte, bevor wir dann ins Feld gingen. Andererseits war es schwer, so viele für dieses Projekt geeignete Personen zu finden,

an denen die Tauglichkeit des Leitfadens überprüft werden konnte, da die Projektgruppe aus sieben Teilnehmern bestand. Von den Interviewterminen mit den Firmen wollte die Projektgruppe auch nicht die ersten als Pretests „verschwenden“, was, wenn wirklich alle mindestens einen Pretest gemacht hätten, schon ein Drittel der regulären Interviews gewesen wäre.

Nach den Pretests wurde über die Verwendung des Leitfadens, das Verhalten der Interviewer sowie die Interviewsituation und die Ergebnisse, die sich aus beiden Pretests ergaben, diskutiert; „die Ergebnisse des Pretests ... [lassen sich, Anm. d. Verf.] im Gegensatz zu denen anderer Methoden nur begrenzt auf die Hauptuntersuchung beziehen, da man das Verhalten der einzelnen Interviewpartner nur wenig vorhersehen kann. So liefert der Pretest hauptsächlich Aufschlüsse über die Brauchbarkeit des Leitfadens, die Qualitäten der Interviewer und allgemeine Merkmale der Befragtengruppe, sofern sie durch ähnliche Strukturmerkmale (z.B. Alter, Schicht) gekennzeichnet sind.“ (ebenda).

Da die Ergebnisse der beiden Pretests recht informativ und interessant waren, wurden sie in die Auswertung mit einbezogen. Dies konnten wir auch mit gutem Gewissen machen, denn der Gesprächsleitfaden wurde nach den Pretests nicht mehr verändert, ganz im Gegensatz zum Normalfall. In der Diskussion über die Tauglichkeit des Leitfadens kam die Projektgruppe zu dem Ergebnis, daß alle Bereiche, die sie erforschen wollte, auch von den befragten Personen angeschnitten wurden. Also entschieden wir uns dazu, den Leitfaden für die Hauptuntersuchung beizubehalten.

Auch konnten die Projektteilnehmer einiges über das Interviewerverhalten aus den Pretests herausholen und innerhalb der Gruppe diskutieren; was man machen konnte, was man am besten unterlassen sollte und worauf zu achten war. Zum Beispiel sollte das Mikrofon des Diktiergerätes in die richtige Position gebracht und darauf geachtet werden, daß der Pegel an Neben- und Hintergrundgeräuschen nicht so hoch wird, daß diese die Stimme des Befragten übertönen. Damit also nicht nur von seiten des Forschungsplans und des Instrumentes, sondern auch von den Interviewern so wenig Fehler wie möglich gemacht werden, wollte die Projektgruppe zusätzlich zu den Pretests die einzelnen Teilnehmer in Rollenspielen auf die Interviewersituation vorbereiten und in einer gewissen Weise schulen, bevor sie dann ins Feld gingen und jeder seine Interviews durchführte.

2.4 Die Interviewerschulung in Rollenspielen

Da die zu befragenden Experten hohe rhetorische Kompetenzen besitzen und das zu erforschende Thema sehr vorsichtig angegangen werden sollte, wollte die Projektgruppe sich auf die Gespräche mit den Personalleitern vorbereiten. Es wurden deshalb Rollenspiele durchgeführt, in denen eine Person den Personalleiter und zwei weitere den Interviewführer und seinen Assistenten spielten. Jeder aus der Gruppe übernahm dabei mindestens einmal die Rolle des Interviewers und auch die des Assistenten. Ein Interviewer sollte fähig sein, eine professionelle Kommu-

nikation aufzubauen. Professionell in diesem Sinne heißt nicht, daß der Interviewer als Experte auftreten sollte, sondern daß er mit der Studie vertraut ist und auch die Fähigkeit besitzt, das Interview durch sein eigenes Verhalten und durch Fragen in eine bestimmte Richtung zu lenken und so in kurzer Zeit das zu erfahren, wofür man normalerweise viel mehr Zeit brauchen würde oder was man sonst nur in längeren Zeiträumen (z.B. bei Freundschaften) erfährt (vgl. Friedrichs, 1990, S. 229).

Durch die Rollenspiele wurde eingeübt, wie die eigene Person und der Sachverhalt der Untersuchung zu Beginn vorgestellt, wie dann in ein Gespräch übergeleitet, in das Interview eingestiegen und es aufgebaut und vor allem wie das Vertrauen der befragten Person gewonnen und ihr Interesse an der Sache geweckt werden könnte. Auch sollte die Handhabung des Gesprächsleitfadens und des Diktiergerätes eingeübt werden. Außerdem wurden Probleme besprochen, die bei der Aufnahme des Gesprächs auftreten können und auch, worauf bei der Verwendung des Diktiergerätes besonders zu achten ist.

Bei diesen Rollenspielen waren drei Projektteilnehmer jeweils aktiv beteiligt, und die restlichen vier saßen als Beobachter im Hintergrund. Nach jedem Durchgang wurden die Fehler, die aufgetreten und den Beobachtern aufgefallen waren, besprochen. Dabei achteten die Beobachter vor allem darauf, daß die Interviewer keine Suggestivfragen verwendeten und ob sich die Angst vor einer möglichen Gesprächspause etwas legte, daß sie es wirklich mal auf eine Pause ankommen ließen und dabei die Situation beobachteten. Die Teilnehmer wollten auf alle Fälle den Personalleiter ausreden lassen und ihm nicht ins Wort fallen, sobald das Gefühl einer bevorstehenden Gesprächspause aufkam. Notfalls konnten sie, wenn wirklich das Gespräch abreißen sollte, den Leitfaden zu Hilfe nehmen und so das Interview fortsetzen. Auch spielte die Projektgruppe die Situation nach, in welcher der Personalleiter versucht, vom eigentlichen Thema abzuschweifen, und wie die Interviewer es dann bewerkstelligen, beim Thema zu bleiben, ihn zur Fragestellung zurückzubringen und sich nicht „einwickeln“ zu lassen.

Nach dieser sehr ausführlichen Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit begann schließlich die Feldphase, in der die einzelnen Teilnehmer zu den ihnen zugeteilten Unternehmen fuhren und ihre Interviews durchführten.

2.5 Die Durchführung der Interviews

Das „qualitative Interview [ist, Anm. d. Verf.] durch ein bestimmtes, im Prinzip nicht aufhebbares Dilemma gekennzeichnet: Es soll einer natürlichen Gesprächssituation möglichst nahe kommen, ohne zugleich auch die Regeln der Alltagskommunikation zu übernehmen. Die Rollentrennung von Frager und Befragtem bleibt im Prinzip erhalten und damit auch der steuernde Einfluß des Interviewers.“ (Hopf, 1978, S. 97). Das hört sich in der Theorie recht einleuchtend und logisch an. Wenn man es allerdings dann in die Praxis umsetzen will, merkt man recht schnell, daß dies gar nicht so einfach ist. Es können unvorhergesehene Situationen sowie Probleme und Fehler auftreten, die man zuvor nicht absehen kann oder die

man eigentlich von vornherein vermeiden will, die aber dann in der jeweiligen Interviewsituation aufgrund von Nervosität und Anspannung nicht mehr bedacht werden. Darum sollen hier als nächstes die Interviewsituation und anschließend kurz die aufgetretenen Probleme und Fehler geschildert werden, bevor dann näher auf die Transkription und Auswertung der geführten Interviews eingegangen wird.

2.5.1 Die Interviewsituation

Für alle Interviews sind in der Vorbereitungsphase wie gesagt Termine mit den jeweils zuständigen Personen der Personalabteilungen in den einzelnen Unternehmen vereinbart worden. Diese Termine wurden auch alle, bis auf einen Fall, pünktlich eingehalten, damit nicht schon zu Beginn des Gesprächs Mißstimmung bei den Befragten aufkam, die sich dann möglicherweise durch das ganze Interview hindurchziehen konnte und es damit zum Scheitern verurteilte. In dem einen Fall der Verspätung war es allerdings der Personalleiter, der gerade von einer Dienstreise zurückgekommen war und es nicht mehr rechtzeitig zum ausgemachten Zeitpunkt schaffte.

Ferner hatte die Projektgruppe sich geeinigt, die Interviews in angemessener Kleidung durchzuführen. Angemessene Kleidung wurde aufgefaßt als Kleidung, in der man sich zwar wohl fühlt, die aber gepflegt ist und in der man nicht „overdressed“ aussieht. Dadurch sollte einerseits möglichen Voreingenommenheiten der Personalleiter begegnet und andererseits durch allzu legere Kleidung nicht der Eindruck erweckt werden, daß das Interesse der Interviewer an diesem Projekt nur geringfügig sei. Außerdem wirkt es sich zu Beginn eines Gesprächs immer positiv aus, wenn die befragte Person merkt, daß die Interviewer flexibel und offen sind und versuchen, sich der jeweiligen Situation und Umgebung anzupassen. „Es ist zweckdienlich, sich nicht von der Freundlichkeit oder Feindseligkeit des Empfangs durch die Expertin „verführen“ zu lassen, beides kann sich als Anfangsfassade entpuppen und ins jeweilige Gegenteil umschlagen.“ (Meuser/Nagel, zitiert nach Garz/Kraimer, 1991, S. 451).

Da der Informationsstand über dieses Projekt bei den einzelnen Personalleitern vor Beginn des Interviews sehr unterschiedlich war und diese teilweise dem Ganzen sehr skeptisch oder auch nervös gegenüberstanden, versuchten die Projektteilnehmer bereits bei der Begrüßung eine offene, freundliche Atmosphäre entstehen zu lassen, indem sie zuerst einmal sich selbst und dann das Projekt vorstellten. So konnten auch die Interviewer ihre eigene, teilweise vorhandene Nervosität abbauen, sich auf das Thema einstimmen und in das Interview überleiten. Während der Gespräche kam es zu keinerlei Zwischenfällen. Die Interviews wurden alle durchgeführt, konnten (bis auf eines) mit einem Diktiergerät aufgezeichnet werden und verliefen zwar nicht ganz ohne Probleme, aber doch recht positiv und erfolgreich. Keines wurde durch den Personalleiter aufgrund von Desinteresse oder einer zu langen Gesprächsdauer abgebrochen. Im Gegenteil, die Personalleiter waren sehr offen und erzählten bzw. erklärten alles sehr genau, so daß einzelne Gespräche

weit länger als die vorgeschlagene Stunde dauerten. Dabei mußten die Projektteilnehmer darauf achten, daß sich kein Rollenwechsel vollzog und der Personalleiter plötzlich zum Interviewer und sie selbst zu den Befragten wurden. „Ob mit oder ohne Leitfaden: Der Interviewer stellt überwiegend die Fragen und nicht der Befragte.“ (Hopf, 1978, S. 107).

Dies gelang den Interviewern auch in allen Interviews. Die Personalleiter konnten bei Unklarheiten zwar nachfragen und auch allgemeine Fragen über das, was das Projekt betraf und sie interessierte, stellen, allerdings blieben sie in der Rolle der Befragten.

Die Probleme, die während der Interviews vereinzelt auftraten und die sich erst später bei der Transkription und Auswertung offenbarten, zeigten, daß bei der Interviewdurchführung doch nicht alles so gut verlaufen war, wie die Projektgruppe es in der anfänglichen Euphorie angenommen hatte. Aber diese waren nicht so gravierend, daß sie die weitere Untersuchung hätten stören oder sogar beenden können.

2.5.2 Aufgetretene Probleme

Das Hauptproblem bei den geführten Interviews trat eigentlich schon während der Durchführung auf, nämlich beim Umgang mit dem Diktiergerät. Es kam vereinzelt vor, daß die Voreinstellungen des verwendeten Diktiergerätes, wie zum Beispiel die Geschwindigkeit des Tonbandes, sich durch den Transport verstellt hatten und vor dem zu führenden Interview nicht mehr überprüft worden waren. Dies hatte zur Folge, daß die eingelegte Kassette früher als erwartet zu Ende war. Da das Gerät aber das Ende einer Kassettenseite nicht signalisierte oder automatisch abstellte, wurde der Abbruch der Aufnahme nicht bemerkt, und es entstand dabei eine Gesprächslücke. Eine solche Lücke ergab sich auch, wenn in einem interessanten und spannenden Gespräch das Diktiergerät in Vergessenheit geriet und die Teilnehmer damit auch vergaßen, darauf zu achten, wann das Ende der Kassette erreicht war, damit diese dann so schnell wie möglich umgedreht oder gegen eine neue ausgetauscht werden konnte.

Auch kam es vor, daß das Gerät in manchen Gesprächen falsch positioniert wurde, so daß wir bei der Transkription die Antworten des Personalleiters zum Teil nur sehr schlecht verstehen konnten. Ebenso war bei einigen Interviews der Lärmpegel im Hintergrund, wie zum Beispiel bei offenem Fenster, so hoch, daß diese Geräusche besser zu hören waren als die Stimme der befragten Person. So gingen für die Transkription auch Informationen verloren.

Ein weiteres Problem, das die Projektgruppe erst bei der Auswertung feststellte, beschreibt Hopf so: „Es werden im Einzelfall zu lange Fragen gestellt, unklare, schwer verständliche Fragen, überladene Fragen, in denen verschiedene Gegenstände angesprochen werden, suggestive Fragen, usw. Denn die Alltagskommunikation, durch die weite Strecken solcher Interviews geprägt sind, hat einen ande-

ren Charakter als die unter dem Gesichtspunkt systematischen Erkenntniszuwachses kontrollierte Interviewkommunikation.“ (Hopf, 1978, S. 108).

In manchen der geführten Interviews wurden teilweise genau solche Fragen gestellt. Ein Teil der Fragen war so überladen, daß einerseits zu viele Themengebiete angeschnitten wurden und andererseits die Fragen für den Befragten unverständlich wurden, so daß dieser nicht wußte, wie er angemessen antworten sollte. Durch das Abfragen zu vieler Bereiche auf einmal wußte der Befragte nicht, welches der Kernteil der Frage war. Er versuchte deshalb, so allgemein wie möglich zu antworten, um alles in gewissem Maße abzudecken. Dies hatte zur Folge, daß die Frage und damit die Themengebiete zwar beantwortet wurden, allerdings nicht hinreichend und in die Tiefe gehend, sondern eher oberflächlich. Dasselbe geschah auch bei zu langen Fragen. Die befragte Person hörte sich zwar die ganze Frage an, aber konnte nur auf einen Teil, meist auf den Endteil der Frage, antworten, da ihr nur dieser noch im Gedächtnis geblieben war.

Ein weiteres, allerdings umstrittenes Problem in der Fragetechnik, bei dem die Meinungen und Auffassungen in der Literatur über die Forschungsinstrumente der Sozialforschung divergieren, war die Verwendung von Suggestivfragen. Hopf zum Beispiel vertritt die Ansicht, daß „in der Interviewkommunikation ... die im Rahmen der Alltagskommunikation möglicherweise funktionalen suggestiven oder voreilig interpretierenden Fragen ... ein erhebliches Risiko [darstellen, Anm. d. Verf.], da sie zu schwer revidierbaren Begrenzungen des Informationsgehalts des Interviews führen können.“ (ebenda, S. 109).

Zu diesem Schluß kam die Projektgruppe auch in jenen Fällen, in denen unbewußt Suggestivfragen gestellt worden waren. Die befragte Person wurde durch das Stellen dieser Fragen in seiner Antwortmöglichkeit und spontanen Reaktion eingeschränkt, so daß die Projektteilnehmer zwar eine Antwort, aber eine durch den Interviewer vorgegebene Antwort erhalten hatten und nicht wirklich die, welche der Befragte von sich aus gegeben hätte. Hopf schränkt dabei aber ein, daß man bei der Beurteilung der Funktion und Verwendung von Suggestivfragen auch sehr auf den Status, die Qualifikation und die Durchsetzungsfähigkeit der Befragten achten soll (vgl. ebenda, S. 110). Je stärker die verbale Durchsetzungsfähigkeit der befragten Person und je höher ihre Qualifikation und ihr Status sind, desto weniger läßt sie sich durch Antwortvorgaben aus dem Konzept bringen oder übernimmt, ohne zu überlegen, eine der vorgegebenen Antworten.

Andererseits können Suggestivfragen auch eine nützliche Funktion erfüllen. „Hierzu [zur Produktion von Daten, Anm. d. Verf.] kann es hilfreich sein, etwas zu tun, was in der quantitativen Methodologie absolut abgelehnt wird, nämlich suggestiv zu wirken. Manchmal kann man nur durch suggestive Fragestellung bewirken, daß Dinge offenbart werden, an die der Befragte, weil sie eben für ihn selbstverständlich sind, nicht denkt. Suggestion darf keine Verzerrung ... provozieren, sondern sie soll nur dazu anhalten, auch solche Sachverhalte zu berichten, die zunächst nicht berichtenswert erscheinen, oder die aus irgendwelchen anderen Gründen noch nicht benannt worden sind.“ (Lamnek, 1995a, S. 96).

Genau dies hatten sich einige der Projektteilnehmer während der Interviews auch gedacht und deshalb absichtlich zum „Herauskitzeln“ bestimmter Informationen Suggestivfragen gestellt.

Ein Punkt, der bei der Transkription noch auffiel, war, daß zwar viele Themengebiete angesprochen wurden, allerdings, ganz unabhängig von der verwendeten Fragetechnik, nicht genügend ausgeschöpft wurden. Dies bezieht sich vor allem auf das „kulturelle Kapital“, das aufgrund des Materials ausgewertet wurde, obwohl es eigentlich nicht vorgesehen war. Es boten sich noch viele Punkte an, die während des Interviews nicht in dem Maße berücksichtigt worden waren, an denen wir ansetzen, nachhaken und genauere Informationen hätten herausholen können. Dieses Problem ergibt sich aus dem Spannungsverhältnis von Zeitrestriktion und Informationsbedürfnis, in dem der Interviewer steht (vgl. Hopf, 1978, S. 107). Die Projektteilnehmer hätten sich für einzelne Punkte mehr Zeit nehmen und diese dann gründlicher und tiefergehend untersuchen sollen, anstatt sie lediglich oberflächlich zu behandeln, als abgefragt abzuhaken und dafür weitere Themengebiete anzusprechen.

2.6 Analyse und Aufbereitung qualitativer Daten

In diesem Abschnitt wird die Analyse der Expertengespräche dargestellt. Im methodischen Forschungsablauf gilt die Feldphase als beendet. Das Datenmaterial liegt auf Tonträgern bereit und muß nun für die Auswertung aufbereitet werden, wobei dem EDV-Programm WINMAX⁴ ein besonderer Stellenwert zukommt. Bei der Analyse werden jedoch noch keine Schlußfolgerungen im Sinne von Ergebnissen des Projektes gezogen. „Viele qualitativ angelegte Forschungsprojekte leiden unter einem Berg von mit offenen Interviews erhobenem Material, dessen Größe den Forscherinnen und Forschern oftmals erst dann bewußt wird, wenn es an die Auswertung der Daten geht.“ (Aufenanger, 1991, S. 35).

2.6.1 Die Transkription

Die Transkription von auf Tonband aufgezeichneten offenen Leitfadeninterviews hält eine Vielzahl von Problemstellungen bereit. Zum einen ist diese Projektphase äußerst zeitintensiv und damit auch kostspielig, zum anderen werden an die Transkription auch methodisch hohe Anforderungen gestellt. Es sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen, die allerdings im Hinblick auf die Fragestellung der jeweiligen Studie mal mehr und mal weniger relevant sind. Grundsätzlich ist z.B. auf Mehrdeutigkeit, Groß-/Kleinschreibung, Schreibweise, Zusammenziehungen, Wortschöpfungen, Satzzeichensetzung, Aussprache, Affektsprache, Zitate, nichtsprachliche Äußerungen, Gleichzeitigkeit, Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Stot-

⁴ WINMAX professionell ist ein Textanalyseprogramm für die Sozialwissenschaften zur computerunterstützten Textanalyse.

tern, unvollständige oder unverständliche Wörter, Abkürzungen und vieles mehr zu achten (vgl. Mergenthaler/Stinson, 1992, S. 34). Besonders relevant sind derartige Aspekte z.B. bei besonders „heiklen“ oder tabuisierten Fragestellungen und Gegenstandsbereichen, denn plötzliches Stottern, längere Sprechpausen, das „Zurückfallen“ in Dialekte etc. können Aufschluß darüber geben, ob das gerade angesprochene Thema besonders relevant, (un-)erwünscht oder gar peinlich ist. Beim vorliegenden Projekt wurden im wesentlichen folgende Aspekte berücksichtigt: Die Tonbandvorlage wurde mit Hilfe eines Textverarbeitungsprogrammes Wort für Wort transkribiert und zwar größtenteils von jenen Interviewern, die auch am jeweiligen Expertengespräch beteiligt waren. Dies hatte den Vorteil, daß sie sich bei unverständlichen, verwirrenden oder teilweise auch widersprechenden Passagen an die konkrete Interviewsituation zurückerinnern konnten und dadurch ausnahmslos inhaltlich korrekte Aussagen gemacht wurden. Die Leitfadeninterviews wurden in der Regel von zwei Interviewern durchgeführt, dadurch konnten bei der Transkription auch Rücksprachen gehalten werden. Bei problematischen Interviews oder Interviewteilen wurden somit subjektive Einflüsse minimiert.

Bei der Transkription wurden Dialekte und Sprechgewohnheiten sowohl der Interviewer, als auch der Befragten weitgehend übernommen, um die Interviewsituation so wenig wie möglich zu verfälschen. Eine „Übersetzung“ ins Hochdeutsche wurde vermieden, da keine Worthäufigkeiten ermittelt werden sollten und die Verständlichkeit und Aussageintention trotz oder gerade wegen eines Dialektes gegeben war. Zwar ist die Übertragung in normales Schriftdeutsch die gebräuchlichste Transkriptionsart, die hier angewandte Technik der „literarischen Umschrift“, die auch Dialekte im normalen Alphabet wiedergibt, schien jedoch in diesem Fall angemessener zu sein (vgl. hierzu Mayring, 1990, S. 63ff.). Nachdem sich die Forschung auf ein teilweise tabuisiertes Thema bezieht, mußten auch (unbewußte) „Abwehrreaktionen“ der Interviewpartner berücksichtigt werden, die sich in Sprechgewohnheiten und Dialekten äußern können.

Ein besonders wichtiger Aspekt bezüglich des Datenschutzes war, bei der Transkription alle Namen (sowohl Firmennamen als auch die Namen der Interviewten und deren Mitarbeiter) zu neutralisieren. Dies hatten wir zu Beginn des Gesprächs jeweils zugesichert und gegebenenfalls auch schriftlich in Form einer Datenschutzerklärung bestätigt (vgl. Datenschutzerklärung im Anhang A).

2.6.2 Die Qualitative Inhaltsanalyse

Bei einer Inhaltsanalyse im allgemeinen geht es darum, Rückschlüsse von sprachlichem Material auf nichtsprachliche Phänomene zu ziehen (vgl. Lamnek, 1995a, S. 172). Eine *qualitative* Inhaltsanalyse schiebt dabei den Kontext von Textbestandteilen, latente Sinnstrukturen, markante Einzelfälle und das, was im Text *nicht* vorkommt, in den Vordergrund (vgl. Mayring, 1990, S. 86). An dieser Stelle wird nur knapp die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring skizziert. Das konkrete Vorgehen der Analyse wird anschließend behandelt.

In einem ersten Schritt wird das transkribierte Material gesichtet und eine Grobeinteilung vorgenommen. Darauf basierend wird ein Kategoriensystem aufgestellt. Dieses Kategoriensystem kann zum einen theoriegeleitet und unabhängig von den erhobenen Daten erstellt werden. Allerdings werden die Kategorien dadurch von außen an das Material herangetragen, und es wäre (zumindest forschungsökonomisch gesehen) besser gewesen, diese Kategorien standardisiert und quantitativ abzufragen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Kategoriensystem aus den erhobenen Daten selbst zu extrahieren. Bei diesem Vorgehen werden die Interviewtexte nacheinander durchgesehen und dabei für forschungsrelevante Sachverhalte eigene Kategorien gebildet und definiert. Oft sind mehrere Materialdurchgänge notwendig, um die einzelnen Kategorien in einer endgültigen Struktur zu ordnen. Nachdem schließlich ein Kategoriensystem existiert, werden bei weiteren Materialdurchgängen einzelne Textstellen den Kategorien zugeordnet und die erhobenen Daten somit strukturiert. Mayring spricht daher auch von einer „strukturierenden Inhaltsanalyse“. Die Intention dieser Vorgehensweise ist, bei der Ergebnisaufbereitung die individuellen Einzelfalldarstellungen der einzelnen Kategorien fallübergreifend zu generalisieren.

2.6.3 Die Inhaltsanalyse mit WINMAX

Neben der Darstellung der Auswertung und deren methodischer Aspekte soll in diesem Kapitel auch das Programm WINMAX mit seinen Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt werden. Dies ist vor allem an Studenten und Forscher gerichtet, die eigene qualitative Daten mit WINMAX auswerten wollen. Unser Datenmaterial hat in diesem Fall Beispielcharakter.

Exkurs: Computerunterstützte Inhaltsanalyse

Die computerunterstützte Inhaltsanalyse (cui) ist keine neue Methode in der Forschungslandschaft, sondern eine Spezifizierung einer „normalen“ Inhaltsanalyse. Die Besonderheit liegt darin, daß das zu analysierende Material (in unserem Fall die transkribierten Experteninterviews) mit Hilfe von speziell dafür entwickelten EDV-Programmen bearbeitet wird. Nachdem diese Vorgehensweise relativ neu erscheint, überrascht es vermutlich den einen oder anderen Leser, daß EDV-Programme für Text- bzw. Inhaltsanalysen schon seit etwa 20 Jahren existieren (vgl. Geis, 1992, S. 7).

Textanalyseprogramme, wie z.B. WINMAX, TEXTPACK oder INTEXT, dürfen nicht mit Textverarbeitungsprogrammen verwechselt werden. Sicherlich werden heutzutage nahezu alle qualitativen Studien durch Textverarbeitungsprogramme wie „Word für Windows“, „Word Perfect“ etc. unterstützt, indem die abschließenden Berichtsbände oder Veröffentlichungen mit dieser Software verfaßt werden. Dies rechtfertigt jedoch noch nicht, von cui zu sprechen, da die eigentliche Analyse und die methodisch korrekte Vorgehensweise davon weitge-

hend unberührt bleibt. Textverarbeitungsprogramme dienen vorwiegend dazu, Texte zu erstellen und zu bearbeiten, Textanalyseprogramme hingegen sollen helfen, *fertige Texte* zu analysieren, die nicht mehr verändert oder korrigiert werden müssen.

Grundsätzlich können Text- oder Inhaltsanalysen qualitativer oder quantitativer Art sein. Ursprünglich wurden computerunterstützte Analysen verbaler Daten vorwiegend quantitativ betrieben (vgl. Kuckartz, 1988, S. 89). Diese quantitativen Analysen sind durch Häufigkeitsverteilungen charakterisiert: Es werden Wörter, Begriffe, Satzteile oder Redewendungen „ausgezählt“ und anschließend klassifiziert und verglichen, indem Korrelationen, Faktor- und Clusteranalysen etc. durchgeführt werden. Analyseprogramme für ein solches Vorgehen sind z.B. INTEXT oder TEXTPACK. Das Programm WINMAX hingegen, mit dem die Transkripte der vorliegenden Experteninterviews analysiert wurden, sowie TEXTBASE ALPHA unterstützen die Methode einer qualitativen Auswertung von Textmaterial (Computerunterstützte qualitative Inhaltsanalyse). Bei einer qualitativen Vorgehensweise sind nicht *Häufigkeiten* von Wörtern interessant, sondern die konkreten *Textinhalte*, die sich aus einem bestimmten Kontext ergeben. Somit ist in hohem Maße der Textfluß bedeutsam. Das Hauptanliegen besteht also darin, die Texte zu interpretieren, zu erschließen, zu systematisieren, aber auch Textpassagen zu zitieren und zu explizieren. „Oft geht es dabei nicht nur um die Interpretation von einzelnen Texten, sondern um den gezielten Vergleich von Texten, um deren Typisierung oder um die Zusammenfassung der Gemeinsamkeiten der Texte zu einem neuen Text, z.B. in Form der Abfassung eines Projektberichtes oder Gutachtens.“ (Kuckartz, 1995, S. 23).

Genau dies war auch Ziel unseres Projektes. Die einzelnen Expertengespräche wurden einander gegenübergestellt, um so Gemeinsamkeiten und Abweichungen beim Einstellungsprozeß anhand von Äußerungen der Interviewpartner aufzuzeigen.

Wo liegen die Vorteile und wo die Grenzen einer computerunterstützten qualitativen Inhaltsanalyse?

Die grundlegende Vorgehensweise einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde oben bereits dargestellt. Verschiedene Autoren setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte, je nachdem, wo sie entscheidende Vorteile bei der Auswertung erwarten. Kuckartz legt trotz aller Unterschiedlichkeit ein gemeinsames Basisschema zugrunde, an welchem im weiteren die Vorteile einer computerunterstützten qualitativen Inhaltsanalyse (im speziellen mit WINMAX) aufgezeigt werden können (vgl. im folgenden Kuckartz, 1992, S. 21ff.).

1. Schritt: „möglichst alle Texte lesen, bevor mit der intensiven Bearbeitung und Analyse eines Textes begonnen wird.“

Diesen Schritt wird man sicherlich auch in Zukunft nicht einem Computer überlassen können, zumindest solange nicht, wie dem Menschen in Gestalt eines Forschers die Interpretation des zu untersuchenden Textmaterials obliegt.

2. Schritt: „einige Texte auswählen, Themen im Text identifizieren, Themen gruppieren, zu Oberthemen zusammenfassen, konzeptualisierende Bezeichnungen suchen.“

Hier schon läßt sich das Programm WINMAX vorteilhaft einsetzen. Vorausgesetzt, alle zu bearbeitenden Texte wurden transkribiert und in WINMAX eingelesen, so erfolgt die Auswahl lediglich durch Aktivierung der gewünschten Texte. Mit der Durchsicht des Analysematerials am Bildschirm können Themen identifiziert werden. Das Gruppieren, Zusammenfassen und Konzeptualisieren erfolgt durch das Erstellen einer Liste von Codewörtern in einem separaten Datenfenster. In diesem Datenfenster wird somit ein Kategoriensystem erstellt; den Kategorien (im folgenden Codewörter genannt) werden später einzelne Textpassagen zugeordnet. Die „Liste der Codewörter“ (das Kategoriensystem) kann zum einen mittels Paraphrasierung und Bündelung induktiv aus dem Datenmaterial gewonnen werden, zum anderen aber auch unmittelbar aus der Forschungsfrage bzw. dem Interviewleitfaden (vgl. hierzu Mayring, 1988, S. 41ff.).

3. Schritt: „Bearbeitung aller Texte und überprüfen, ob das Kategorienschema geändert oder erweitert werden muß.“

Nun werden in WINMAX alle (restlichen) Texte aktiviert und die Vorgehensweise des zweiten Schrittes wiederholt. Dabei wird die bereits bestehende „Liste der Codewörter“ auf Plausibilität und Praktikabilität hin überprüft und gegebenenfalls erweitert und verändert. Diese Erweiterungen und Veränderungen sind jederzeit problemlos per Mausclick durchzuführen, da die einzelnen Codewörter lediglich verschoben werden müssen.

4. Schritt: „Segmentierung der Interviews und Zuordnung der im dritten Schritt entwickelten Kategorien.“

Die Durchführung des vierten Schrittes bezeichnet man in WINMAX als „codieren“. Darunter versteht man das Zuordnen einzelner Textstellen zu den verschiedenen Codewörtern. Bei dieser Tätigkeit erweist sich das Computerprogramm wohl am nützlichsten. Die Textstellen werden lediglich mit der Maus angeklickt und anschließend den Codewörtern zugeteilt. Ein mühseliges Herausschneiden oder Exzerpieren entfällt somit. Des weiteren wird eine ausgewählte Textstelle bis auf die Zeile genau gekennzeichnet, um sie später im gesamten Text schnell wiederfinden zu können. Die einzelnen Interviewpassagen können außerdem auch gewichtet werden, damit besonders bedeutende Äußerungen von weniger wichtigen Aussagen unterschieden werden können.

5. Schritt: „Zusammenstellung aller zu einer Kategorie gehörenden Segmente und Überprüfung des semantischen Feldes je Kategorie.“

Im letzten Schritt werden alle zu einem Codewort gehörenden Segmente zusammengefaßt, indem man sich die Textstellen zu den jeweiligen Codewörtern ausgeben oder ausdrucken läßt. Natürlich ist die Forschung damit nicht beendet. Die Antwort auf eine zugrundegelegte Forschungsfrage ist damit noch nicht auto-

matisch gegeben. Das Ermitteln der Ergebnisse erfolgt nach wie vor durch die Interpretationsleistung der Forscher.

Einen weiteren Vorteil, den WINMAX bietet und der für die Interpretation sehr nützlich sein kann, ist die Möglichkeit, Variablen zu vergeben. Die Auswertung kann damit um einen quantitativen Schritt erweitert werden. Die Variablen können z.B. demographische und andere Daten von Interviewpartnern enthalten, die direkt in Statistikprogramme (z.B. SPSS) überspielt werden können. Bei einer geeigneten Fragestellung kann es z.B. durchaus sinnvoll sein, eine Clusteranalyse durchzuführen, um anschließend die qualitativen Daten vor dem Hintergrund der Clusterzugehörigkeit der jeweiligen Interviewpartner zu interpretieren.

Zu erwähnen ist auch noch, daß durch dieses computergestützte Verfahren einer qualitativen Inhaltsanalyse auch leichter Folgeprojekte durchgeführt werden können. Die Datenbasis ist vorhanden; es können leicht weitere Texte eingelesen und so das bereits existierende Material erweitert werden. Die bereits formulierten Interpretationen dürfen dann allerdings nicht ohne weiteres übernommen werden.

2.6.3.1 Ausgangssituation

In diesem Abschnitt wird die Analyse der Projektdaten dargestellt, d.h. die Art und Weise, wie aus dem „Rohmaterial“ der Experteninterviews diejenigen Informationen herausgearbeitet werden, die für die Forschungsfrage besonders relevant sind. Die Darstellung soll dabei unter anderem eine mögliche Vorgehensweise für andere Projekte aufzeigen. Erst im anschließenden Teil dieser Arbeit (Kapitel 3) werden aufgrund der speziellen Informationen Schlüsse gezogen, die die Ergebnisse des Projektes darstellen. Selbstverständlich werden auch schon während der Analyse Anregungen aufgegriffen, die später in die Interpretationen einfließen.

Zu Beginn der Analyse ist es notwendig, daß alle Personen, die an diesem Arbeitsschritt beteiligt sind, den gleichen Wissensstand über die Daten haben, um nicht durch unterschiedliche Hintergrundinformationen den Analyseprozeß zu verzerren. Zwar ist dies kaum vollständig realisierbar, da immer subjektive Aspekte den Kenntnisstand mitbestimmen (eine Person, die am Interview beteiligt war, wird immer auch genauere Vorstellungen über das Gespräch haben als eine Person, die nur das Transkript dieses Interviews gelesen hat); es gilt jedoch, diese Einflüsse zu minimieren. Aus diesem Grund wurde ein „Workshop“ veranstaltet, in welchem alle Interviewer über die von ihnen geführten Expertengespräche berichteten. Als Arbeitsgrundlage dienten die jeweiligen Transkripte. Ziel des Treffens war, allen Projektteilnehmern einen (möglichst einheitlichen) Eindruck über die Situation, Stimmung, Dynamik, Atmosphäre etc. der jeweiligen Interviews zu vermitteln.

Die Datenaufbereitung der Interviewtranskripte mit WINMAX wurde von mehreren Projektteilnehmern an verschiedenen Computern zu unterschiedlichen Zeiten vorgenommen. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, daß alle „Analysten“ von derselben Datenbasis ausgehen und sich die jeweils aktuellen Dateien am Ende wieder zusammenfügen lassen; die Teilaufgaben mußten koordiniert werden.

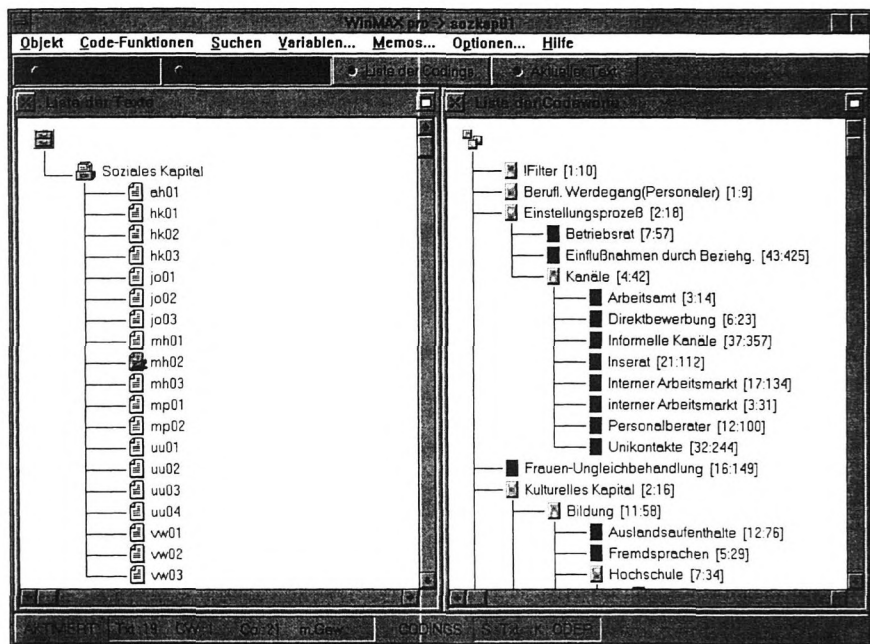
Um diese Koordination zu bewerkstelligen, wurde ein EDV-Verantwortlicher bestimmt, der dafür Sorge zu tragen hatte, daß alle Interviewtranskripte einheitlich formatiert in WINMAX eingelesen wurden. Durch die Archiv-Funktion von WINMAX konnten die bearbeiteten Interviews wieder zu einer einheitlichen Version zusammengefaßt werden, um sie für die Interpretation bereitzustellen. Dieser Sachverhalt hört sich zunächst zwar trivial an, ist für ein in Teamarbeit erstelltes Projekt jedoch unerlässlich, da sonst ständig verschiedene Versionen nebeneinander existieren, was meist für Verwirrung sorgt.

2.6.3.2 Die Analyse der Projektdaten

• Einlesen der Transkripte und Objekterstellung

Um die einzelnen Interviewtexte in WINMAX einlesen zu können, werden diese mit dem jeweiligen Textverarbeitungsprogramm, mit dem sie erstellt wurden, als ASCII-Datei gespeichert. Mit Hilfe des „Objekt-Managers“ werden die Texte eingelesen und „Objekten“ und „Projekten“ zugeordnet. Ein „Objekt“ ist in WINMAX ein aus mehreren Texten bestehender Textkorpus. Im konkreten Fall beinhaltet das „Objekt“ alle Texte zum vorliegenden Forschungsprojekt. Werden in einem Institut beispielsweise mehrere qualitative Forschungsprojekte durchgeführt und mit WINMAX bearbeitet, so können die jeweils relevanten Daten unabhängig voneinander aktiviert werden. Ein sogenanntes „Projekt“ steht hierarchisch eine Stufe unter den „Objekten“ und kann beispielsweise dazu dienen, nach Textarten zu unterscheiden. Einerseits könnte man also unter dem Objekt „soziales Kapital“ Interviewtexte von Personalverantwortlichen und andererseits Interviewtexte von betroffenen Arbeitnehmern oder Arbeitsuchenden getrennt als Projekte bezeichnen und somit getrennt bearbeiten. Durch ein solches Vorgehen würde die unterschiedliche Involviertheit verschiedener Personengruppen beim Analyseprozeß berücksichtigt werden. „Objekte“ und „Projekte“ lassen sich zu einem beliebigen Zeitpunkt anlegen, daraus ergibt sich auch die Möglichkeit, nachträglich die Forschung auszudehnen und z.B. eine andere Personengruppe zu demselben Thema zu interviewen. Beim vorliegenden Forschungsprojekt wurden unter dem Projekt „soziales Kapital“ 21 transkribierte Interviewtexte eingelesen, was insgesamt einer Länge von ca. 17.000 Textzeilen und damit etwa 300 eng bedruckten DIN A4 Seiten entspricht.

Abb. 3: Objekt-/Projektmanager sowie Codesystem- und Codewort-Manager



• Variablenvergabe

Innerhalb eines Objektes können sogenannte Variablen vergeben werden; dies ermöglicht es, zu jedem eingelesenen Interviewtranskript z.B. demographische Daten festzuhalten. Im Objekt „soziales Kapital“ wurden Variablen vergeben für: die Namen der Interviewer, die Art des Erstkontaktes, den Wirtschaftszweig und die Branche der Unternehmen, das (geschätzte) Alter und das Geschlecht der Interviewpartner, die Position und Art des Berufsabschlusses sowie Variablen für die Interviewsituation (Interesse am Thema, Entspanntheit, Glaubwürdigkeit). Durch die Variablenvergabe können die Interviewtexte klassifiziert werden. Für die Interpretation läßt sich dadurch nachprüfen, ob z.B. geschlechtsspezifische Unterschiede im Antwortverhalten auftreten, je nach Alter der Personalverantwortlichen tendenziell andere Aussagen zu einem bestimmten Thema gemacht werden, der Wirtschaftszweig oder die Branche der Unternehmen bestimmte Methoden der Personalrekrutierung begünstigen, bestimmte Aussagen oder Interviewsituationen mit bestimmten Interviewern kovariieren etc. Die Variablen können nicht nur für soziodemographische oder sozioökonomische Merkmale der Interviewpartner, sondern auch für inhaltliche Aspekte vergeben werden.

• Erstellen der „Liste der Codeworte“

Ein weiterer notwendiger Schritt bei der Analyse mit WINMAX ist das Erstellen der „Liste der Codeworte“. In der Methodenliteratur wird dies als Aufstellen eines Kategoriensystems oder eines Kategorienschemas bezeichnet. Um dieses „Code-system“ aufzustellen, gibt es in WINMAX einen Codesystem-Manager bzw. einen Codewort-Manager. Mit Hilfe dieses Managers werden verschiedene Codewörter definiert und hierarchisch geordnet (vgl. Abb. 3, rechte Liste).

Insgesamt wurden bei unserer Analyse 57 Codewörter verwendet. Zwar können zu jeder Zeit weitere Codewörter eingefügt, (de-)aktiviert, gelöscht, verschoben oder der Name geändert werden. Aus methodischer Sicht ist es allerdings nicht zulässig, während des Analyseprozesses Codewörter zu ändern, da sich dadurch das Kategorienschema ändert. Dies kann zu Verzerrungen führen. Um die Zuordnung von Textstellen zu den einzelnen Codewörtern verständlicher zu machen, illustrierten wir die meisten Codewörter auch mit Beispielen. In Anlehnung an Mayring (vgl. 1990, S. 88) kann man von Ankerbeispielen sprechen, welche die Verwendung einer Kategorie präzisieren sollen.

• Codieren mit und ohne Gewichtung

Nachdem die „Liste der Codeworte“ erstellt wurde, kann mit dem „Codieren“ begonnen werden. Das Codieren entspricht der früheren Methode des „Cut-and-paste“, dem manuellen Ausschneiden und Aufkleben von Textpassagen auf Karteikarten. In WINMAX wird das Äquivalent zur Karteikarte „Coding“ genannt und enthält neben dem ausgewählten Textsegment auch das Codewort, dem das Coding zugeordnet wurde sowie die Herkunftsangabe, also aus welchem Objekt, aus welchem Projekt, aus welchem Text und in welchen Zeilen dieses Textes das Segment zu finden ist. Neben dem „normalen“ Codieren können Textstellen auch „mit Gewicht“ codiert werden. Hierfür wird eine Skala bereitgestellt, die von 1% bis 100% reicht. Es können also wichtige, essentielle Aussagen stärker gewichtet werden als beispielsweise Bemerkungen, die nur am Rande gemacht wurden. Beim Codieren mit Gewichtung muß man allerdings darauf achten und sich schon vor dem Codiervorgang einigen, ob man inhaltlich im Sinne von positiv - negativ oder (wie in dem vorliegenden Forschungsprojekt) nach dem Grad der Ausprägung der jeweiligen Aussage gewichtet. Ein Beispiel: Die Aussagen „Krawatten sind in unserer Firma ein absolutes Muß“ und „das Tragen von Krawatten ist in unserer Branche absolut unwichtig“ werden beide mit 100% gewichtet, da sie beide klar und eindeutig sind. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, die erste Aussage mit 100% zu codieren, die zweite Aussage nur mit 1%, um somit die Extrempunkte (Krawatte versus keine Krawatte) deutlich zu machen. Es bleibt anzumerken, daß eine Skalierung von 1 - 100 für eine qualitative Studie eigentlich zu fein ist, da die Gefahr besteht, daß man anfängt zu „quantifizieren“. Beim vorliegenden Projekt wählten wir lediglich die Ausprägungen 1, 33, 66 und 100% und erhielten damit vier Gewichtungsklassen. Im nachhinein erwies sich selbst dies noch oft als überflüssig, da bei der Auswertung nicht die Gewichtung, sondern der *Inhalt* der

Aussage darüber entscheidet, ob sie eine These oder andere Aussagen unterstützt. Die Zweckmäßigkeit der Gewichtung hängt allerdings von der jeweiligen Problemstellung des Forschungsprojektes ab.

• Codierung mit Filter

Eine Möglichkeit, die im WINMAX-Handbuch zwar nicht explizit erwähnt wird, von uns aber dennoch realisiert wurde, ist das Codieren von Textstellen über einen Filter. Bei der Durchführung der Expertengespräche wurde in verschiedenen Interviews zu verschiedenen Zeitpunkten sowohl über Führungskräfte als auch über Hochschulabsolventen, darüber hinaus aber auch über Praktikanten und Werkstudenten oder über Lehrlinge gesprochen. Das Problem besteht nun darin, daß man den Stellenwert des sozialen Kapitals etc. jeweils für eine dieser Personengruppen ermitteln kann. Die „Liste der Codeworte“ würde sich also vervierfachen. Die Kategorie "Outfit" z.B. wird für Führungskräfte eine andere Relevanz besitzen als für einen Praktikanten, dennoch wird das Codewort "Outfit" in beiden Fällen zum Codieren benötigt. Das Problem wurde dadurch gelöst, daß alle ausgewählten Textpassagen doppelt codiert wurden, einmal unter dem jeweiligen Codewort (z.B. "Outfit") und einmal bei der entsprechenden Personengruppe. Durch diesen Filter ergibt sich auch ein Anhaltspunkt, bei welchen Personengruppen der Schwerpunkt der Aussagen der Expertengespräche liegt (vgl. Tab. 1). Dies ist jedoch *nicht* gleichzeitig der Schwerpunkt der Relevanz von sozialem Kapital.

Tab. 1: Schwerpunkte der Aussagen der Expertengespräche

Personengruppe	Verteilung der vergebenen Codings
Allgemein, unbestimmt	57 %
Hochschulabgänger	30 %
Führungskräfte	8 %
Praktikanten / Werkstudenten	4 %
Lehrlinge	1 %
Summe	100 %

WINMAX gibt in der vorliegenden Untersuchung über alle Interviews hinweg 2057 Codings an. Es wurden also 2057 Textstellen für die Auswertung codiert; darin sind auch die Filtercodings enthalten. Nach Abzug der Filtercodings bleiben jedoch immer noch 1176 Textstellen, die zur inhaltlichen Interpretation herangezogen wurden. Die Datenbasis für die Interpretation ist damit außerordentlich umfangreich. Die Auswertung in den folgenden Kapiteln beschränkt sich zunächst auf die wichtigsten Ergebnisse und läßt dadurch eine weitergehende Analyse offen.

Es bleibt an dieser Stelle anzumerken, daß man unter Umständen auch über die Gewichtung der Codings filtern kann, sofern diese nicht für andere Zwecke benötigt wird. Man muß dann eben bestimmte Prozentzahlen mit bestimmten Filterausprägungen gleichsetzen (z.B. Allgemein = 1%, Führungskräfte = 25%, Hochschulabgänger = 50%, Lehrlinge = 75% und Praktikanten = 100%). Die Prozentzahlen dienen hier aber *nicht* dazu, eine Rangordnung aufzustellen, sondern lediglich der Unterscheidung (Nominalskala). Später kann man dann alle Aussagen mit einem bestimmten Gewicht ausgeben lassen und somit einzelne Personengruppen getrennt auswerten.

- **Vergabe von Memos**

Die Vergabe von Memos ist besonders für die abschließende Auswertung bzw. Interpretation bedeutsam. Memos dienen dazu, an einer beliebigen Textstelle eine Notiz, Bemerkung o.ä. festzuhalten. Wie im Büroalltag die gelben Post-it-Zettel werden die Memos an beliebige Textzeilen angeheftet. Nachdem bei unserem Projekt Codierung und Interpretation von Textstellen teilweise von verschiedenen Personen durchgeführt wurden, konnten durch Memos Bemerkungen festgehalten werden, die für die Auswertung zwar wichtig, jedoch nicht im eigentlichen Interviewtext enthalten waren.

2.6.3.3 Bereitstellung der Daten

- **Ausgabemöglichkeiten für die Interpretation**

Um das analysierte Textmaterial auszuwerten, müssen die einzelnen Aussagen zu den verschiedenen Codewörtern gesammelt, zusammengefaßt und interpretiert werden. Zu diesem Zweck kann man sich von WINMAX jeweils alle Codings zu einem Codewort auf dem Bildschirm oder auch per Drucker ausgeben lassen. Durch die jeweiligen Codings einer Kategorie erhielten wir einen guten Überblick über die darin enthaltenen relevanten Sachverhalte. Dadurch wurden auch die ersten Erkenntnisse, die im Laufe der Projektarbeit entstanden sind, strukturiert und gebündelt. Sicherlich sind die Aussagen innerhalb einer Kategorie auch dann noch relativ heterogen, wenngleich sich alle annähernd auf dasselbe Thema beziehen. Um die Aussagen und damit die Erkenntnisse zu spezifizieren, kann man Codings auch filtern bzw. kombinieren lassen. Beispielsweise kann aufgrund der Gewichtung einzelner Codings gefiltert werden. Es wurde bereits erwähnt, daß bei der Analyse nach dem Grad der Ausprägung der Aussage gewichtet wurde, nicht etwa inhaltlich. Läßt man sich also zunächst alle Codings einer Kategorie mit 100% Gewichtung ausgeben, liegen überwiegend äußerst aussagekräftige Formulierungen vor, die von verschiedenen Interviewpartnern stammen. Durch die unterschiedliche "Herkunft" der Argumente lassen sich im Sinne qualitativer Forschung erste intersubjektiv gültige Aussagen ableiten. Es können also für jede Kategorie "Kernaussagen" gebildet werden. Nimmt man anschließend auch die weniger stark gewichteten Textstellen hinzu, kann überprüft werden, ob sie die Kernaussagen

bestätigen und eine Verallgemeinerung zulassen oder ob sie lediglich relativ isolierte Aussagen aufgrund von Einzelmeinungen sind.

Um die bisher gewonnenen Erkenntnisse weiter zu spezifizieren und zu kategorisieren, gibt es in WINMAX die Funktion der "logischen Aktivierung". Dabei können die bereits angesprochenen "Variablen" als Selektionskriterium dienen. Es kann also überprüft werden, ob eine Variablenausprägung (z.B. Geschlecht/Alter/Position des Interviewpartners oder auch die Branche des Unternehmens) mit bestimmten (Kern-)Aussagen und Ansichten kovariert. Mit Hilfe der "logischen Verknüpfung" lassen sich also diejenigen Texte herausfiltern, die ganz bestimmte Variablenausprägungen aufweisen. Nimmt man beispielsweise die Variablen "Alter" und „Branche“ als Selektionskriterien, kann man die Interviews von jüngeren Interviewpartnern einer Branche denjenigen von älteren gegenüberstellen. Anhand der bereits erläuterten Codings (mit oder ohne Gewicht) können somit altersspezifische Aussagen innerhalb einer Branche (z.B. Versicherungen) verglichen werden und dies zu ganz speziellen Themen. Man kann unterstellen, daß ältere Personalverantwortliche meist andere Ansichten über Kleidung und Outfit haben als jüngere. Wie aber lauten die altersspezifischen Aussagen hinsichtlich Noten, Referenzen, Studiendauer, gemeinsame Bekannte usw.? Sofern auffallend deutliche Unterschiede in den Aussagen auftreten, kann man die branchenspezifischen Antworten eine Ebene höher weiter überprüfen (z.B. Dienstleistungssektor) und somit weiter verallgemeinern.

Alles in allem kann festgehalten werden, daß die verschiedenen Ausgabemöglichkeiten und damit die Interpretationsansätze die Grundidee einer qualitativen Forschung unterstützen (vgl. Lamnek, 1995, S. 111ff.). Der Forschungsprozeß geht "vom Besonderen zum Allgemeinen": Zunächst können erste Einsichten schon durch Einarbeitung, Interviewdurchführung und Transkription gewonnen und diese aufgrund der Codierung strukturiert werden. Die Einsichten werden transparenter, indem man die relevanten Aussagen vergleicht und gegebenenfalls mit Hilfe von Filtern, Gewichtungen und/oder logischer Aktivierung gezielt nachprüft. "Allgemeine" Aussagen lassen sich schließlich auch durch die Art und Weise der Formulierung der Interviewten (z.B. "das ist halt nun mal so bei uns in der Branche") sowie durch Folgeprojekte (evtl. quantitativ) weiter prüfen.

• WINMAX und andere Programme

Zunächst besteht die Möglichkeit, die Texte bzw. einzelne Textstellen in Textverarbeitungsprogramme (z.B. Word für Windows) zu kopieren, um sie dort zu bearbeiten. Dies bietet sich besonders bei einer abschließenden Berichterstellung an, da Zitate nicht jedesmal neu abgetippt, sondern lediglich kopiert und entsprechend formatiert werden müssen.

Die Komplexität, die unter anderem durch die Möglichkeit der Variablenvergabe entsteht, wurde im letzten Abschnitt deutlich. Bei einer großen Anzahl von Variablen bzw. bei äußerst komplexen Kombinationsmöglichkeiten bietet es sich an, diese Variablen quantitativ auszuwerten. Hierzu können die Variablen exportiert und in eine Statistik-Software (z.B. SPSS) importiert werden. Wird zusätzlich

zur qualitativen eine quantitative Auswertung angestrebt, können entsprechende Variablen in WINMAX definiert werden. Es sei darauf hingewiesen, daß bei Bedarf evtl. schon im Interview standardisiert entsprechende Merkmale abgefragt werden sollten. Anhand dieser Merkmale ließen sich dann z.B. Cluster- oder Faktorenanalysen rechnen. Die qualitativen Ergebnisse könnten anschließend den verschiedenen Clustern bzw. Faktoren gegenübergestellt werden.

Weitere Möglichkeiten einer anschließenden quantitativen Auswertung ergeben sich durch den Datenaustausch mit anderen Textanalyseprogrammen (z.B. INTEXT oder AQUAD). Somit kann auch eine quantitative Textanalyse angeschlossen werden. Allerdings müssen die Interviewtexte dann einheitlich (d.h. beispielsweise hochdeutsch) transkribiert sein.

Weiterhin besteht nicht nur die Möglichkeit, die Untersuchung auszudehnen durch Auswertung derselben Daten mit anderen Verfahren oder die Hinzunahme weiterer Daten, die wiederum mit WINMAX ausgewertet werden können. Es können stets neue „Objekte“ und „Projekte“ hinzugefügt, also beispielsweise andere Personengruppen zu demselben Thema interviewt werden - oder aber man überprüft, inwieweit "ältere" Studien noch Relevanz besitzen, um dadurch die Entwicklungsprozesse eines Sachverhaltes aufzudecken.

Kapitel 3 • Auswertung

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Auswertung des erhobenen Datenmaterials und der Interpretation der Ergebnisse. Zunächst sollen jedoch zum besseren Verständnis noch einmal einige grundlegende Anmerkungen zur Auswertungstechnik und der Zuverlässigkeit des Datenmaterials gemacht werden.

• Auswertungstechnik

Ziel der Auswertung ist es, einerseits möglichst ähnliche Aussagen zusammenzufassen und andererseits Gegensätze gegenüberzustellen. Wichtig ist hierbei zu beachten, ob es sich bei den Aussagen um persönliche Meinungen des Interviewten handelt oder ob sie verallgemeinerbar sind (vgl. hierzu Hopf, 1982, S. 307ff.). Erkennen läßt sich dies an der Wortwahl, die der Befragte bei seinen Aussagen verwendet. So lassen beispielsweise Kommentare wie: „Also, ich muß ganz offen sagen, ich für mich persönlich beachte das Thema nicht; ich laß das außen vor ...“ darauf schließen, daß es sich um eine Aussage handelt, welche die Meinung des Befragten widerspiegelt und somit keine allgemeingültige Tatsache darstellt.

Anders sieht es bei der Formulierung aus: „Es gibt keine Quotenkinder. Das kann sich kein Unternehmen mehr leisten. Das war früher so, ganz klar. Aber das ist vorbei ...“ oder: „... das ist ja nicht nur bei uns so, das ist in anderen Bereichen auch so, daß zumindest der Zugang zunächst mal leichter ist, ins Gespräch zu kommen, ...“. Durch die Ausdrucksweise in diesen beiden Fällen kann darauf geschlossen werden, daß der Interviewte jeweils seine Aussage für allgemeingültig hält.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, nicht vollständig zu verallgemeinern, sondern lediglich bezüglich der Branche, in welcher der Befragte tätig ist, wie es beispielsweise in folgender Aussage getan wird: „In unserem Job ist es halt nun mal so, daß man mit Sacko und Krawatte kommt, das ist nun mal so, ... wenn man mit Geld zu tun hat, daß jemand sich dann schon ordentlich auch vorstellt, ja?“

• Zuverlässigkeit des Datenmaterials

Grundsätzlich kann man natürlich alle Antworten eines Interviewten in Frage stellen und darüber diskutieren, ob derjenige immer die Wahrheit gesagt hat oder nicht, denn eine sichere Aussage über den Wahrheitsgehalt eines Interviews kann letztendlich nicht getroffen werden. Die Befragten müssen dabei nicht einmal bewußt lügen, sondern sie können auch selbst einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit unterliegen. Man kann jedoch versuchen, die Interviewsituation durch verschiedene Faktoren wie Fragestellung usw. zu beeinflussen und somit die Wahrscheinlichkeit einer Verfälschung von Tatsachen seitens des Interviewten so gering wie möglich zu halten.

Bei dem vorliegenden Datenmaterial handelt es sich um Interviews, die sich durchschnittlich über eineinhalb, teilweise sogar zwei Stunden erstreckt haben. Innerhalb einer solchen Zeitspanne kann in der Regel niemand ein rein erfundenes

Gedankenkonstrukt ohne Versprecher aufrechterhalten, es sei denn, derjenige hat sich speziell darauf vorbereitet. Da bei den Gesprächen (fast) immer zwei Interviewer anwesend waren, konnten Unstimmigkeiten vom zweiten Interviewer, der eher eine beobachtende Position einnahm, mitprotokolliert und später nochmals angesprochen werden. Außerdem ist zu beachten, daß alle Angaben freiwillig gegeben wurden und die Gefahr, sich bloßzustellen, durch die Datenschutzerklärung eher in den Hintergrund rückte.

Es soll allerdings nicht verschwiegen werden, daß ein Befragter nicht bereit war, das Interview auf Tonband aufnehmen zu lassen (es wurde dann ersatzweise mitgeschrieben). Des weiteren war der betreffende Interviewpartner auch noch mit dem Interviewer bekannt. Dieser Befragte erachtete das soziale Kapital als sehr wichtig und meinte abschließend, er hätte solche Aussagen nicht gemacht, wenn das Tonband eingeschaltet und wenn er nicht mit dem Interviewer bekannt gewesen wäre.

Andererseits machten zum Thema Beziehungen auch andere Personalbeauftragte prägnante Aussagen, die auch begründet haben, weshalb Beziehungen bewußt eingesetzt oder vermieden werden. Die Distanz der Personalbeauftragten war meist erstaunlich gering, so daß man recht offen reden konnte. Die Gespräche waren also (wider Erwarten) nahezu alle entspannt und locker; die Interviewten selbst waren meist auch sehr an den Ergebnissen interessiert und somit bereit, ihren Beitrag zum guten Gelingen zu leisten.

Es kann folglich davon ausgegangen werden, daß das vorliegende Material brauchbare Ergebnisse mit hoher Validität liefert.

3.1 Der Einstellungsprozeß

Im allgemeinen setzen Unternehmen für die Bewerberselektion einen Zielkatalog mit unterschiedlichen Auswahlkriterien wie Noten, Auslandsaufenthalte, außeruniversitäres Engagement usw. ein. Nach diesem werden die Bewerber für ein Vorstellungsgespräch ausgewählt, das letztendlich für die Einstellung entscheidend ist.

Bevor jedoch die Relevanz der einzelnen Auswahlkriterien näher untersucht wird, soll zunächst festgestellt werden, welche Bedeutung den verschiedenen Rekrutierungskanälen zukommt, d.h. aus welchem Pool Unternehmen in erster Linie ihre Mitarbeiter schöpfen. Dabei wurden in den Interviews acht Kanäle unterschieden: Arbeitsamt, Einflußnahme durch den Betriebsrat, Direktbewerbung, informelle Kanäle, Inserate, interner Arbeitsmarkt, Personalberater und Universitätskontakte.

Hinweis:

Bei den Zitaten sind die inhaltlich wichtigen Stellen **fett** gedruckt. Die Stellen, die unterstrichen sind, lassen eine Verallgemeinerung der Aussage zu.

In dieser Studie gibt es so viele aussagekräftige, interessante und nicht zuletzt auch amüsante Zitate, daß es schwer war, sich gerade bei diesem anschaulichen Stoff auf bestimmte Zitate zu beschränken. Deshalb wurden die nachfolgenden Zitate nach ihrer Wertigkeit geordnet. Der eilige Leser kann sich somit auf das Studium des ersten oder der jeweils ersten beiden Zitate beschränken.

Bei einigen Zitaten wurden die Fragen des Interviewers zum besseren Verständnis mit aufgenommen. Zur Kennzeichnung wurde dem Gesprochenen dann ein „I“ als Abkürzung für den Interviewer und ein „P“ für den Personalbeauftragten vorangestellt. Ist keine gesonderte die Bezeichnung angegeben, so stammt die Aussage ausschließlich vom Personalbeauftragten.

3.1.1 Arbeitsamt

Das Arbeitsamt wird grundsätzlich von der Mehrzahl der befragten Betriebe eingeschaltet, allerdings mit recht unterschiedlichem Erfolg. Wenn die Rekrutierung über das Arbeitsamt erfolgreich ist, dann meist bei Einstellungen ohne spezielle bzw. ausgefallene Qualifikationsanforderungen. Wird dagegen ein spezielles Anforderungsprofil verlangt, so ist die Wahrscheinlichkeit, den geeigneten Kandidaten über das Arbeitsamt zu finden, recht gering.

Nur ein Unternehmen lehnte die Einschaltung des Arbeitsamtes kategorisch ab, wobei man jedoch beachten muß, daß dieses Unternehmen durch die Situation starken Personalabbaus gekennzeichnet war und somit Personaleinstellungen nur in sehr geringem Maße getätigt wurden. Generell muß zwischen Such- und Beschaffungswegen unterschieden werden. Die Nutzung eines bestimmten Suchweges bedeutet noch nicht, daß die Arbeitskräfte dann auch tatsächlich über diesen Weg eingestellt werden. Bei nahezu allen befragten Unternehmen wird das Arbeitsamt zwar als Suchweg eingeschaltet, die tatsächliche Einstellung erfolgt jedoch meist auf anderem Wege.

3.1.2 Betriebsrat

Auffällig hinsichtlich der Bedeutung des Betriebsrates ist, daß Wirtschaftsprüfungsgesellschaften übereinstimmend entweder gar keinen Betriebsrat haben oder aber dieser, wenn vorhanden, in der Regel keinen Einfluß auf die Personaleinstellung hat. Es wurden dafür auch recht plausible Gründe genannt, so z.B., daß dort die Mehrzahl aller Mitarbeiter Akademiker seien, die sich sehr gut selbst artikulieren könnten und nicht auf eine Interessenvertretung angewiesen seien.

In der Industrie dagegen hat der Betriebsrat bei nahezu allen befragten Betrieben mit Betriebsrat einen Einfluß auf den Einstellungsvorgang und schlägt auch

häufig Personen vor. In der Regel zieht der Betriebsrat Mitarbeiter und deren Kinder den externen Bewerbern vor. Es gaben aber alle Befragten an, daß stets die gleichen Auswahlkriterien gelten, d.h. letztendlich bei der Auswahl niemand ungerechtfertigt bevorzugt wird. Jedoch geschieht es häufig, daß bei gleicher Qualifikation der Bewerber der vom Betriebsrat vorgeschlagene Kandidat im Vorteil ist. Auf die Frage, ob der Betriebsrat bestimmte Personen vorschlägt, wurde z.B. folgende Antwort gegeben:

„Ja, intern auf jeden Fall und auch extern, ich meine, wenn die sagen: ‘Ich kenne den und den, guck Dir die Bewerbung an’, sicher. Nur: Absolut dieselben Kriterien, ja? **Wenn mir eine Betriebsratsbewerbung ... gebracht wird, und das ist ein Mist, sage ich dem ganz klar: ‘Moment, komm vergiß es’.** Der hat keine Chance.“⁵

Einige Befragte waren der Meinung, daß der Betriebsrat früher einen größeren Einfluß auf Personaleinstellungen hatte als dies heute der Fall ist.

„Aber ich denke mal, es gibt da schon verschiedene Gründe. Also, **man will dem Mitarbeiter wahrscheinlich nicht weh tun.** Man will, äh, der (...) Betriebsrat wird sehr stark dafür plädieren, daß man diesem Mitarbeiter, dessen Sohn oder die Tochter einstellt und, äh, **diese Kriterien wurden halt in der Vergangenheit, äh, in den Vordergrund gestellt und das haben wir jetzt geändert.**“⁶

In solchen Fällen ist es denkbar, daß man einen zu großen Einfluß des Betriebsrates vermeiden will, um das Risiko von Fehlbesetzungen möglichst gering zu halten. Andererseits könnte aber auch ein Zusammenhang mit dem Bedeutungsverlust gewerkschaftlicher Interessenvertretung vor dem Hintergrund zunehmenden Kostendrucks in der deutschen Industrie bestehen (vgl. Beck, 1986).

3.1.3 Direktbewerbung

Bei fast allen Unternehmen ist der Zugriff auf Blindbewerbungen ein entscheidender Rekrutierungsweg, was sowohl für Lehrstellen, Praktikanten und Trainees als auch für den „normalen“ Berufseinstieg zutrifft. Bei etwas kleineren oder eher unbekanntem Betrieben haben Direktbewerbungen jedoch eine nachrangige Bedeutung. Dies ist auch einleuchtend, denn kleinere Betriebe haben einen niedrigeren Personalbedarf und unbekanntere Unternehmen weisen aufgrund der fehlenden Popularität einen geringeren Zustrom an Spontanbewerbungen auf.

Unternehmen greifen in erster Linie dann auf Direktbewerbungen zurück, wenn die zu besetzende Stelle kein ausgefallenes Anforderungsprofil verlangt:

⁵ hk02, Zeile 798-701 (Industrie)

⁶ uu04, Zeile 126-130 (Industrie)

„Blindbewerbungen, ja, nur auch da müssen Sie unterscheiden. Wenn jemand sich bewirbt als Trainee, ist eine Blindbewerbung relativ wahrscheinlich, daß jemand so zum Zuge kommt. Wenn jemand aber eine Blindbewerbung schickt, jetzt nehme ich wieder mal den Akustiker, ... entweder brauchen Sie ihn, oder Sie brauchen ihn nicht.“⁷

Generell spielt bei Direktbewerbungen der Zeitfaktor eine sehr große Rolle, denn wer sich zur richtigen Zeit bewirbt, hat auch bei schlechterer Qualifikation eine weitaus größere Chance, eingestellt zu werden als jemand, der sich zu einem ungünstigen Zeitpunkt bewirbt, wenn gerade kein Bedarf vorhanden ist. Wenn keine Stelle frei ist, werden besonders gute Kandidaten mitunter in eine Bewerberkartei aufgenommen und gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt kontaktiert.

3.1.4 Informelle Kanäle

Da die Bedeutung dieses Rekrutierungskanals das zentrale Thema dieses Projektes ist, wurde ihm ein eigenes Kapitel (vgl. 3.4) gewidmet, weshalb an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen wird.

3.1.5 Inserate

Zu den Inseraten zählen nicht nur Stellenanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften, sondern auch andere Gewinnungsaktionen, wie z.B. Werbung in öffentlichen Verkehrsmitteln und Internetseiten, also generell auch Imagewerbung im Bereich Personalmarketing. Insgesamt überwiegt jedoch die herkömmliche Zeitungsanzeige, die im allgemeinen einen wichtigen Rekrutierungsweg darstellt, der auch sehr oft mit Erfolg eingesetzt wird. Anzeigen werden bei den hier befragten Unternehmen für nahezu alle Tätigkeiten in fast allen Branchen geschaltet; bei einigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind die Annoncen, die dort noch vor ca. 10 Jahren den wichtigsten Weg darstellten, vom direkten Kontakt zu den Universitäten verdrängt worden.

Die von uns befragten Unternehmen schalten Anzeigen häufig bei Tätigkeiten mit speziellen Qualifikationsanforderungen, wenn es schwierig ist, auf anderem Wege jemanden zu finden, aber auch dann, wenn auf diesem Weg eine große Resonanz erwartet wird und man aus einem großen Pool von Bewerbern auswählen kann.

⁷ hk02, Zeile 731-736 (Industrie)

„Teilweise machen wir Anzeigen, wenn es ganz spezielle Dinge sind. Sie finden zum Beispiel einen Aluminiumingenieur nicht über das Arbeitsamt, das können Sie vergessen.“⁸

Unternehmen, die sich von der Suche über Inserate distanziert haben, taten dies mit der Begründung, daß man heutzutage schon ganz spezielle Kampagnen starten bzw. sich etwas ganz besonderes einfallen lassen müsse, um potentielle Bewerber zu begeistern.

Wählt ein Unternehmen jedoch den Weg über die Zeitungsanzeige, so haben die überregionalen Zeitungen in der Regel Priorität.

3.1.6 Interner Arbeitsmarkt

Bei allen im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen wird der interne Arbeitsmarkt zunächst bei jeder freien Stelle eingeschaltet (d.h. Aushang am schwarzen Brett, Mitarbeiterzeitschriften o.ä.). Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand: Die anfallenden Kosten sind sehr gering, der Bewerber ist bereits Mitarbeiter im Unternehmen, d.h., seine Einstellungen und Handlungen sind relativ gut einschätzbar, man kennt ihn und kann sich innerhalb des Unternehmens über ihn erkundigen. Vor allem höhere Positionen werden fast ausschließlich betriebsintern vergeben, d.h. externe Bewerber werden fast ausschließlich von unten nachgeführt, also auf niedrigeren Positionen eingestellt. Hierzu ein Zitat aus einem Industriebetrieb, das die allgemeine Situation widerspiegelt:

P: „Wenn wir irgend jemand suchen, sag ich mal, einen relativ normalen Ingenieur, das wird in der Regel [intern; Anm. d. Verf.] ausgeschrieben, weil soviel haben wir, ich weiß nicht wieviel, sagen wir mal 300 Ingenieure hier im Haus, da kann sich sehr wohl einer bewerben. Und da gehen wir an den Arbeitsmarkt nach draußen nur, wenn wir intern niemanden finden.“

I: „Sehen Sie also Vorteile, indem Sie das ganze über den [internen; Anm. d. Verf.] Arbeitsmarkt abdecken ...“

P (fällt schon während der Frage ins Wort): „Ja, aber sicher. Solange wir die Möglichkeit haben, tun wir das, ganz klar.“

I: „Also schnellere Einarbeitung ...?“

P: „Kennt die Firma, schnellere Einarbeitung, und, und, und ...“⁹

Auffällig ist, daß viele Unternehmen (mit Ausnahme der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) auch nicht abgeneigt sind, Bekannte oder Verwandte von Mitarbeitern über den internen Arbeitsmarkt einzustellen (erweiterter interner Arbeitsmarkt). Dieser Personenkreis hat einen entscheidenden Vorsprung gegenüber ex-

⁸ hk02, Zeile 722-724 (Industrie)

⁹ hk02, Zeile 498-506 (Industrie)

ternen Bewerbern durch vorzeitige Informationen über die Stelle. Unternehmen sparen sich dadurch Kosten und Aufwand der Rekrutierung. Das Risiko einer Fehlentscheidung bleibt gering, da meist noch eine Auswahl stattfindet.

„ ... jede Position bei uns im Haus wird zunächst mal intern **ausgeschrieben**. Und da kann es sicher mal sein, daß jetzt ein Abteilungsleiter die Position, die er zu besetzen hat, erst nächste Woche in den Stellenmarkt reinbringt, **wenn er zwei Tage vorher 'nen Bekannten trifft, dann sagt er ihm des, des is ja kein Problem**. Und des geht ja auch ..., des findet ..., des passiert ja natürlich, aber der interne Stellenmarkt ist bei uns sehr wichtig und wird auch regelmäßig in Umlauf gegeben. Und für jede Abteilung, jedes Innenresort, jedes Fachresort.“¹⁰

3.1.7 Personalberater

Personalberater werden nur von einigen Unternehmen genutzt und dann meist auch nur für sehr spezielle Berufe oder besondere Qualifikationen, die man sonst auf dem Arbeitsmarkt nur sehr schwer findet. Der Vorteil von Personalberatern ist, daß sie auf bestimmte Branchen oder Ebenen spezialisiert sind und somit sehr viel Erfahrung auf diesem Gebiet haben, den Markt sehr gut kennen, viele Kontakte besitzen und deshalb auch geeignete Personen direkt ansprechen können. Wenn ein Unternehmen besonders gute bzw. erfahrene Mitarbeiter sucht, werden auch sogenannte „Headhunter“ (Berater) eingesetzt, um diese ausfindig zu machen und gegebenenfalls auch bei anderen Firmen abzuwerben.

Bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften war besonders auffällig, daß dort des öfteren qualifizierte Mitarbeiter von Mandanten abgeworben werden. Teilweise werden auch Mitarbeiter, die lieber in der Industrie tätig sein wollen, gezielt von der WP-Gesellschaft selber an Mandanten vermittelt, wofür diese natürlich (z.B. mit weiteren Mandaten!) dankbar sind.

3.1.8 Universitätskontakte

Kontakte zu Universitäten bzw. zu Professoren sind für fast alle größeren Firmen von Bedeutung. Einige Unternehmen haben direkte Kontakte zu Lehrstühlen, von denen sie konkrete Empfehlungen bekommen. Führungskräfte halten auch Vorträge und Kolloquien, in denen sie ihren Betrieb vorstellen und so Kontakte zu Studenten knüpfen. Auch der regelmäßige Besuch von Firmenkontaktmessen und der Kontakt eigener Mitarbeiter (die vielleicht noch vor nicht allzu langer Zeit selbst studierten) zu Studenten stellt einen wichtigen Rekrutierungsweg dar. Für Unternehmen ist dies eine Möglichkeit, recht günstig und zuverlässig an qualifizierte Mitarbeiter zu kommen. Auf die Frage: „Warum sprechen Sie gezielt Lehrstühle ...

¹⁰ vw02, Zeile 427-433 (Bank)

an, bei der Universität, was hat das für Vorteile?“ wurde beispielsweise folgende Antwort gegeben:

„Ich habe, wenn ich hier eine Bedarfsanforderung habe, ein ganz bestimmtes Anforderungsprofil im Kopf und unter Umständen auch einen ganz bestimmten Typ von Menschen. **Aus meiner Erfahrung heraus weiß ich, an dem und dem Lehrstuhl wäre wahrscheinlich entweder dieses Anforderungsprofil vorhanden oder eben auch der Typus von Menschen.**“¹¹

Weitere Vorteile sind auch in der Eigenwerbung zu sehen, denn z.B. Wirtschaftsprüfer, die ja dem Werbeverbot unterliegen, haben damit die Gelegenheit, sich gut präsentieren zu können. Interessanterweise sprachen Wirtschaftsprüfer auch die Möglichkeit an, über Universitätskontakte langfristig zu Kundenkontakten zu gelangen.

3.2 Das kulturelle Kapital

3.2.1 Datenmaterial

Da es sich bei den Interviewpartnern um einen Personenkreis handelte, dessen Zeitbudget nicht übermäßig in Anspruch genommen werden sollte, mußten wir uns auf einen Schwerpunkt beschränken. Die Forschung wurde deshalb mit Hauptaugenmerk auf die von Bourdieu mit sozialem Kapital umschriebene Thematik durchgeführt. Aus diesem Grund wird sich der Leser hinsichtlich des kulturellen Kapitals mit der Tatsache konfrontiert sehen, daß doch einige Aussagen nicht bis ins letzte hinterfragt und somit vielleicht auch Hintergründe nicht offengelegt wurden.

3.2.2 Zertifiziertes kulturelles Kapital

3.2.2.1 Bildung, Hochschulen

Im Bereich der Bildung und hier insbesondere der Ausbildung wird ein Einblick vermittelt, inwieweit verschiedene Ausbildungsrichtungen Möglichkeiten und Chancen der Bewerber bei den Unternehmen steigern.

Interessant ist hier vor allem für Studienanfänger, ob schon grundsätzlich an der Art oder auch der Qualität der Hochschulen angesetzt wird oder erst bei der Bewertung der Ausbildungsgänge und den Qualifikationen. Immerhin ist die Wahl einer elitären Universität, wie beispielsweise der European Business School (EBS), für den Studenten mit nicht zu unterschätzenden Kosten verbunden, die sich im Anschluß an das Studium natürlich amortisieren müssen.

¹¹ jo03, Zeile 31-34 (Verlag)

Eine einheitliche Linie, ob Studienabgänger einer bestimmten Universität bevorzugt werden, konnte nicht festgestellt werden. So wurden nur speziellere Aussagen zu zwei Hochschulen getroffen. So zum Beispiel über die Bundeswehrhochschule in Neubiberg auf die Frage:

I: „Wieso gerade die Bundeswehrhochschule?“

P: **„Das hat sich wahrscheinlich historisch auch ergeben, und weil wir hier in München sitzen und in Neubiberg usw. die ja vorhanden sind, werden wir da jedes Jahr zweimal eingeladen, zu referieren.“**

I: **„Erhoffen Sie sich da nicht irgendwie Vorteile, weil die eben, ich sag' mal, den entsprechenden Drill mitbekommen haben?“**

P: **„Weniger der Drill als die Praxis. Nicht wahr, wenn wir Pech haben, hat der Betriebswirtschaft studiert und hat dann fünf Jahre lang 'ne Kompanie Infanteristen geführt. Das ist weniger interessant. Aber wenn der Betriebswirtschaft oder Organisationswissenschaften studiert hat und dann wirklich in diesen Dingen gearbeitet hat, also bei den Ingenieuren wär's noch einfacher; da gibt's noch mehr Fälle, wo das optimal paßt, aber da haben wir Studium, Praxis und Praxis in der Menschenführung. Die drei Punkte sind da eigentlich gut gegeben, wie sonst bei wenigen und sie sind normalerweise, ich würd' sagen, sind sie auch noch junge Leute, ...“¹²**

So läßt sich hier vor allem die Nähe sowie die Verbundenheit durch Vorträge des Unternehmens an der Universität als Begründung für die Nachfrage nach diesen Studenten anführen. Zudem treten im Endstadium des Studiums verschiedene Unternehmen an die Studenten heran und stellen sich vor, wobei natürlich auch erste Kontakte entstehen. Allein diese Praxis erfordert eine geringe räumliche Entfernung.

Ähnliche Fälle der Rekrutierung von Studenten vor allem aus nahegelegenen Universitäten, in denen die Interviewten vielleicht auch studiert hatten, konnten ebenfalls festgestellt werden.

Einen Vorteil, den Studenten der Bundeswehrhochschule eher mitbringen, ist die praktische Erfahrung, die sie während des Studiums sammeln konnten. Diese Ergänzung kann jedoch nicht grundsätzlich unterstellt werden.

Der zweite Fall, in dem auf eine besondere Hochschule eingegangen wurde, war die European Business School.

„... ob jetzt der Bewerber an der EBS studiert oder an der Münchner Uni, weil des EBS-Studium ja sicher ein sehr guter Studiengang ist, weil die EBS 'ne sehr anerkannte Hochschule ist, mit der wir auch Kontakte haben und äh wir erfahrungsgemäß mit den, ... weil wir mit den Bewerbern mit den Absolventen von der EBS, die bei uns sind,

¹² mh01, Zeile 92-103 (Versicherung)

sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Also jetzt aber rein auf des, auf des Denken der Hochschule bezogen ... Also die EBS-Kandidaten, die bei uns im Haus sind, es sind zwar net viele, aber es sind immerhin ein paar, die zeigen ein sehr, ja die ham ein sehr, ... ein sehr, ... wie soll ich's jetzt beschreiben? Also die eignen sich bei uns für Positionen, im Händler- und Sales-Bereich sehr gut. Muß ich mal sagen ... des paßt wohl zum Gegenüber, der da am Telefon sitzt. Ja. Nur für diesen Bereich. Ich möchte jetzt nicht sagen, daß ein EBS-Kandidat, ... der paßt sicher nicht bei uns ins Privatkundengeschäft rein. Weil da kriegen Sie den auch nicht rein, weil den kriegen Sie net nach, nach äh, in Bayrischen Wald runter. Des schaffen Sie net ...“¹³

Studenten, die an dieser Universität studiert haben, weisen anscheinend besondere kommunikative Fähigkeiten auf und sind dadurch vor allem für bestimmte Gebiete dieses Unternehmens von Vorteil, z.B. für den Händler- und Sales-Bereich. So lassen sich diese Absolventen in bestimmten Bereichen, beispielsweise für das Privatkundengeschäft, offenbar nicht einstellen. Besondere Eigenschaften, die Studenten für dieses Unternehmen vor allem mitbringen, sind folgende:

„Die sind sehr offen, äh, sehr kommunikativ und sind sehr ... sehr überzeugt, ja, also sie können sehr gut argumentieren, sehr eloquent.“¹⁴

Hieraus kann jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß nur Absolventen gerade dieser Universität Einstellungschancen haben oder den Absolventen anderer Universitäten grundsätzlich vorgezogen werden. Es wurden hier lediglich besondere persönliche Eigenschaften festgestellt, die möglicherweise bei anderen Universitäten weniger stark gefördert werden. Als Abschluß noch eine Äußerung zum Thema Rankings:

„Da gibt's ja auch immer diese Rankings, aber davon halt ich eigentlich relativ wenig.“¹⁵

Rankings sind ein beliebtes Thema, das auch immer wieder gerne in der Wirtschaftspresse aufgegriffen wird. In unserer Studie ließ sich jedoch nicht feststellen, daß die Unternehmen bestimmte Hochschulen aufgrund ihrer Qualität bevorzugen oder gar voraussetzen.

Auch wenn Privatschulen ihre Studenten in bestimmten Bereichen besser ausbilden, so war nicht erkennbar, daß dies bei den Unternehmen ausschlaggebend für die Einstellung ist. Absolventen einer privaten Universität, wie der EBS, haben allenfalls bei bestimmten Berufsbildern einen Vorteil gegenüber Mitbewerbern.

¹³ vw02, Zeile 297-311 (Bank)

¹⁴ vw02, Zeile 313-314 (Bank)

¹⁵ jo01, Zeile 72-73 (Verlag)

Aus diesem Grund ist es sicherlich zu überlegen, ob sich vor allem der finanzielle Aufwand lohnt. Die Wahl der Hochschule fließt also in der Regel nicht in die Bewertung von seiten der Personaleinsteller mit ein.

3.2.2.2 Noten

Häufiger Streitpunkt sind bei der universitären Ausbildung auch die Noten. Interessant ist dabei, ob die Noten, wie immer gerne geäußert, das einzige und somit auch das wichtigste Kriterium bei einer Einstellung darstellen. Hier eine Aussage, die wohl als repräsentativ für die aktuelle Meinung in der Befragung gesehen werden kann:

„Noten spielen natürlich eine Rolle, klar, wobei es nicht Einser sein müssen, aber wenn einer im Bereich drei bis vier oder darüber hinaus ist, ist das sicherlich ein Handikap. Ja also sicherlich nicht so numerus clausus oder Schulprinzip, wo es um zehntel, zehntel Stellen hinter dem Komma geht, bei einer eins Komma oder so, aber daß man einen Volksschüler nicht aufs Gymnasium läßt, weil er eine zehntel Note nicht erwischt hat, das ist natürlich pervers. Aber Tendenzen, klar, da geben die Noten ein bißchen was her. Aber eben auch nicht mehr als ein bißchen.“¹⁶

Hier ist gut erkennbar, in welchen Grenzen sich die Noten befinden sollten. Es ist also nicht das „Einserzeugnis“, das den wesentlichen Vorteil bei der Bewerbung sichert. Ganz zu vernachlässigen sind die Noten allerdings nicht, d.h., schlechter als 3 sollten sie möglichst nicht sein. Es werden also vor allem Leute gesucht, deren Noten sich in einem mittleren Bereich befinden. Dies bestätigt auch ein weiterer Gesprächspartner:

„... ich würde mal sagen die mittleren, die irgendwo ausgewogene Noten haben, paar bessere, paar schlechtere, das sind sicherlich Kandidaten, die für uns interessant sind ...“¹⁷

Warum Bewerber mit besonders guten Noten nicht so gerne übernommen werden, begründete ein Interviewter folgendermaßen:

„... ich gehe mal jetzt von den von den Noten aus, die so 1,0 oder irgend so was als Schnitt haben, gibt es ja immer wieder, äh, das sind nicht diejenigen, die so unbedingt kommunikativ unbedingt gut sind ...“¹⁸

Hier wird vor allem mit sehr guten Noten eine eher geringe Kommunikationsfähigkeit verbunden. Somit ist verständlich, daß hierauf im Rahmen einer immer

¹⁶ hk01, Zeile 583-588 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁷ mp01, Zeile 1026-1028 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁸ mp01, Zeile 1014-1016 (Wirtschaftsprüfer)

wichtiger werdenden Notwendigkeit der Zusammenarbeit großer Wert gelegt wird. Eine Beobachtung im Zusammenhang mit den Noten ist, daß Absolventen mit sehr guten Noten sich besonders für Arbeitsplätze eignen, die weniger Teamarbeit erfordern, dafür aber ein hohes Maß an theoretischem Wissen, das sich gerade solche Personen angeeignet haben.

„ ... also bei Leuten mit wirklich sehr guten Noten kamen dann Querköpfe heraus, die sich überhaupt nicht einordnen konnten.“¹⁹

„Mit den Noten, so diese Überflieger, das muß nicht sein, aber es ist sehr häufig so, das ist zum Beispiel die Erfahrung, die ich gemacht habe, also gerade auch Juristen, die werden, die bei den oberen 10% sind im Notarbereich, die sind häufig in ihrer Kommunikation unmöglich, ja, die können nicht mit anderen umgehen, die sind so auf sich fixiert und auf ihr Wissen, das sind Fachleute, sondern die einzeln einfach irgendwo hinsetzt, dann funktioniert das, aber für so ein Team sind die völlig ungeeignet, solche Fälle haben wir, weil wir die vom know how her einfach brauchen ...“²⁰

Wann Noten allerdings an Bedeutung gewinnen, wird in der folgenden Aussage deutlich:

„Die Trainees werden zunächst einmal nach einem formalen Kriterium ausgesucht. Einfach, weil wir es uns zur Zeit leisten können, da muß ein Prädikat her. Prädikatsexamen, also bei den Juristen mit mindestens einem ‘befriedigend’, und bei den Absolventen anderer Disziplinen mindestens ein ‘gut’, und im biologisch-chemisch-medizinischen Bereich mindestens ein ‘sehr gut’. Und eh wenn das erfüllt ist, dann die Kriterien, die Herr ... [Name von P2] vorhin sagte, also, eh, außeruniversitäres Engagement ... usw.“²¹

In diesem Unternehmen besteht die Möglichkeit, sich aus einer Vielzahl von Bewerbern eine immer noch genügend große Anzahl hochqualifizierter Absolventen zu suchen, die dann je nach Zusatzqualifikationen die Chance bekommen, sich zu bewähren. Vollkommen gegensätzlich hierzu sind die Aussagen der nachfolgenden Interviewten:

„Ich schau mir Noten grundsätzlich nicht an ...“²²

„Wichtig ist für uns, daß er neben einem vernünftigen Studium, wobei die Noten nicht das ausschlaggebende sind, auf jeden Fall im Le-

¹⁹ jo02, Zeile 22-23 (Wirtschaftsprüfer)

²⁰ mp01, Zeile 1016-1022 (Wirtschaftsprüfer)

²¹ mh01, Zeile 123-128 (Versicherung)

²² mp02, Zeile 78 (Industrie)

benslauf demonstrieren kann, oder konnte, daß er auch außerhalb des Studiums aktiv war ...²³

„Wie gesagt für mich ist das Studium die Eintrittskarte für das Berufsleben und ob jetzt einer eine 4 hat oder eine 2,5 hat, ja was will ich in die 1,5-Differenz hineininterpretieren? Ist er da noch wesentlich intelligenter? Kann er da noch wesentlich praktischer arbeiten?“²⁴

Für diesen Befragten spielen die Noten im Auswahlprozeß eine untergeordnete Rolle. Begründet wird dies damit, daß durch die Noten nicht erkennbar werde, welche für das Unternehmen nützlichen Qualitäten der Bewerber mitbringt. Diese lassen sich eher durch außeruniversitäres Engagement oder vielleicht sogar ein eigenes Geschäft, das der Student in der Zeit seiner Ausbildung geführt hat, nachweisen. Da der Bereich, in dem der Befragte tätig ist, vorrangig vertriebsorientiert ist und einem sehr raschen Wechsel der Produkte und Umfeldbedingungen unterliegt, läßt sich seine Ansicht gut nachvollziehen. In diesem Bereich ist vor allem eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten notwendig, das man sich am besten bei der Führung eines eigenen Geschäftes aneignen kann.

Zudem wird hier auch die Schwierigkeit angesprochen, Noten oder Notendifferenzen nach einem bestimmten Kriterium zu bewerten. In diesem Fall verläßt sich der Personalleiter dann eher auf andere, durch außeruniversitäre Aktivität nachgewiesene Qualitäten als auf Noten. Daß er mit seiner Methode wohl eher die Ausnahme darstellt, ist ihm wohl bewußt, da er auch die Praxis vieler anderer Unternehmen anspricht, die nach seiner Meinung wohl weniger erfolgreich ist.

„Es gibt sehr viele Firmen, die als Kriterium z.B. sagen o. k., fein, er hat ein, er muß ein 1,5 Studium haben, oder er muß einen Doktor haben, und damit beruhigen die praktisch Ihr Gewissen, weil die sagen natürlich, ich hab da einen Haken gemacht, und eigentlich hat er ja alles mitgebracht laut Anforderungsprofil, aber nach einem Jahr stellt man fest, er paßt überhaupt nicht, das passiert bei uns nicht.“²⁵

Ein reines Abhaken ist hier also weniger erfolgreich als die Beachtung von Eigenschaften, die neben dem Studium in Eigenregie erarbeitet wurden.

Letztendlich kann gesagt werden, daß die Noten bei der Einstellung eine Rolle spielen. Die Tendenz geht hier auch eher in Richtung mittlerer Bereich, das heißt besser als 3, aber nicht unbedingt Einserqualifikation.

Wichtig ist natürlich auch, welchen Arbeitgeber man wählt und wie groß der Andrang an Absolventen ist, unter denen sich der Personalleiter dann den geeig-

²³ mp02, Zeile 49-51 (Industrie)

²⁴ mp02, Zeile 85-87 (Industrie)

²⁵ mp02, Zeile 180-184 (Industrie)

neten Nachwuchs rekrutieren muß. So kann es in solchen Fällen durchaus sein, daß bei gleichen Voraussetzungen doch wieder die Noten ausschlaggebend sind.

3.2.2.3 Studiendauer

Ein Punkt, der sehr eng mit der Notensituation verbunden ist, ist die Studiendauer. In einer Zeit, in der Belastbarkeit und Flexibilität gefordert werden, legen die Unternehmen immer auch Wert darauf, möglichst junge Absolventen zu bekommen. In diesem Zusammenhang ist die Studiendauer für Unternehmen von steigender Bedeutung:

„Alter spielt sicherlich eine große Rolle. Wenn einer 14 Semester studiert hat, soll man einfach mal genauer hingucken, was da war. Vielleicht ist er aber auch schon zu alt.“²⁶

Hier wird ganz klar deutlich, daß eine zunehmende Semesterzahl die Chancen auf eine Einstellung schmälern kann. Es stellt sich hier natürlich die Frage, ob man nicht auf Kosten von Komma 3 oder Komma 7 doch lieber ein bis zwei Semester kürzer studieren sollte.

Selbst die Promotion bringt dann nicht die gewünschte Rechtfertigung für eine längere Studiendauer. So äußert sich beispielsweise ein Interviewpartner:

„... wir nehmen z.B. kaum promovierte Leute, weil die einfach zu alt sind.“²⁷

Oder auch:

„Wie hat er es gemacht? Wie schnell hat er es gemacht?“²⁸

Exemplarisch für weitere Aussagen kann hierzu gesagt werden, daß in Zukunft wohl auch mehr auf die Studiendauer geachtet wird als auf ein Prädikatsexamen. Durch die lange Schulzeit bis zum Abitur sind die meisten Studenten zu Beginn ihres Studiums bereits 20 oder 21 Jahre alt. Rechnet man dann noch eine optimale Studienzeit von 8 Semestern hinzu, sind die Absolventen bei Beendigung ihres Studiums bereits 24 bis 25. Kommen dann noch Auslandssemester, Lehre oder sogar eine Promotion hinzu, sind viele Absolventen schon fast 30 Jahre alt, wenn sie ins Arbeitsleben eintreten. Somit müssen sich diese Studenten dann schon fest für ihren Job entscheiden, da keine großen Möglichkeiten mehr bestehen, etwas auszuprobieren.

Verzögert sich also der Eintritt ins Berufsleben zusätzlich durch eine hohe Semesterzahl, dann werden die Absolventen entsprechend älter und für den Arbeitsmarkt folglich auch unattraktiv.

²⁶ hk01, Zeile 588-590 (Wirtschaftsprüfer)

²⁷ hk01, Zeile 590-591 (Wirtschaftsprüfer)

²⁸ hk02, Zeile 158 (Industrie)

Gründe hierfür liegen oft in der Mobilität, die mit steigendem Alter immer mehr abnimmt. Dann kommt auch oft noch der Lebenspartner oder vielleicht auch der Ehepartner hinzu, der die Mobilität zudem einschränkt. Bei einem Gesprächspartner fließt dies sogar in die Bewertung mit ein:

„Dann ist eine Filterfrage: ‘Wie steht denn Ihre Frau dazu oder Ihre Lebenspartnerin oder Ihr Lebensgefährte zu einem Berufswechsel?’, weil das ist ja nun eine eine Geschichte, die mit einem völligen Wechsel der Lebensumstände zu tun hat unter Umständen ... Sehr wichtiger Punkt bei uns dann eben, macht Ihre jeweilige Lebenspartnerin oder Lebenspartner eben mit? Weil, wenn die was dagegen hat, brauchen wir den gar nicht einstellen, der wird nicht glücklich.“²⁹

Der Rat, der also jedem Studenten mit auf den Studienweg gegeben werden kann, ist der, sein Studium möglichst schnell und mit guten Leistungen durchzuziehen. Welche Leistungen, die die Studienzeit verlängern, akzeptiert werden und bei den Unternehmen Beachtung finden, soll in den nachfolgenden Punkten verdeutlicht werden.

3.2.2.4 Lehre, Praktikum

Im Vergleich zu früheren Zeiten, als man direkt nach dem Abitur an die Universität ging, überlegen immer mehr Studenten, ob nicht vorher die Möglichkeit einer praktischen Berufsausbildung in Anspruch genommen werden sollte, nicht nur, weil man im Arbeitsleben praktische Erfahrungen sammeln, sondern sich möglicherweise bessere Ausgangschancen für Praktika während des Studiums und die Arbeitsplatzsuche nach Studienabschluß schaffen kann.

Interessant war hierzu die Aussage der Personalbeauftragten einer Bank, die in ihren Anforderungen sogar noch etwas weiter ging. So stellt sie sich unter Optimalbedingungen einen Studenten mit kurzer Studiendauer, angemessenen Noten, einer Ausbildung, bestmöglich im Bankenbereich, Arbeit begleitend zum Studium und hierbei nach Möglichkeit noch die Spezialisierung auf einen Fachbereich vor.³⁰

Ob es vielen oder auch nur einigen Studenten möglich sein kann, diese Anforderungen zu erfüllen, möge jeder für sich entscheiden. Fakt ist jedoch, daß praktisches Arbeiten in Begleitung zum Studium immer wichtiger wird. Hierüber besteht bei vielen Unternehmen Einigkeit.

Auf jeden Fall ist dies, wie es ein Personaler ausdrückte, „die fairste Art, sich gegenseitig kennenzulernen“. Der Student hat in der Zeit, in der er sich im Unternehmen befindet, die Möglichkeit, seine Fähigkeiten auszuspielen und auf der anderen Seite auch zu sehen, ob ihm das Unternehmen als Arbeitgeber zusagen

²⁹ hk03, Zeile 600-613 (Versicherung)

³⁰ Sinngemäße Aussage einer Personalbeauftragten auf der Firmenkontaktmesse

könnte. Im gleichen Umfang haben auch die Unternehmer die Möglichkeit, sich ein Bild über den Praktikanten zu machen, ohne die Verpflichtung einzugehen, ihn nach dieser Zeit übernehmen zu müssen.

„Das absolute Spitzenprogramm ist ein Praktikum im Unternehmen, ne. Im direkten betrieblichen Umfeld bekannt zu werden, eh Sympathisanten zu gewinnen, eh, Förderer aus dem eigenen Unternehmen zu haben. Wenn dann die Bewerbung kommt, dann heißt's: 'Ach, der war ja dort in der Abteilung ein paarmal da. Ja Mensch, spitze, schick' den zu mir; ich brauch' unbedingt jemanden' ...“³¹

„... da weiß ich, wenn ich 'ne Stelle hab, die seinem Können entspricht, dann brauche ich auch kein Gespräch mehr zu führen.“³²

Hieraus läßt sich ersehen, daß sich mit dem Bekanntheitsgrad in der Firma oder in einer bestimmten Abteilung, in der man sich einen Namen gemacht hat, die Chancen auf einen Arbeitsplatz steigern lassen. Hierbei besteht dann auch durchaus die Möglichkeit, gewisse Formalitäten außer acht zu lassen.

Ein Vorteil, der sich daraus für Studenten ziehen läßt, liegt des weiteren auch darin, sich einen Qualitätsvorsprung gegenüber anderen Bewerbern aufzubauen. Somit treten möglicherweise andere Qualifikationen mehr in den Hintergrund.

„Also, wenn der Kontakt schon so eng ist, dann schauen wir auf die Noten nicht mehr so sehr. Dann könnte es im Endeffekt auch auf einen Direkteinstieg rauslaufen und da ist dann eher maßgeblich, ob der Bereich mit ihm oder ihr kann.“³³

Auch hieraus wird deutlich, daß mit einer bereits engen Bindung zum Unternehmen Formalitäten, die von Absolventen andernfalls gefordert werden, nicht mehr zum Tragen kommen.

Oft liegen die Gründe, die Unternehmen hier anführen, auch im Bereich des Investments, das sie bereits vorgenommen haben, oder auch dem Investment, das sie eben nicht oder nicht mehr in diesem Umfang vornehmen müssen.

„In dem Fall wären jetzt die Passauer Praktikanten, die drei Praktika in Banken machen. Da ist es ... zumindest so, daß wir die Taineezeiten reduzieren, das heißt, daß wir das Traineeprogramm kürzen. Das ist normalerweise fünfzehn Monate inzwischen und da ist es eben dann sechs Monate oder was, wenn wir es überhaupt machen.“³⁴

³¹ mh01, Zeile 465-469 (Versicherung)

³² mh01, Zeile 487-488 (Versicherung)

³³ uu02, Zeile 371-373 (Bank)

³⁴ uu02, Zeile 386-389 (Bank)

Da durch die Einarbeitung sehr viel Zeit und Geld verbraucht wird, ist die Möglichkeit, diese Zeiten zu verkürzen, für ein Unternehmen natürlich von Vorteil, sei es nun aus finanzieller Sicht oder aus rein zeitlichen Gründen. Schließlich besteht bei solchen Absolventen die Möglichkeit des direkten Einstiegs in den Beruf, d.h., man rekrutiert nahezu vollwertige Arbeitskräfte. Zudem liegt auch der Gedanke nahe, daß Bewerber, die das Berufsfeld kennen, mit geringerer Wahrscheinlichkeit die eingeschlagene Laufbahn vorzeitig beenden als Bewerber, die das Berufsbild noch nicht in der Praxis kennenlernen konnten. Bei Ausgebildeten, die den erlernten Beruf fortführen, gilt dies in gleichem Maße. Verbleiben diese zudem in ihrem Ausbildungsbetrieb, kann dies ein weiterer Vorteil sein, da das Unternehmen und seine Philosophie nicht erst angenommen werden müssen. So profitieren beide Seiten von Praktika, die bei einem Unternehmen oder teilweise auch in der Branche des Unternehmens von Studenten gemacht werden.

Über den reinen Vorteil erwähnter Vorzüge hinaus ist natürlich auch das Engagement, das Studenten für solche Praktika aufbringen müssen, für Unternehmen ein Indiz, ob jemand lieber am Baggersee in der Sonne liegt oder sich auf sein künftiges Leben vorbereitet.

„Ja, natürlich. Es macht immer einen guten Eindruck, wenn man schon mal so was gemacht hat, anstatt sich in den Semesterferien auf die faule Haut zu legen.“³⁵

Aus diesen Gründen bieten viele Unternehmen Praktika an, um Informations-, Kosten- und Zeitvorteile für sich zu nutzen. Hier kann man sehen, wie kulturelles Kapital in klassischer Weise in ökonomisches Kapital umgewandelt wird.

3.2.3 Objektiviertes kulturelles Kapital

3.2.3.1 Freizeitgestaltung

Bei Betrachtung der Aussagen zu diesem Bereich kann man erkennen, daß hier mit der Gestaltung der Freizeit auch ein gewisser Habitus verbunden wird.

So lassen sich anhand von Hobbys bestimmte Tendenzen in der Lebenseinstellung und den Verhaltensweisen überprüfen. Ob Aussagen eines Absolventen, der sich als offen, dynamisch und interessiert darstellt, sich dann jedoch während seiner Freizeit in klassischer Literatur verkriecht, als glaubhaft erscheinen, wird oft anhand der ausgeübten Hobbys überprüft:

„... **ein Plausibilitäts-Check**, wenn sich jetzt einer recht introvertiert gibt und plötzlich beim Hobby oder umgekehrt und dann plötzlich sagt, ich hab' a Hobby, Drachenfliegen oder so, also ganz einfach ma fragt also am Schluß also des is noch irgendwo der letzte Hammer, also ham's

³⁵ mh03, Zeile 160-161 (Industrie)

irgendwelche Hobbys. Also o.k. dann laß ich persönlich halt so ablaufen, die Freizeitbeschäftigung paßt zu dem, was er erzählt hat, ...³⁶

Oder in einem anderen Fall:

„Des Hobby is aus meiner Sicht, einmal paßt des zu dem, was er vorher erzählt hat, zu seiner Persönlichkeitsstruktur und zweitens, hat er also irgendwie Hobbys oder Neigungen die also net irgendwo fachspezifisch notwendig sin, aber Rückschlüsse zulassen, wo sin also seine Neigungen, kann man den irgendwo ausbauen. Also wir ham da damit meistens, die machen Sprachferien, oder einer geht Segeln oder so, des san so weiche Faktoren wo ma rauskriegt, also was könnt des für a Typ sein, ...“³⁷

Ein weiteres Kriterium, das sich mit der Abfrage der Hobbys verbindet, sind natürlich die Eigenschaften, die die Interviewten mit dem Hobby verbinden und die möglicherweise auch von diesen gewünscht werden, natürlich auch Interessen, die direkt in den späteren Beruf hineinreichen. So bietet ein Tüftler gute Voraussetzungen für eine spätere Tätigkeit in der Forschungsabteilung eines Industriebetriebes. Was beispielsweise auch über die Freizeitbeschäftigung sichtbar werden soll, ist eine mögliche Offenheit und Interesse an anderen Dingen, die jemand außerhalb des Studiums noch gemacht hat. Dies spiegelt auch die Aussage eines Befragten wider:

„ ... was hat er während seines Studiums nebenher noch gemacht. Also, das kann ein Praktikum sein, sonstige Interessen, AStA oder politisch oder im Gemeinderat oder im Sportverein; einfach um ein bißchen zu sehen, ob er auch wieder nicht nur die Scheuklappen hat.“³⁸

Interessant hier auch die Beurteilung eines anderen Personalchefs:

„Das ist eine Beurteilung, die wir schon mit einbeziehen, aber niemals als knock-out-Kriterium, sondern es ist ja ein Indiz für mich, ob sich jemand engagiert, ob das jemand ist, der, sagen wir mal salopp, vor der Kiste sitzt und Fußball guckt, oder ob der ein Engagement zeigt und meinetwegen während des Studiums im AStA ist oder, oder, oder, oder, äh, im Kirchenchor oder, oder irgendwas macht, ja. Ah, das zeigt ja irgendwo innerlich ein gewisses Engagement, zeigt ja, eigentlich auch innerlich, äh, zeigt, ah, Interesse und, und, äh, insofern ist es ein Zeichen für Sozialkompetenz.“³⁹

³⁶ jo01, Zeile 285-289 (Wirtschaftsprüfer)

³⁷ jo03, Zeile 290-295 (Verlag)

³⁸ mh01, Zeile 106-108 (Versicherung)

³⁹ uu01, Zeile 315-321 (Industrie)

Hier ist ganz gut zu sehen, welchen Stellenwert das Hobby hat. Es läßt mitunter auf bestimmte Eigenschaften schließen, die ihrerseits wieder beruflich relevant sein können. Es sind wohl doch eher die Klischees, die dafür verantwortlich sind, ob jemand hier oder da noch einen kleinen Vorteil mit der Ausübung eines bestimmten Hobbys verbuchen kann, unabhängig von der Aneignung positiver charakterlicher Eigenschaften, die mit der Ausübung eines Hobbys verbunden sind.

„Also, daß die **Bank X sagt, wir haben eine Philosophie, Mitarbeiter, die bei uns arbeiten wollen, ähm, müssen fußballinteressiert oder sonst irgendwas sein. Also, es gibt so Klischees, natürlich, weil jeder von uns gewisse Klischees im Kopf hat,** die ihm vielleicht besonders wichtig sind, also ...“⁴⁰

Des weiteren werden natürlich auch Führungseigenschaften anhand von Führungspositionen in Vereinen getestet, die bestimmte Denkstrukturen erwarten lassen. Auch unternehmerisches Denken, wie es für die Führung eines eigenen (nebenberuflichen) Geschäfts unabdingbar ist, kann für ein Unternehmen relevant sein. Auch Tüftler, die entsprechende Freizeitaktivitäten verfolgen, können interessant sein (z.B. Elektronik, Informatik etc.).

Was jedoch auch nicht unbedingt von Vorteil ist, ist übermäßiges Engagement im Freizeitbereich oder auch das Betreiben bestimmter Extremsportarten. So haben es beispielsweise Halbprofimusiker schwerer, die bereits Freitag mittags auf „Wochenendkonzerttour“ gehen müssen, da dies zu geringe Flexibilität und fehlende Möglichkeiten, auch am Wochenende einmal Zeit für den Beruf zu opfern, signalisiert. Ähnliches gilt für Bewerber mit Vorliebe für besonders extreme und gefährliche Freizeit- bzw. Urlaubsbeschäftigungen:

„... wenn einer sagt: ‘Hier ist einer so **Halbprofi-Musiker**’, sagt er: ‘Um Gottes Willen, was will ich, wenn ich den, **der kommt dann immer Freitag mittag, will los, weil er also mit seinen Ober-, äh, Oberstubaigeigern, äh, nach, nach, nach, nach Österreich muß,** oder so was.’ Ich meine, das sind, **das sind so persönliche Ressentiments von Leuten. Es dürfte formal eigentlich kein Kriterium sein, aber es ist nicht auszuschließen, daß sowas dann eigentlich kommt ... so K6, im Himalaja und so, solche Dinge. Ich bin doch nicht bescheuert! Erstens will der sechs Wochen Urlaub haben, zweitens weiß ich nie, ob ich ihn zurück kriege.** Nee, weil, wenn dann im Zinksarg, oder so, nee. Alles zählt. Wir haben Leute verloren, bei Extremsportarten, ja. Aber ich meine, zur damaligen Zeit wußten wir es nicht. Wir hätten es ihnen auch nicht verboten. Wir haben auch keine rechtliche Grundlage insofern.“⁴¹

⁴⁰ uu02, Zeile 201-203 (Bank)

⁴¹ uu01, Zeile 346-356 (Industrie)

Dies hängt auf der einen Seite mit einer eingeschränkten Flexibilität zusammen, auf der anderen Seite natürlich auch mit der Sorge des Unternehmens, Mitarbeiter zu verlieren, die man langjährig ausgebildet hat und welche schwer zu ersetzen sind oder deren Verlust nur mit einem hohen Aufwand an Zeit und Geld zu egalieren ist.

Grundsätzlich kann gesagt werden, daß bei vielen Unternehmen gerne die Eigendarstellung des Bewerbers mit seiner Freizeitgestaltung verglichen wird. Teilweise lassen sich hierbei durchaus auch interessante Vorzüge entdecken, die aus dem reinen Gespräch oder den Unterlagen heraus nicht zum Vorschein gekommen wären. Die reine Mitgliedschaft in einem Golf-, Reit- oder Tennisverein wurde von keinem Interviewten explizit als Eingangskriterium oder wichtige Voraussetzung für die Einstellung genannt. So helfen nur die Eigenschaften, die solche Clubs in sich vereinen oder auch die persönlichen Fertigkeiten, die man sich durch sie erworben hat.

3.2.3.2 Herkunft

Welche Rolle spielt die Herkunft für die Erlangung einer Position? Meist werden im Lebenslauf noch die Eltern mit aufgeführt. Ob und inwieweit der Beruf der Eltern den Bewerbern einen Vorteil verschaffen kann, war hier eine interessante Frage (vgl. hierzu auch Bathke/Schreiber, 1997). Es wurde davon ausgegangen, daß speziell Kinder aus einem wohlhabenden Elternhaus oder mit Eltern, die führende Positionen einnehmen oder auch einen Adelstitel vorweisen können, leichter in ein Unternehmen übernommen werden als andere. Dies hänge dann eng mit der Vermutung zusammen, daß die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht doch noch ausschlaggebend für die Einstellung ist. Wichtig ist hier auch die Erkenntnis, daß es nicht um die Erziehung geht, die durch das Elternhaus vermittelt wurde, sondern vor allem um die reine Position, die die Eltern haben. Diese wird meist in den Bewerbungsschreiben aufgeführt. Hierzu die Meinung eines Befragten zur Rolle des Lebenslaufes:

„Also, Du meinst den biographischen Hintergrund. Spielt eigentlich keine wichtige Rolle mehr.“⁴²

Mit dieser Aussage wird deutlich, daß die Herkunft an sich keine bedeutende Rolle bei der Einstellung innehat. So werden die Eltern mit ihren Berufen wohl noch in den Lebensläufen angeführt, finden jedoch keine größere Beachtung mehr bei der Personalauswahl.

Unternimmt man nun den Versuch, die Herkunft des Bewerbers mit bestimmten Fähigkeiten oder auch Manieren zu verbinden, waren zumindest vereinzelt Verbindungen herzustellen. In einem Fall wurde folgende Aussage über den Zusammenhang von Herkunftsmilieu und Verhalten getroffen:

⁴² ah01, Zeile 452 (Bank)

„Ist uns auch egal, weil Sie können das ja genau umgekehrt proportional haben, jemand aus gutem Hause verhält sich ständig fehl und umgekehrt ...“⁴³

In diesem Fall wird deutlich, daß ein gutes Elternhaus nicht unbedingt gute Manieren manifestiert. Dies spiegelt sich auch in der Einstellung eines weiteren Befragten wider:

„Es muß nicht heißen, wenn der Vater [Firmenname]-Direktor ist, daß der Sohn auch Direktor wird. Im Gegenteil. Ich hab da auch ... ich hatte auch mit Werkstudenten einige Zeit zu tun, da waren eben auch diese Kinder von Direktoren usw. sehr hochnäsiger und leistungsmäßig und fachlich gleich Null. Null im Vergleich zu den anderen, die, sag ich mal, aus einer mittleren Schicht oder aus einer unteren Schicht ... äh, hört sich falsch an, aber die aus einer normalen Schicht rauskommen, die waren wesentlich besser und wesentlich besser motiviert, wie die hier, wo ihre Väter und Mütter in gewissen Positionen hier bei uns waren.“⁴⁴

Auch hier machte der Befragte durchaus gegenteilige Erfahrung, vor allem im Bereich des Engagements und des Verhaltens. So sind es seiner Meinung nach auch eher Absolventen, deren Eltern nicht aus der oberen Schicht kommen, die engagierter und auch fachlich besser ausgebildet sind. Ein Grund dafür, warum eine „Korrelation“ zwischen dem Elternhaus und den Absolventen nicht oder nicht mehr in vollkommenem Maße gegeben scheint, mag folgende Aussage erfassen:

„Sicherlich auch geprägt durchs Elternhaus, aber ab einem gewissen Alter kann ich davon ausgehen, daß er sich auch selbst schon Ziele gesetzt hat, daß er ganz bestimmte Fähigkeiten entwickelt hat, daß er selbst schon ganz bestimmte Vorstellungen hat ...“⁴⁵

Hier fließt zudem auch die eigene Charakterbildung des Bewerbers mit ein, für die er ab einem bestimmten Alter selbst zuständig ist und nicht mehr sein Elternhaus dafür zur Verantwortung ziehen kann. Ein weiterer Vorteil könnte allerdings ein Elternhaus sein, in dem ein eigenes Unternehmen geführt wird, da:

„... die Mitarbeiter schon während der Ausbildung und möglichst vielleicht oder auch schon während ihrer Kindheit mit einem Betrieb zu tun hatten, das ist nicht ganz unwichtig. Also ich sage mal daß der Vater, was immer wieder vorkommt, daß der Vater ein kleines Gewerbe betreibt, selbständiger Unternehmer ist mit einem kleinen

⁴³ hk01, Zeile 960-961 (Wirtschaftsprüfer)

⁴⁴ vw01, Zeile 404-410 (Industrie)

⁴⁵ jo03, Zeile 581-583 (Verlag)

Gewerbe ist, **da habe ich die Erfahrung gemacht, daß das Mitarbeiter sind, die sich relativ schnell in einem großen Unternehmen auch zurechtfinden**, in der Buchhaltung zurechtfinden und so weiter. **Das sind Eigenschaften, die nicht unbedingt aus der Universität mitgebracht werden, sondern die werden eben aus der Familie, wenn sie so wollen, mitgebracht. Das Unternehmen hat immer schon am Tisch mitgegessen, schon von Kindheit an.**⁴⁶

Hier vertritt der Befragte die Ansicht, daß unter bestimmten Voraussetzungen, wie zum Beispiel einem Unternehmer-Elternhaus, positive Eigenschaften vermittelt werden, die im späteren Studium nicht gelehrt werden. So gehen nach seiner Erfahrung bestimmte unternehmerische Fähigkeiten gleichsam automatisch auf die Kinder über.

Alles in allem kann jedoch gesagt werden, daß die Herkunft trotz bestimmter Korrelationen des Bewerbers zum Elternhaus keinen großen Einfluß auf die Bewerbung ausübt. Einen Erklärungsansatz hierfür liefert die Individualisierungsthese, d.h., die Herauslösung aus traditionellen gesellschaftlichen Zwängen. Die Lebensweisen junger Leute werden immer weniger vom Elternhaus determiniert, verinnerlichte Verhaltensregeln revidiert und von Selbstverwirklichungsbestrebungen verdrängt. So wird es immer schwerer, aufgrund des Elternhauses eine Prognose zu treffen, wie sich ein Bewerber verhalten wird. *Die These, daß allein der Titel oder der Berufsstand der Eltern, abgesehen von der Erziehung, die dem Bewerber vermittelt wurde, von Bedeutung ist, konnte nicht bestätigt werden.* Somit ist der Bewerber in Zukunft immer mehr auf sich und seine Eigenschaften angewiesen, ohne sich auf sein Elternhaus beziehen zu können.

3.2.3.3 Outfit

Wie man sich kleidet, so ist man: die Kleidung sozusagen als Spiegelbild des Charakters? Oft wurde danach verfahren, auch wenn man derartige Rückschlüsse nicht einwandfrei belegen kann.

Universitätsabsolventen, die ja oft als Führungskräfte eingestellt werden oder dies zumindest erwarten, mußten sich in der Vergangenheit häufig damit auseinandersetzen, doch eine Krawatte und vielleicht auch einen Anzug zum Vorstellungsgespräch anzuziehen. Auch war nicht auszuschließen, daß diese Tracht nun auch zukünftig zu tragen sei. Die folgende Analyse zeigt, welche Rolle das Outfit bei der Einstellung spielt. So meinte ein Befragter:

„Also da spielen äußere Dinge durchaus eine nicht unbedeutende Rolle.“⁴⁷

⁴⁶ jo02, Zeile 142-150 (Wirtschaftsprüfer)

⁴⁷ hk01, Zeile 330 (Wirtschaftsprüfer)

Oder auch ein Kollege:

„ ... die äußere Erscheinung ist sehr, sehr wichtig. Auf die muß man großen, größten Wert legen, ...“⁴⁸

Hier wird schon recht deutlich, daß die äußeren Dinge wie Kleidung, aber auch andere Äußerlichkeiten wie Reinlichkeit etc., einfach das gesamte Outfit, eine wichtige Rolle spielen. Nun ist die äußere Erscheinung ja von vielen Faktoren abhängig. Bei der Studie wurde hier besonders die Kleidung analysiert. Es ließen sich in diesem Bereich keine generellen Aussagen finden. Es besteht anscheinend doch das Bewußtsein, daß jedes Unternehmen das Outfit nach eigenen Maßstäben bewertet:

„Nur ich sage auch mal, wenn er irgendwo Außenkontakte hat und er läuft immer noch so schluderhaft rum, wie wenn er tagsüber in der Werkstatt rumturnt, dann ist das nicht so gut. Und das muß man einfach entscheiden können dabei.“⁴⁹

Auch hier wird klar, daß in den Augen des Befragten die Außenwirkung von großer Bedeutung ist und dies auch von den Kunden positiv oder negativ aufgenommen wird. Es wird also versucht, den Mitarbeiter aus der Sicht der Kunden des eigenen Unternehmens zu sehen und deren Empfindungen zu berücksichtigen:

„ ... ein Interviewer in einer Marktforschung, der repräsentiert ja dann auch das Unternehmen nach außen, in einer gewissen Art und Weise, das muß er darstellen können, da brauche ich schlicht und einfach auch jemanden, der eine vernünftige Klamotte auch hat zu Hause, und die dann anzieht.“⁵⁰

Die Vorstellung, wie ein idealer Vertriebsbeauftragter auszusehen hat, liefert uns ein Interviewpartner:

„ ... ein Vertriebsbeauftragter ist ein wohlgekleideter, wohlgewachsener, hübsch aussehender, junger Mann mit einer Aktentasche, der den Kunden solange in Erstaunen halten soll, bis reguläre Ingenieure kommen, um das Problem zu lösen.“⁵¹

Auch hier fließen natürlich gewisse Klischees mit in das Bild eines Mitarbeiters mit Kundenkontakt ein, die der Bewerber zu erfüllen hat. Aber um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Wichtig ist also nicht nur, wie das Unternehmen sich die Mitarbeiter vorstellt, wie eng die Maßstäbe im Unternehmen gesetzt werden,

⁴⁸ hk03, Zeile 751-752 (Versicherung)

⁴⁹ hk02, Zeile 617-619 (Industrie)

⁵⁰ jo03, Zeile 76-79 (Verlag)

⁵¹ uu01, Zeile 73-75 (Industrie)

sondern vor allem die Wirkung, die der Mitarbeiter auf die zukünftigen Kunden ausstrahlt:

„Wir sind eine Vertriebs- und Marketingfirma, das ist der Schwerpunkt, und äh das Gefühl muß man eigentlich schon haben, daß jemand hier wirklich auch bereit ist, mit dem Kunden zusammen zu arbeiten, und das schließt natürlich auch bestimmte Äußerlichkeiten mit ein, also er muß nicht mit Krawatte oder so kommen aber der Gesamteindruck muß einfach so sein, daß man sagt, o.k., fein, ich kann mir vorstellen, daß ich den zum Kunden schick“.⁵²

So wird bei Unternehmen, bei denen der Erfolg maßgeblich vom Kunden abhängig ist, sehr viel Gewicht auf das Aussehen der Mitarbeiter gelegt. Ob unbedingt die Krawatte oder der Anzug angelegt werden muß, um im Sinne des Unternehmens gut auszusehen, ist wieder eher unternehmensabhängig. So legen mehr Wirtschaftsinstitute im Finanzbereich Wert auf Krawatte und Anzug, und in einigen Fällen kann dies auch immer noch zu einem Selektionskriterium werden:

„In unserem Job ist es so halt nun mal so, daß man äh mit mit äh Sakko und Krawatte kommt, das ist nun mal so, das äh, wenn sich einer schon dann anders vorstellt, okay, mit dem reden wir zwar schon weiter, aber aber es wird es wird in den meisten Fällen dann nicht sehr lange dauern, das Gespräch, ja? Also das gehört dazu, wenn man mit Geld zu tun hat, daß äh jemand sich dann schon ordentlich auch vorstellt, ja? Wenn ich jetzt meinetwegen Lagerist bei sowieso werden will, ob ich da mit Anzug und Krawatte erscheinen muß, weiß ich nicht, das sei dahingestellt, das kommt auch auf den jeweiligen Einsteller an. Aber bei uns gehört das dazu, ja? Der erste Eindruck ist hier das Wichtigste. Wie stellt er sich vor, wie stellt er sich dar, wie erzählt er von sich. Aber ich weiß nicht, das sind Dinge, die sind selbstverständlich“.⁵³

Der Befragte geht bei seiner Äußerung nicht nur von seinem Unternehmen aus, sondern auch von seiner Berufsgruppe und vergleicht es auch mit anderen Berufsfeldern, in denen Krawatte und Anzug möglicherweise eine untergeordnete Rolle spielen. Im Umgang mit Geld scheint das Tragen von Anzug und Krawatte unablässig zu sein. Für den Befragten ist dieses Kriterium auch relevant genug, Bewerber abzuweisen, die sich in diesem Punkt nicht anpassen wollen:

P: „... wenn einer signalisiert, daß er Schwierigkeiten hat, sich als Berufsschauspieler zu bewegen, ja, also mit Krawatte und so, äh, das ist ein Handikap.“

⁵² mp02, Zeile 189-193 (Industrie)

⁵³ hk03, Zeile 626-634 (Versicherung)

I: „Also **Krawatten** zum Beispiel, ist ein **Muß dann bei Ihnen?**“

P: „**Ist ein Muß, ja.**“⁵⁴

Auch hier wird deutlich, daß ohne Krawatte keine Einstellung möglich ist. Auch heute noch wird von Mitarbeitern der Finanzdienstleistungsbranche ein korrektes Auftreten mit Anzug und Krawatte verlangt. In den übrigen Fällen wird jedoch mehr Wert auf die Sensibilität der Mitarbeiter, die Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Situation gelegt und vor allem die Möglichkeit, alte Gewohnheiten möglicherweise aufzugeben.

Was noch am Rande erwähnt werden sollte und auch als Anmerkung für weibliche Bewerber gilt, ist die Bemerkung eines Interviewten:

„Vielleicht auch, den **Tip an Damen** - manche - das ist aber, das muß man auch ganz klar sagen, im Abnehmen geschwunden, die haben das vielleicht auch schon gemerkt, ja? **Wenn da manche dann kommen mit einem Röckchen so, um zu sagen, na dem werde ich jetzt mal und so ... also mir macht es keinen so guten Eindruck.**“⁵⁵

In den Aussagen wird deutlich, daß der Befragte wohl eher davon abrät, den Versuch zu unternehmen, die Stelle über das Aussehen und weniger über die Qualifikation erlangen zu wollen. Die folgenden Bemerkungen scheinen dies jedoch etwas zu relativieren und zeigen, wie ambivalent derartige Aussagen zu werten sind („ein bißchen [!] fachlich“ „auch ein gewisses [!] Basiswissen“):

„**Ähm, oder wenn ein Mädels einen zu kurzen Rock anhat. Es kommt mir nicht auf die Länge der Beine oder auf die Kürze des Rockes an, sondern es kommt auf die Art von derjenigen an, wir fragen auch ein bißchen fachlich ab, ähm, ob sie denn fachlich ähm auch ein gewisses Basiswissen mitbringt, aber schöne Augen und kurzer Rock, das macht's nicht aus. Das hatten wir auch alles schon.**“⁵⁶

Der Befragte des ersten Unternehmens geht sogar so weit zu dokumentieren, daß die Bewerberinnen wohl auch schon selbst gemerkt haben müßten, daß hierdurch keine höheren Erfolgschancen garantiert sind.

Der Bewerber muß sich also in seinem Outfit sehr stark auf die Firma hin orientieren. Im Finanzdienstleistungsbereich heißt dies vor allem Anzug und Krawatte und grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, sich anzupassen und eine Sensibilität zu entwickeln, wie man dem Kunden gegenüber aufzutreten hat.

⁵⁴ hk01, Zeile 328-332 (Wirtschaftsprüfer)

⁵⁵ hk02, Zeile 582-587 (Industrie)

⁵⁶ mh02, Zeile 730-734 (Wirtschaftsprüfer)

3.2.3.4 Lange Haare und Ohrring in der Männerwelt

Ein weiteres Thema im Bereich des Outfit stellt die Frage nach dem Ohrring und den langen Haaren bei den männlichen Bewerbern dar. Interessant war hierbei, ob wie vor noch gar nicht allzu langer Zeit längere Haare oder auch der Ohrring als absolutes Ausschlußkriterium gelten.

Aufschlußreich war, daß wohl nicht mehr allzu viele Studenten, die sich für einen Arbeitsplatz bewerben, mit längeren Haaren oder auch dem Ring im Ohr zum Bewerbungsgespräch antreten. Aussagen hierzu waren eher dünn gesät. Grundsätzlich ging es jedoch um die Frage, ob und wie stark oben genannte Kriterien in die Entscheidung einfließen. So vertritt ein Befragter die Meinung:

P: „... das ist fein, stört mich der Ohrring links oder rechts ...“

I: „... Das bekannte Thema ...“

P: „... wobei **das könnte durchaus ein Thema sein, wo man einfach sagt o.k., fein, darüber spricht man wirklich, weil das wäre aber kein K.o.-Kriterium letztendlich**, haben wir jemand mit Ohrring, wir haben einen Mitarbeiter mit Ohrring, was auch durchaus o.k. ist ...“⁵⁷

Für den Gesprächspartner ist klar, daß dieses Thema es wert ist, darüber zu sprechen. Für ihn ist der Ohrring jedoch kein K.o.-Kriterium, was auch durch die Tatsache belegt wird, daß es in diesem Unternehmen durchaus auch Mitarbeiter mit Ohrring gibt und es auch akzeptiert wird. Ein anderer Interviewpartner bestätigt dies in folgender Weise:

„Also wenn er lange Haare und, und Ohrring hat im Vorstellungsgespräch, die aber, äh, das Outfit aber verändert, wenn er zum Mandanten geht, dann ist es mir im Vorstellungsgespräch relativ egal. Ich hatte auch gestern erst einen mit Ohrring hier; wenn er den auch rausnimmt, wenn er zum Mandanten geht, ist das o.k. Wenn er den im privaten Bereich trägt, kann er das machen, so lange und so viel er will, da kann er sich auch fünf Ohrringe reinstecken, das ist mir auch egal, ähm ..., nur eben beim Kunden geht's nicht. Weil dadurch ..., wissen Sie, das ist immer so: Wir haben ja im Moment einen recht hohen Stundensatz ..., und der Kunde assoziiert wirklich das Aussehen von unseren Beratern mit der Leistung und der Qualifikation, das ist leider nun mal so.“⁵⁸

Auch hier wird deutlich, daß der Ohrring erst ein Thema wird, wenn es um den Kundenkontakt geht. Es wird also nicht mehr der Versuch unternommen, dem potentiellen Mitarbeiter bis in sein Privatleben eine Kleiderordnung vorzuschreiben.

⁵⁷ mp02, Zeile 199-203 (Industrie)

⁵⁸ mh02, Zeile 698-705 (Wirtschaftsprüfer)

Es geht vielmehr um die Verwandlungs- oder Anpassungsfähigkeit. Erwähnenswert ist hier auch die Interpretation des Befragten. So verbinden seine Kunden mit dem Aussehen auch die Leistung, die derjenige erbringen kann. Aus seiner Aussage „der Kunde assoziiert wirklich das Aussehen von unseren Beratern mit der Leistung und der Qualifikation“ kann man heraushören, daß Qualifikation und Leistung bei einem Mitarbeiter mit Ohrring wohl weniger vermutet werden. Auch hier, ähnlich den Ausführungen über die Kleidung, herrschen Klischees vor, die in der Realität noch keine Bestätigung fanden.

Geht man nun noch auf den Punkt der längeren Haartracht bei Männern ein, so lassen sich folgende Aussagen heranziehen:

„Wenn er lange Haare hat ..., es kommt darauf an, wie lang sie sind. Wir haben einige, die schulterlange haben, das ist o.k., ähm, solange er dann einen Anzug auch beim Mandanten anzieht ...; wenn Sie fachlich gut sind, werden Sie auch akzeptiert ...“⁵⁹

In diesem Fall wird wohl noch unterschieden, wie lange Haare beschaffen sein sollten, damit der Betreffende nicht negativ auffällt. Interessant ist auch die Tatsache, daß ein Anzug wohl doch ein paar Zentimeter mehr rechtfertigen kann. Der Interviewpartner geht dabei von seinem Unternehmen aus und hat wohl auch die Erfahrung gemacht, daß heute vor allem die fachliche Seite über die Akzeptanz der Mitarbeiter entscheidet und nicht nur das Aussehen. Auch bei einem weiteren Gesprächspartner wird ein ähnlicher Ansatz deutlich:

„Und der hat da in einer Band gespielt und hat bezüglich seiner Band-Aktivitäten und seinem Outfit lange Haare getragen. Hab ich überhaupt nichts dagegen, wenn lange Haare gepflegt sind, ja. Wenn sie fettig sind und strähmig, dann hab ich auch was dagegen, aber wenn diese Haare gepflegt sind hab ich überhaupt nichts dagegen, nur hier hatten wir eines, hier kam der Kunde, ein Chinese und der hat den nicht akzeptiert. Ja. Das heißt, nachdem der Kunde König ist, ja, mußten wir uns was überlegen. Nicht, nicht daß wir dem Mitarbeiter gesagt haben o.k., sollst Dich woanders hin orientieren, sondern wir ham halt dann versucht, wenn dieser Kunde hier war, daß die beiden nicht in Kontakt kamen. Andere Kunden haben das akzeptiert, also ist das in Ordnung.“⁶⁰

Auch hier wird weniger die Tatsache der langen Haare als Diskussionspunkt gesehen, sondern mehr, wie auch im vorgenannten Fall, der Zustand der Haare. Das heißt, in seinen Augen sind lange Haare durchaus akzeptabel, solange sie nicht fettig sind. Er versucht auch nicht, bedingt durch die Ansicht von Kunden, die mit diesem Aussehen nicht konform gehen, dem Mitarbeiter ein neues Outfit anzura-

⁵⁹ mh02, Zeile 707-709 (Wirtschaftsprüfer)

⁶⁰ vw01, Zeile 750-758 (Industrie)

ten, sondern ihn vor allem mit Kunden in Verbindung zu bringen, die damit keine Probleme haben.

In diesem Abschnitt wurde gut ersichtlich, daß alte Konventionen bezüglich Kleidung oder Aussehen nicht mehr so sehr einem festen Schema unterliegen, das die Unternehmen diktieren, sondern heute doch mehr der Punkt „as seen by the client“ relevant ist. Entscheidend ist also das Bild, das sich der Kunde von einem Verkäufer oder Betreuer macht. Folglich geht es vor allem um eine gute Mischung in der gesamten Zusammensetzung des Auftretens, d.h. von der Kleidung über Ohrring und lange Haare bis hin zum Wissen und Verhalten des Bewerbers. Alles in allem muß der Kunde das Gefühl haben, gut betreut zu werden und sich in Gegenwart seines Geschäftspartners wohl zu fühlen. Abschließend noch zwei Zitate, die den Stellenwert der körperlichen Erscheinung offen ansprechen.

„Also äh, was weiß ich, das kann also völlig äußere Aspekte haben, sagen wir es ruhig, übermäßig dick ist, ist das ein Handikap. Wenn einer nun ungewöhnlich grauselig ist [schmunzelt], ist es ein Handikap.“⁶¹

„Äh, ich würde jetzt lügen, wenn ich sagen würde, das Aussehen ist egal. Wenn Sie hier herumschauen, werden Sie, also unter Hochschulabsolventen, werden Sie keinen finden, der, ich weiß nicht, zweieinhalb Zentner wiegt oder, ähm, ein völlig pickliges Gesicht hat. Da gibt es niemanden. Warum? Weil wir natürlich auch Kundenverkehr haben und wir müssen davon ausgehen, derjenige, der auf uns nicht gerade anziehend und sympathisch wirkt, wirkt auf Kunden genauso.“⁶²

3.2.4 Inkorporiertes kulturelles Kapital

Problem hierbei war, daß bei der Befragung aus den zu Beginn dieses Kapitels genannten Gründen nicht weiter nachgehakt wurde, vor welchem Hintergrund bestimmte Eigenschaften gefordert werden. So wurden die Eigenschaften meist ohne Angabe von Gründen genannt. Eine Interpretation kann somit nur im Zusammenhang mit den oben genannten Gebieten stattfinden, in denen persönliche Fähigkeiten abgetestet bzw. offensichtlich werden. Um von einer bloßen Aufzählung verschiedener Fähigkeiten und Eigenschaften Abstand zu nehmen, wurden ähnliche Anforderungen in verschiedenen Kategorien zusammengefaßt.

Hierbei fand letztendlich eine Festlegung auf vier Kategorien statt. Exemplarisch werden die Eigenschaften genannt, die die Anforderungen der einzelnen Gruppen recht gut verdeutlichen.

⁶¹ hk01, Zeile 326-328 (Wirtschaftsprüfer)

⁶² uu02, Zeile 234-239 (Bank)

3.2.4.1 Engagement, Arbeits- und Lernbereitschaft, Ehrgeiz, Initiative, Zielstrebigkeit

Unternehmen sehen in Hochschulabsolventen oft das Führungspersonal der Zukunft. Vor diesem Hintergrund entschließen sich viele Abiturienten letztendlich, ein paar Jahre finanzielle Einbußen auf sich zu nehmen, um sich Wissen anzueignen, wenn sie nicht gerade aus Idealismus oder Langeweile studieren. Mit dem Abschluß allein ist jedoch allenfalls ein Grundstein gelegt, auf dem im Unternehmen aufgebaut werden kann. Aus diesem Grund erwarten die Unternehmen von den Bewerbern auch weiterhin ein hohes Maß an Bereitschaft sich weiterzubilden, um die an sie gestellten Ansprüche erfüllen zu können. So wird beispielsweise Engagement genannt:

„ ... es kann einer die besten Zeugnisse haben, alles kann perfekt sein, aber wenn, wenn einer schlicht von der Veranlagung lahmarschig ist, dann kann man das ja durch Reden gut kaschieren, aber wenn einer keine Antriebskräfte hat, äh, dann ist er bei uns im Beruf völlig falsch. Denn bei uns ist die Bereitschaft zu lernen, aufzunehmen aber eben permanent und lebenslänglich ist Grundvoraussetzung. Sonst kann man in dem Bereich nicht mitmachen.“⁶³

Einsatzbereitschaft und Flexibilität:

„Da muß man halt auch mal um zehn abends gehen. Oder morgens früh aufstehen, aber das, das heißt ja nicht, daß man keine Zeit hat. Also in unserer Branche müssen Sie rechnen, daß Sie einen Arbeitstag, also nicht unbedingt Arbeitstag, sondern plus studieren, daß das ein 10 Stunden im Schnitt ist. Im Durchschnitt ist das eine Menge. Und wir sind, wir haben ein Saisongeschäft, also wenn einer nicht bereit, wenn einer seinen 8-Stunden-Tag pflegen will, der ist bei uns falsch.“⁶⁴

„Wir wollen hungrige, junge Leute haben, die leidensbereit sind [schmunzelt].“⁶⁵

Zielstrebigkeit:

„ ... bei Studenten muß ich auch ganz klar sagen, mir persönlich ist es viel wichtiger, daß jemand relativ zielgerichtet sein Studium durchzieht, als daß er, was weiß ich 35 Jobs bei AIESEC oder in der

⁶³ hk01, Zeile 352-357 (Wirtschaftsprüfer)

⁶⁴ hk01, Zeile 670-675 (Wirtschaftsprüfer)

⁶⁵ hk01, Zeile 939-940 (Wirtschaftsprüfer)

Studentenschaft - so wichtig das ist, ja - **gemacht hat und dann doppelt so lang studiert**. Auch das ist für mich eine Aussage.“⁶⁶

„Ja, dann geistige Beweglichkeit, Auffassungsgabe, Schlagfertigkeit das ist eben das, was bei uns - habe ich eben schon genannt - **so wichtig ist, weil sie ja ständig neue Situationen haben, ständig neue Geschäftsvorfälle, ständig neue Unternehmen und ständig neue Bilanzierungsprobleme ...**“⁶⁷

wobei ein Übermaß an Strebsamkeit, das bereits schon wieder über das Ziel hinausschießt, eher hinderlich sein kann.

„Also nehmen wir an, ich wär jetzt da zum, zum Essen eingeladen, und der labert also nur über bilanzielle Probleme und die mögen ja noch so interessant sein, **dann tät i sagn, also der Depp, der weiß net, wann er abschalten darf, ...**“⁶⁸

3.2.4.2 Offenheit, Kooperation, Teamfähigkeit, keine Arroganz, Kommunikations- und Konfliktbereitschaft, Integrationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen

Um das Betriebsklima nicht zu verschlechtern, wird von den Bewerbern natürlich auch erwartet, daß sie sich schnell und möglichst unproblematisch in ein vorgegebenes System einordnen. Gründe hierfür sind vor allem die Erhaltung des sozialen Friedens im Unternehmen und dessen Abteilungen, die der Bewerber zunächst in seiner Einarbeitungszeit durchläuft. Da den Absolventen und auch den Unternehmen nicht viel Zeit für die Einarbeitung zur Verfügung steht, sollte die Integrationsphase möglichst schnell durchlaufen werden.

P: „Nein, das merken Sie ja blitzschnell, ob einer mit Leuten umgehen kann oder nicht. Ob jemand arrogant ist oder nicht. Aber das das ...“

I: „Also Arrogante haben keine Chance.“

P: „Bei mir nicht, nein. Das ist absoluter Selbstmord, in unserer Branche arrogant zu sein. Also im Umgang mit Kollegen ist das ein Killer und im Umgang mit dem Mandanten erst recht. Also das ist ist ein nahezu selbstmörderisch tödlicher Fehler.“⁶⁹

„... dann können Sie sich im Prinzip nachher, und das ist mit auch eine ganz wichtige Geschichte dabei, **es gibt soundsoviel Beobachtungsfelder. Das eine heißt Kommunikationsverhalten, das andere geistige**

⁶⁶ hk02, Zeile 363-366 (Industrie)

⁶⁷ jo02, Zeile 225-228 (Wirtschaftsprüfer)

⁶⁸ jo01, Zeile 377-379 (Wirtschaftsprüfer)

⁶⁹ hk01, Zeile 950-955 (Wirtschaftsprüfer)

Flexibilität, Stabilität und Konfliktfähigkeit, Kreativität/Einfallsreichtum, Kooperationsverhalten und Teamgeist, so werden die einzelnen Übungen von den Beobachtern immer bewertet. Ja? Z.B. bei Vortrag heißt es ganz einfach: ‘Welche logisch systematische Vorgehensweise hat der Bewerber gehabt?’⁷⁰

„ ... sicherlich ist auch die Frage der Integrationsfähigkeit in die Gruppe, ins Unternehmen ein sehr ausschlaggebender Faktor.“⁷¹

„Also nicht nur Teamfähigkeit sondern auch Einfühlungsvermögen und ich glaube, das Einfühlungsvermögen ist das allerwichtigste.“⁷²

„Da sind Spontaneität, Kreativität, der Umgang mit anderen Menschen und solche Sachen gefragt. Man bemerkt auch sehr schnell, ob ein Bewerber nur versucht, es allen recht zu machen oder ob er wirklich eine eigene Meinung hat und sich auch dafür einsetzt. Für solch eine Diskussionsrunde kann man sich nur sehr schwer vorbereiten, weil wir auch ständig unsere Strategien ändern und der Bewerber nicht weiß, worauf es uns ankommt.“⁷³

3.2.4.3 Durchsetzungsvermögen, Standhaftigkeit, Selbstbewußtsein, Verantwortungsbewußtsein

Wichtig ist bei einer möglichst schnellen Integration in das Unternehmen nicht nur die Anpassungsfähigkeit an vorgegebene Strukturen, sondern durchaus auch die Fähigkeit, sich durchzusetzen und neue Ideen mit einem gewissen Selbstbewußtsein vertreten zu können. Denn Unternehmen suchen unter den Absolventen nicht Mitarbeiter, die nur Traditionen weiterführen, sondern die auch neue Ideen in das Unternehmen tragen und somit die Konkurrenzfähigkeit in einer sich ändernden Umwelt erhalten oder verbessern. Dazu gehört natürlich auch eine Bereitschaft zur Initiative, die verantwortungsbewußt gehandhabt und mit einem gesunden Selbstbewußtsein verfolgt wird. Dies gilt sowohl für den Bereich des eigenen Unternehmens als auch für den Umgang mit Kunden.

„So, und dazu gehört einfach neben dem eigentlichen Fachwissen, jetzt sage ich mal eine gewisse Persönlichkeit, ein Standing, Durchsetzungsfähigkeit, Eigeninitiative, ich sage einmal, das sind so die Dinge, die wir von seiten sowohl der Ausbildung wie auch von der

⁷⁰ hk02, Zeile 282-287 (Industrie)

⁷¹ jo01, Zeile 210-211 (Wirtschaftsprüfer)

⁷² jo02, Zeile 190-191 (Wirtschaftsprüfer)

⁷³ mh03, Zeile 88-93 (Industrie)

Person erwarten und was ganz ganz wichtig ist und da kämen wir dann auf das Thema Assessment Center, ...⁷⁴

„Ja also eine gewisse, gewisse, wie soll ich sagen, **nicht Härte aber aber eine gewisse Standhaftigkeit in der Argumentation sollte der schon haben.** Äh äh, er darf sich nicht äh von von von vom Kunden äh aufs Glatteis führen lassen.“⁷⁵

„Für mich ist es wichtig, daß jemand mit Freiräumen umgehen kann, das versuche ich abzu prüfen. **Es ist wichtig, daß jemand bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, und das fängt nicht irgendwo bei einer Führungskraft an, sondern Verantwortung kann jeder übernehmen, ...**“⁷⁶

„Natürlich sollen sie sich nicht verstecken, das ist auch wieder also irgendwo so ein vernünftiges Selbstbewußtsein sollten sie haben, **aber nicht so dieses Auftrumpfen wollen, das paßt nicht zu, äh, da gibt es das Gegenteil, da gibt es die Leute, die sagen überhaupt nichts, ja, die gibt es ja auch, die, wenn man die fragt, die antworten dann nur mit ja oder nein, ich mein, das sind ja jetzt Extremfälle, so etwas kommt ganz ganz selten vor, und solche Leute wobei man das meistens schon irgendwo so ein bißchen erkennen kann aus der Bewerbung, äh, dann läßt man die gar nicht ein ...**“⁷⁷

3.2.4.4 Ordentlichkeit, Korrektheit, Disziplinertheit, lückenlose Laufbahn

Da viele Unternehmen Absolventen auch für Bereiche einstellen, in denen sie nur geringen Kontrollen durch Vorgesetzte unterliegen, wird zwangsläufig eine hohe Anforderung an deren Selbstdisziplin gestellt. Denn flexible Arbeitszeit und eine hohe Eigenverantwortung erfordern von den Mitarbeitern eine größere Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Was auch verlangt wird, ist die Möglichkeit, nachzuvollziehen, wie der Bewerber seine bisherige Laufbahn gestaltet hat. Es soll damit erkennbar werden, ob seine Laufbahn zielorientiert verlaufen ist. Dies ist ein Kriterium dafür, ob damit zu rechnen ist, daß der Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleibt. Bei Bewerbungen, die in ihrer Laufbahn häufig Haken schlagen, vieles ausprobieren und nichts vollenden, ergibt sich dann die Frage, ob eine solche Einstellung nicht nachteilig für das Unternehmen sein kann, z.B. dadurch, daß das Unternehmen nach hoher finanzieller Investition den Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit wieder verliert.

⁷⁴ hk02, Zeile 144-148 (Industrie)

⁷⁵ hk03, Zeile 488-491 (Versicherung)

⁷⁶ jo01, Zeile 196-199 (Wirtschaftsprüfer)

⁷⁷ mp01, Zeile 996-1002 (Wirtschaftsprüfer)

„Disziplin ist das eine, also sie sind eine gewisse Disziplin gewohnt und in unserem Job brauchen Sie Selbstdisziplin, weil wir haben im Vertrieb draußen keine geregelte Arbeitszeit ...“⁷⁸

I: **„Wie wichtig ist für Sie das Auftreten von einem Bewerber? Wie, wenn er reinkommt zur Tür schon, also wie er aussieht? Ich sage mal verrissene Jeans.“**

P: **„Ja gut, ich meine, ich sage mal das gehört mit dazu natürlich wie, wie, sagen wir mal eine relativ saubere Bewerbung, ja? Ich sage mal, wenn ich in einer Bewerbung ein Stück Salami finde, das ist natürlich nicht gerade so das A und O ...“⁷⁹**

„Dann haben im Prinzip derartige Zeiten [Pause], jetzt sage ich mal lückenlos zu sein. Wenn da irgendwo zwischen zwei Berufsabschnitten ein halbes Jahr fehlt, dann mache ich mir auch meine Gedanken, warum. Es kann ja sehr wohl sein, es gefällt jemandem in einer Firma nicht. Nur, daß er im Prinzip dann kündigt, ohne daß er einen Nachfolgejob hat, das sagt möglicherweise auch was über einen Bewerber aus, da kann man auch ...“⁸⁰

P: **„Worauf wir achten, ist, daß er einigermaßen gute Manieren hat ... Wir gehen von daher auch mit den Mitarbeitern, ähm, das klingt vielleicht etwas ungewöhnlich, wenn wir uns für jemanden entscheiden, auch mittags zum Essen, um auch zu sehen: ‘Was hat er für eine Allgemeinbildung?’, ‘Kann er auch mit den Kunden sprechen?’, ehm, ‘Was hat er unter Umständen auch für Tischmanieren?’. ... Wenn die drei, vier, fünf, sechs Wochen beim Kunden sind, ... dann ist da ein sehr enger Kontakt hergestellt, und eh dann muß derjenige sich einfach auch gut verhalten können, auch 'nen gewissen Stil mitbringen, gute Manieren, auch gute Allgemeinkenntnisse, damit jemand auch ein bißchen Tischkonversation ... betreiben kann. Aber aus welchem Elternhaus oder sozialen Umfeld jemand kommt, das ist uns egal. Ehm, Sie können auch jemanden aus ganz einfachen Verhältnissen haben, der sich im Laufe seines Lebens hervorragend entwickelt hat.“**

I: **„Was sind für Sie ‘gute Manieren’?“**

P: **„Daß jemand weiß, wo er die Gabel hinzulegen hat.“**

I: **„Aha. Das spielt noch eine Rolle?“**

P: **„Das spielt mit Sicherheit 'ne Rolle.“**

I: **„Bieten Sie dann irgendwie für die Leute auch Seminare an, damit sie das lernen, wenn Sie sich schon für jemanden entschieden haben?“**

⁷⁸ hk03, Zeile 443-445 (Versicherung)

⁷⁹ hk02, Zeile 570-574 (Industrie)

⁸⁰ hk02, Zeile 423-427 (Industrie)

P: „Nee. Also, das muß jemand hier bei uns schon mitbringen. Also, **ich erwarte von einem Hochschulabsolventen, der zwischen 26 und 28 Jahre alt ist, schon, daß er weiß, wie er sich zu verhalten hat.**“

I: „Fallen Ihnen sonst noch irgendwelche guten Manieren ein, die man kennen sollte?“

P: „Daß Sie jemandem die Hand geben, zum Beispiel, eh [lacht] ... O.k. Wo es bei uns bestimmt auch noch drauf ankommt ist, ehm, auch beim Bewerbungsgespräch, wir schicken auch die Sekretärin los, daß sie denjenigen abholt, äh, die Sekretärin kommuniziert auch ein bißchen mit ihm; wir sind ja ein Team, ... **wir würden niemals jemanden einstellen, ... der eine Sekretärin als Mensch zweiter Klasse zum Beispiel behandelt...**; so etwas gehört für mich auch zum Benehmen.“⁸¹

Bewerber sollten sich einerseits darüber im klaren sein, welche Richtung sie einschlagen wollen und andererseits welche Erwartungen sie künftig zu erfüllen haben. Denn je nachdem, wie alt sie beim Beginn ihrer beruflichen Laufbahn sind, bleibt ihnen nicht viel Zeit, verschiedene Möglichkeiten auszutesten. Zudem sehen Personalleiter einen häufigen Arbeitsplatzwechsel meist als negativ an. Zum anderen wird auch heute noch Wert auf „gutes Benehmen“ und das Beherrschen von Konventionen gelegt.

3.2.5 Fazit

Die Anforderungen, die an die Absolventen gestellt werden, beschränken sich nicht nur auf Prädikatsexamina, sondern orientieren sich auch an Zusatzqualifikationen wie Praktika und Auslandsaufenthalte oder auch an besonderen Persönlichkeitsmerkmalen. Über das Outfit von Bewerbern kann gesagt werden, daß sich starre Kleiderordnungen in den Unternehmen künftig lockern werden. Lediglich in der Finanzdienstleistungsbranche wird sich an dem „Muß“ Anzug und Krawatte wenig ändern. Wer sich allein auf den *Status* seiner Herkunft verläßt, wird enttäuscht werden, *Beziehungen* durch die Herkunft allerdings ausgenommen.

3.3 Das soziale Kapital

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, inwieweit soziales Kapital (Beziehungen zu anderen Personen wie Verwandtschaft und Bekanntschaft) den Einstellungsprozeß beeinflusst. Landläufig herrscht die Meinung, „Beziehungen sind das A und O“. Prüfen wir nun, ob dieser Spruch (noch) Gültigkeit hat und wenn ja, wie man sich soziales Kapital aneignen kann.

⁸¹ mh02, Zeile 90-138 (Wirtschaftsprüfer)

Zur Analyse wurden zunächst die Textstellen jedes Interviews herausgesucht, die Hinweise zum Thema „soziales Kapital“ geben. Berücksichtigt wurde hierbei die Branchenzugehörigkeit (Dienstleistung, Industrie und Banken), das Alter des Interviewten und die Art der zu vergebenden Stelle (Praktikum, Berufseinsteiger etc.). Besonders wurde auf Textstellen geachtet, in denen der Interviewte - bewußt oder unbewußt - davon ausgeht, daß seine Aussage Allgemeingültigkeit besitzt (Aussagen wie: „In unserer Branche ist es üblich, daß man jeden Bewerber durch ein Assessment Center schickt.“).

3.3.1 Die Ergebnisse kurz und bündig

Prinzipiell läßt sich feststellen, daß soziales Kapital - salopp formuliert: Beziehungen - in manchen Branchen bzw. Bereichen immer noch eine wichtige Rolle spielt, besonders zur Überwindung von Schwellen, z.B. zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Ausschlaggebend für die konkrete Einstellung bleiben aber die harten Kriterien wie Studiendauer, Noten, Qualifikation etc. Global betrachtet verlieren Beziehungen bei der Personalauswahl an Bedeutung, da durch den steigenden Wettbewerbsdruck Effektivitätskriterien zunehmend im Vordergrund stehen.

Die Bedeutung von sozialem Kapital hängt ab

1. von der Position bzw. Art der zu vergebenden Stelle (Praktikum, Führungskraft, spezielle Fachkraft) und somit von der Beschäftigungsdauer und den Anforderungen der Stelle (bei einem 3-Monats-Praktikum macht es weniger aus, wenn man einen ungeeigneten Mitarbeiter einstellt als bei einer Schlüsselposition im Unternehmen),
2. von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist (Extrempunkte waren hier Industrie und Wirtschaftsprüfer), und
3. vom Alter des Interviewten und der damit verbundenen Entwicklung von Wertorientierungen. (Früher war soziales Kapital wichtiger, deshalb neigen ältere Personalbeauftragte dazu, mehr auf Beziehungen zu achten.)

Des weiteren kann man nochmals zwischen dem Prozeß der Vorauswahl und der letztendlichen Entscheidung für einen Bewerber differenzieren.

3.3.2 Die Ergebnisse im Detail

Bei genauerer Betrachtung des Einstellungsprozesses kann man zwischen der Vorauswahl und dem darauffolgenden Bewerbungsgespräch unterscheiden.

3.3.2.1 Die Vorauswahl der Bewerber

Die Vorauswahl stellt die erste Barriere dar, die ein Bewerber zu bewältigen hat. Speziell hier kann soziales Kapital in verschiedener Hinsicht äußerst dienlich sein:

„Ähm, es ist so, daß diese Kinder [Kunden-/Mitarbeiterkinder, Anm. d. Verf.] immer zum **Bewerbertag eingeladen werden**. Insofern ist schon mal die Chance da, miteinander zu sprechen. Vielleicht, oder wenn ..., gerade wenn die **Qualifikation nicht so gut ist**, die formale Qualifikation auf dem Papier, hätte der bei einer Fremdbewerbung eine **Absage gleich gekriegt**, ne. Aber da steht vielleicht drunter: Also, Kunde des G.V. [Generalvertreter, Anm. d. Verf.] Schmidt [Name geändert], Augsburg und dann: einladen, ja. Und eh bei gleicher Qualifikation bei Nicht-Beziehungskindern wird halt dann das Beziehungskind genommen. An sich spielt schon die Qualität bei der Endentscheidung die primäre Rolle. Aber oftmals haben Sie so 'ne, so 'ne Zone, wo Sie sagen, also hier haben Sie sechs, die sind eigentlich passabel; die haben sich als gleich herausgestellt, ziemlich in einem Kanal. Dann sagt man: 'O.k., das ist jetzt die Nichte vom Herrn ... [Name von P2] aus der Personalabteilung: kommt, und das ist der Kunde vom G.V. Schmidt aus Augsburg: kommt.' Die anderen vier: 'Ihr seid nicht schlecht, aber es gibt bessere.'⁸²

„... paß auf, das ist auch klar. **Daß wir so jemand natürlich mal ein bißchen leichter in ein Bewerbergespräch einladen ist klar, ja? Da haben Sie dann auch wenigstens mal die Verpflichtung, sich den jungen Mann oder die junge Frau anzusehen.** Das ist klar. Aber sagen wir mal weiter hinaus geht es nicht. Wir tun uns im Prinzip keine Lusche aufbürden, nur weil der Vater hier ist; also ganz bestimmt nicht.'⁸³

Interessant ist hier, daß der Interviewer mit „paß auf“ angesprochen wird, obwohl sich beide Interviewpartner vorher nicht kannten. Dies könnte ein Indiz für den hohen Wahrheitsgehalt der Aussage sein, da der Interviewte offensichtlich sehr entspannt war (wäre alles erfunden, wäre der Interviewte wohl etwas verkrampfter und stilisierter gewesen). Bei der Untersuchung des Interviews stellt man fest, daß der Befragte fünfmal in diese Anredeform fällt und zwar immer dann, wenn er versucht, einen Sachverhalt überzeugend und offen darzulegen. Spricht man mit Personen, die aus derselben Region wie der Befragte kommen, so bestätigen diese, daß man mit einer solchen Anrede eher versucht, einen Sachverhalt ehrlich darzulegen. Allzuviel sollte man hier jedoch nicht herausinterpretieren. Gehen wir deshalb weiter und suchen danach, inwieweit die obige Aussage bestätigt wird:

⁸² mh01, Zeile 375-385 (Versicherung)

⁸³ hk02, Zeile 646-650 (Industrie)

„Das kann schon vorkommen, daß man mal jemanden, den man vielleicht nicht eingeladen hätte, wenn nicht diese Beziehung gewesen wäre, äh, daß der einen Vorteil hat, mal hierher zu kommen ... Sicherlich, ich mein das ist ja irgendwo **menschlich**, daß man doch hier, ich mein, **das ist ja nicht nur bei uns so, das ist in anderen Bereichen auch so, daß zumindest der Zugang zunächst mal leichter ist**, ins Gespräch zu kommen, äh, aber häufig, also sehr häufig, das kann ich wirklich bestätigen, **häufig ist es nicht mehr als das Gespräch ...**“⁸⁴

„**Also ich hab'**, äh vielleicht damit Sie's auch mal zuordnen können, **von der höchsten Hierarchieebene bei uns im Haus kommen immer wieder mal Bewerbungen runter, also wichtige Geschäftskontakte, wo sich auch die Vorstandsmitglieder bei uns im Haus ausdrücklich bei jeder Bewerbung, die über diese, über diese Schiene laufen, ausdrücklich noch mal, meist handschriftlich noch mal festhalten: Bewerbungsprocedere ganz normal, keinen Einfluß auf die Bewerbung zu nehmen.** Es findet halt oft, **es findet halt in diesem Fall, bevor es zu einer Absage kommt, äh noch mal ein kurzes Feedback dann statt. Also man spiegelt halt noch mal wider, was man normalerweise nie tut.** Aber es hat keine Auswirkung auf ... [unverständlich]. Und die Begriffe MiKi⁸⁵, KuKi⁸⁶, ja die gibt's bei uns auch, aber ... das ... also zum einen mal ist es von der Zahl her wirklich vernachlässigbar, es sind sehr sehr wenige ...“⁸⁷

Manche erfahren schon vor der eigentlichen Stellenausschreibung von der neu zu besetzenden Stelle. Dieses **Informationsplus** sichert den zeitlichen Vorsprung vor Mitbewerbern und hatte in den vergangenen Jahren den Closed-Shop-Effekt (Ausweichen auf den internen Arbeitsmarkt) zur Folge.

Bei der Vorauswahl der Personen, die schließlich zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, stellte sich in allen Branchen heraus, daß es mit sozialem Kapital - also mit Beziehungen - wesentlich einfacher ist, in die engere Auswahl zu gelangen. Hierfür werden in der Theorie (vgl. Kapitel 1) verschiedene Gründe angeführt, die sich auch in den Interviews der vorliegenden Studie wiederfinden lassen. Neben der **Verpflichtung** des Arbeitgebers, einem guten Mitarbeiter privat weiterzuhelfen, hat der Arbeitgeber selbst ebenfalls **Vorteile**:

1. **Geringe Suchkosten**, da z.B. keine Stellenanzeige mit anschließendem Auswahlverfahren notwendig ist.

⁸⁴ mp01, Zeile 281-290 (Wirtschaftsprüfer)

⁸⁵ Kurzform für „Mitarbeiterkinder“

⁸⁶ Kurzform für „Kundenkinder“

⁸⁷ vw02, Zeilen 221-230 (Bank)

2. **Gute Suchergebnisse**, da niemand eine leistungsschwache Personen weiterempfiehlt, denn durch eine schlechte Empfehlung bringt man sich selbst in Verruf.
3. **Gute Kontrolle über die neuen Mitarbeiter**, denn gelangt jemand durch Verwandtschaftsbeziehungen in ein Unternehmen, so wird der Verwandte vermehrt darauf achten und vor allem darauf einwirken, daß der Schützling eine gute Leistung erbringt.
4. **Neueinsteiger mit guten Vorkenntnissen**: Man kann davon ausgehen, daß jeder zu Hause oder im Verwandtschafts- bzw. Freundeskreis immer etwas von seinem Berufsleben erzählt. Hierdurch bekommt das Umfeld eines Mitarbeiters schon gewisse Einblicke in dessen Firma. Bewirbt sich nun ein Familienmitglied trotzdem bei derselben Firma, so kann man daraus folgern, daß es sich nicht nur aufs Geratewohl bei der Firma bewirbt, sondern schon ganz konkrete Vorstellungen von seinem Arbeitsplatz hat und sich gerade deshalb an diese Firma wendet. Der Bewerber weiß also schon von vornherein, was von ihm erwartet wird und welche Kriterien er erfüllen muß. (Dies setzt allerdings einen Bewerber voraus, der sich auch eingestehen kann, daß er für manche Berufe, Positionen bzw. Firmen nicht qualifiziert ist.)
5. **Geringes Einstellungsrisiko**: Nimmt man an, daß sich Personen nur mit ihresgleichen umgeben, so kann man mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, daß Personen aus dem Umfeld dieses Mitarbeiters ebenfalls von ihrem Wesen her in die Firma passen. Dadurch verringert sich die Gefahr, einen Arbeitsplatz mit der falschen Person zu besetzen, und es werden eventuell anfallende weitere Suchkosten vermieden, denn die Leute sind schon bekannt.
6. Bei Rekrutierung von Familienmitgliedern ist **eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen** zu erwarten.
7. Es liegt außerdem in der „Natur“ des Menschen, sich lieber mit etwas bekanntem als mit etwas unbekanntem zu umgeben. Anders gesagt: Wenn man am Telefon sitzt und weiß, wie das Gegenüber aussieht, läuft vieles leichter.

Nachteile:

1. **Ungeeignete Mitarbeiter müssen durchgeschleppt werden**, und das kann sich ein Unternehmen auf dem heutigen Konkurrenzmarkt nicht mehr leisten.
2. **Nicht die Besten machen Karriere** sondern die, die Beziehungen haben.
3. **Schlechtes Betriebsklima**: Stellt man jemanden nur ein, weil z.B. sein Vater bei der Firma arbeitet, so ist dies keine gesunde Basis für das Arbeitsverhältnis. Zum einen wird man bei den Kollegen immer nur als das „Beziehungs-kind“ gelten, und zum anderen hilft man auch dem Beziehungschild nicht, wenn es nur aufgrund der Beziehungen auf einer Stelle sitzt, die es überfordert.

4. **Imageverlust:** Einstellungen über Beziehungen können als ungerecht angesehen werden und tragen zum Verlust des Vertrauens in die Firma bei.

Die nachfolgenden Beispielzitate zeigen auf eingängige Weise, inwieweit das Einstellen über Beziehungen durch die genannten Vorteile Verbreitung gefunden hat:

„... **ganz grundsätzlich wir haben sogar ein Programm intern, das einem MA [Mitarbeiter, Anm. d. Verf.] wenn er eine Empfehlung ausspricht und der MA eingestellt wird, der kriegt dann eine Prämie von 1000 Mark.**“⁸⁸

Diese Aussage ist zwar nicht unbedingt auf die gesamte Branche oder gar alle Branchen übertragbar, jedoch zeigt sie deutlich, welchen Wert die obengenannten Vorteile konkret haben können.

„**Also, es ist schon wichtig, wenn man jemanden kennt.** Leute, mit denen ... ganz allgemein gesagt: Leute, mit denen der Bewerber oder die Bewerberin früher schon mal was zu tun hatte, kennt. Es ist halt die Frage, ob die Ihnen etwas sagen können oder wollen.“⁸⁹

„Also auf Referenzen gebe ich normalerweise nicht so viel, ... wir müssen, das ist nun mal so, wir können das nicht so lapidar jetzt absagen, das heißt, wir müssen prüfen, wir müssen vielleicht mehr Aufwand betreiben als in anderen Fällen, aber ich würde mal sagen vom Ergebnis, wenn wir den nicht gebrauchen können dann nehmen wir den auch nicht.“⁹⁰

„Das ist nun mal so“ heißt soviel wie „das ist ein ungeschriebenes Gesetz, das ist so vorgegeben“. Dieses eingängige Beispiel verdeutlicht, daß Bewerber, die bereits bekannt sind, wesentlich leichter in die engere Auswahl gelangen. Auch das nächste Zitat belegt diesen Sachverhalt:

„Es ist immer sehr wichtig, die ‘richtigen’ Leute zu kennen, die einem bei der Stellensuche behilflich sind und das ein oder andere gute Wort für einen einlegen können. **Das bringt einem enorme Vorteile gegenüber den Mitbewerbern.**“⁹¹

„Also, bevor wir jetzt anfangen, über Personalrekrutierung zu reden, will ich Ihnen mal eines sagen: Beziehungen sind das A und O.“⁹²

⁸⁸ mp02, Zeile 220-221 (Industrie)

⁸⁹ mh01, Zeile 515-518 (Versicherung)

⁹⁰ mp01, Zeile 244-248 (Wirtschaftsprüfer)

⁹¹ mh03, Zeile 9-13 (Industrie)

⁹² mh03, Zeile 8-9 (Industrie)

P: „Also, äh, das ist also so, daß wir häufig dann, wenn jemand direkt dort einsteigen möchte über Beziehungen, daß halt dann doch das Traineeprogramm gewählt wird, als Alternative. Und wenn dann hinterher in dem Bereich wieder nichts frei ist oder in einem ähnlichen Bereich, also ...“

I: „Wie war das? Im Traineeprogramm kommt er aber dann rein, oder?“

P: „Im Traineeprogramm könnte es sein, denn da ist ja noch nicht Voraussetzung, daß später in dem Bereich eine Planstelle frei ist.“

I: „Also, (Pause), ist dann so, daß ich jetzt sage, ähm, wir stellen zwar keine Leute ein oder wir wollen nicht das Personal nicht aufräumen heute, aber Traineeprogramme kann man machen. Kann man das so interpretieren, oder ist das ...?“

P: „Daß wir uns da nicht falsch verstehen. **Die Trainees kommen da nicht auf neue Stellen, die kommen auf Ersatzbedarfsstellen, das heißt, da werden Planstellen irgendwann also frei, weil jemand in Mutterschutz geht oder in, in Pension geht** oder in, also, was auch immer, auf jeden Fall, oder weggeht und auf diese Weise können dann Trainees schon untergebracht werden, ähm, das sind halt keine neugeschaffenen Stellen zum Teil, sondern sind halt nur, ähm, überwiegend, äh, Ersatzbedarfsstellen.“

I: „Habe ich Sie schon richtig verstanden, daß also das praktisch bloß geht, wenn eine Stelle frei ist?“

P: „Richtig. Also, für das Traineeprogramm selber, brauche ich keine Planstelle, weil die Trainees, ähm, aus, also, die haben eigene Stellen.“⁹³

P: „**Wenn der Sohn oder die Tochter, ich weiß nicht, 15, 16 ist und wehrt sich nicht da mit Händen und Füßen und der Vater sagt, doch, die müssen wir unbedingt nehmen ...**“

I: „Und wenn sie bloß sagt: ‘Ich hab eigentlich kein Bock ...’“

P: „Richtig. **Dann würde ich schon sagen, daß man sie trotzdem nimmt**, wobei, ja gut, die einen sagen dann, ganz lustig doch, ist doch ganz interessant, ich bleibe dabei, aber viele bleiben halt dann skeptisch gegenüber dem Bankfach.“⁹⁴

3.3.2.2 Die endgültige Entscheidung für einen Bewerber

Die heutige Lage auf dem Weltmarkt zwingt die Unternehmen zu striktem Kostenmanagement und effizientem Ressourceneinsatz. So können es sich Unternehmen nicht (weiter) leisten, ungeeignete Mitarbeiter einzustellen. Deshalb greift man bei der endgültigen Entscheidung über den Einzustellenden lieber auf die „hard facts“, Qualifikation wie Noten, Erfahrung usw., zurück. Manchmal werden

⁹³ uu02, Zeile 751-768 (Bank)

⁹⁴ uu02, Zeile 729-734 (Bank)

Assessment Centers abgehalten, die aber auch umstritten sind, da mittlerweile vorbereitende Kurse angeboten werden.

Die nachfolgenden Zitate umreißen die Frage: Kann es sich ein Unternehmen leisten, nicht angemessen qualifizierte Mitarbeiter einzustellen?

„Paß auf, das kann sich ein Unternehmen ganz einfach nicht leisten, weil [Pause] wir sind hier - nicht nur wir - insgesamt Unternehmungen sind einem ganz knallharten Wettbewerb ausgesetzt.“⁹⁵

„Insgesamt Unternehmungen“, diese Aussage ist für alle Unternehmen zutreffend. Interessant auch hier wieder die lockere „paß auf“-Atmosphäre.

„Wir können keinen bevorzugen, nur weil der jetzt Sohn oder Tochter irgendeines Kunden ist.“⁹⁶

„Können“, ein Ausdruck eines für den Interviewten unabdingbaren Gesetzes. Zunächst gegensätzlich scheinen dazu die Aussagen eines anderen Unternehmens derselben Branche zu sein:

„Es ist eher umgekehrt, daß die Generaldirektion Leute von uns aus irgendwelchen Kommissionen oder Arbeitsgruppen her kennt und wenn Sie dann Bedarf haben, sagen: ‘Da kennen wir ja schon einen’ ... Das geschieht häufig.“⁹⁷

„Das ist eine ... **selbstverständliche und willkommene Verpflichtung. Eigenverpflichtung.** Nicht, daß jemand sagt ... Aber stellen Sie sich vor, eh, Sie betreiben in einer Kleinstadt eine Metzgerei und die jahrzehntelange Kundin, die ihren Sonntagsbraten und die Wurst für die Familie bei Ihnen einkauft, kommt und sagt: ‘Sag’ mal, mein Sohn will Metzger werden’, ne. Also sagen Sie: ‘Ich kenn’ die Familie’, Sie wissen, eh, daß eine wirtschaftliche Beziehung zwischen Ihrem Haus und deren Haus besteht, und Sie bilden ohnehin jedes Jahr zwei Metzgerlehrlinge aus. **Ja, warum sollten Sie ihn dann nicht nehmen?** Ne, **das ist doch selbstverständlich.** Also es ist nicht etwa ein, ein eh Druck, der von Dritten oder Vierten ausgeübt wird, sondern es ist eine, wie ich meine, **selbstverständliche Verpflichtung** gegenüber den Leuten, die eine Beziehung zu unserem Haus haben. Von denen wir profitieren. Mitarbeiter, Kunden, eh Vertreter draußen, sind Leute, von denen die ... [Name der Firma] profitiert. **Da müssen wir auch etwas dagege-**

⁹⁵ hk02, Zeile 662-663 (Industrie)

⁹⁶ hk03; Zeile 972-973 (Versicherung)

⁹⁷ mh01, Zeile 269- 273 (Versicherung)

**ben. Das ist zum Teil das Gehalt, aber das sind auch solche Sachen
eh wie das Anbieten eines Arbeitsplatzes für Beziehungskinder ...**⁹⁸

Alles scheint so „selbstverständlich“, daß es sich hier ebenfalls um ein ungeschriebenes Gesetz der Branche zu handeln scheint. Nun noch eine Information zu dem Anteil der über Beziehungen eingestellten Personen:

**„Bei den Lehrlingen ist es ein Viertel, etwa“ und „Über alles gesehen
ein Viertel, kann man sagen“**⁹⁹

Die Ursache für dieses Auseinanderdriften der letzten Zitate könnte im Altersunterschied der interviewten Personen begründet sein. Dieser lag hier bei ca. 10 Jahren. Das letztere Unternehmen präsentiert sich zudem insgesamt eher traditionell, das erstere sehr progressiv mit dem Ziel, ganz neue Wege in der Versicherungsbranche zu beschreiten. Mit diesem Hintergrund lassen sich also beide zunächst widersprüchlich erscheinenden Aussagen bei genauerer Betrachtung doch eingängig erklären; es zeigt jedoch auch, daß man nicht zu einer generellen Aussage über den Stellenwert des sozialen Kapitals kommen kann, sondern wie so oft verschiedene Faktoren beachtet werden müssen.

Neben dem Alter der befragten Personen stellt die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens ein weiteres Unterscheidungskriterium dar. Die nachfolgenden Aussagen sind einem Interview mit dem Personalbeauftragten eines Industriebetriebes entnommen:

„Wir hatten gerade jüngst einen Fall, wo uns ein Vorstandsmitglied seine Nichte ‘an’s Herz gelegt’ hat. Eine reine Fehlinvestition, aber da kann man nichts machen. Das sind natürlich nur Einzelfälle, die aber immer mal wieder vorkommen und die man gar nicht verhindern kann. Unter'm Strich sind Einstellungen über Vitamin B aber doch sehr praktisch und rentabel, sonst wäre dieses Instrument heute auch bestimmt nicht mehr so verbreitet.“¹⁰⁰

„Da kann man nichts machen“, was will man auch gegen solche Regeln schon tun, als sie zu akzeptieren.

I: „Wissen Sie, ob das bei anderen Firmen ebenfalls üblich ist, daß so viele Arbeitskräfte über Beziehungen eingestellt werden?“

P: „Sicherlich. **Das ist extrem verbreitet**. Ich weiß das von ... [Name einer großen Firma], wo ich tätig war, bevor ich hierher gekommen bin, und ich weiß das von einigen Freunden, die in verschiedenen Firmen und Banken tätig sind. Es wird natürlich nicht überall gleichermaßen

⁹⁸ mh01, Zeile 403-415 (Versicherung)

⁹⁹ mh01, Zeile 418- 423 (Versicherung)

¹⁰⁰ mh03, Zeile 239-243 (Industrie)

genutzt; die einen nutzen es mehr, die anderen nutzen es weniger. Aber **ich bin mir sicher, daß es kein Unternehmen gibt, bei dem das Rekrutierungsinstrument 'Vitamin B' überhaupt keine Rolle spielt, obwohl das die meisten ja mit Recht nicht zugeben.**¹⁰¹

„Wenn aber dagegen der Vater schon in einer hohen Position ist, hat das Kind es **im allgemeinen** sehr viel leichter und wird dann vielleicht sogar noch irgendwie in das Unternehmen des Vaters hineingeschleust, wo ihm ein baldiger Aufstieg schon **sicher** ist, ohne selbst viel dafür getan zu haben. Das ist natürlich ein Nachteil bei der Rekrutierung von Arbeitskräften über Vitamin B.“¹⁰²

Die eben gewonnenen Erkenntnisse können gut als Basis für die weitere Analyse verwendet werden. Wir wissen nun, daß für die Bestimmung des Stellenwerts des sozialen Kapitals genauere Differenzierungen notwendig sind. Einige davon haben wir schon kurz kennengelernt: Altersunterschiede bei den Personalbeauftragten sowie das Selbstverständnis und die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens. Unterziehen wir nun diese Kriterien einer genaueren Betrachtung.

3.3.2.3 Historische Betrachtung

Historisch betrachtet läßt sich feststellen, daß Beziehungen früher wichtiger waren als heute. Heute könne sich eine Firma wegen des steigenden Konkurrenzdrucks nicht mehr erlauben, ungeprüft Beziehungskinder einzustellen und sich unter Umständen unqualifizierte Mitarbeiter aufzubürden. Dem steht jedoch entgegen, daß sich gerade in schwierigen Zeiten sehr viele über Beziehungen bewerben.¹⁰³

Diese historische Entwicklung, die sich auch im Alter der Personalbeauftragten widerspiegelt, wäre jedoch ein Erklärungsansatz für solche gegensätzlichen Aussagen, wie wir sie bei den Versicherungen gesehen haben (vgl. 3.3.2.2). Andererseits darf man nicht vergessen, daß mit höherem Alter oft auch eine höhere Position in der Firma und somit ein globaleres Wissen über Vorgänge in einer Firma verbunden ist. Des weiteren sammelte die ältere Person bestimmt auch schon wesentlich mehr Erfahrung durch all die Stellen, die sie während der Jahre innehatte. So kann es also durchaus sein, daß der „alte Hase“ einfach mehr Bescheid weiß als der junge Personalbeauftragte. In unserem speziellen Fall jedoch schienen die jüngeren Personaler vom Eindruck her sehr reif und gut über die Firmenvorgänge informiert zu sein. Hinzu kommt, daß die nachfolgenden Zitate die obige These von der zeitlichen Entwicklung durch eine klare Gegenüberstellung von früher und heute stützen:

¹⁰¹ mh03, Zeile 244-251 (Industrie)

¹⁰² mh03, Zeile 233- 237 (Industrie)

¹⁰³ In eine interne, nicht publizierte Studie eines befragten Unternehmens zu diesem Thema wurde den Interviewern Einsicht gewährt.

„Es gibt keine Quotenkinder. Das kann sich kein Unternehmen mehr leisten. Das war früher so, ganz klar. Aber das ist vorbei.“¹⁰⁴

„ ... das ist auch klar. Daß wir so jemand natürlich mal ein bißchen leichter in ein Bewerbungsgespräch einladen ist klar, ja? Da haben Sie dann auch wenigstens mal die Verpflichtung, sich den jungen Mann oder die junge Frau anzusehen. Das ist klar. Aber sagen wir mal, weiter hinaus geht es nicht. **Wir tun uns im Prinzip keine Lusche aufbürden, nur weil der Vater hier ist; also ganz bestimmt nicht ... Das war mit Sicherheit in der früheren - aber das ist schon sehr viel früher - nicht ganz so streng, mit Sicherheit.**“¹⁰⁵

„Die meisten Unternehmen gehen aber momentan eher den umgekehrten Weg [Also Beziehungskinder werden nicht mehr bevorzugt, Anm. d. Verf.].“¹⁰⁶

„ ... **je mehr eine Firma unter Druck gerät, die Zahl der Stellen knapp wird, die Zahl der Neueinstellungen äh, rar sind, die verfügbaren, desto weniger spielt so ein Thema eine Rolle, denn dann können Sie sich das nicht mehr leisten**, äh, sagen wir mal ein nicht für die Arbeit relevante äh, nicht für die Arbeit relevantes Merkmal, wie Kind eines Kunden oder Kind eines Mitarbeiters in den Vordergrund zu schieben, dann spielen wirklich die fachlichen, die Tätigkeitsaspekte, die Qualifikationsaspekte eine aus, also eine entscheidende Rolle, denn eine Fachabteilung kann sich vor allen Dingen dann eben, wenn entsprechender Druck auf Effizienz und Kosten vorhanden ist, einfach den, ja einfach nicht leisten, Stellen mit Leuten zu besetzen, die nicht funktionieren.“¹⁰⁷

3.3.2.4 Sonderfall: Wirtschaftsprüfer

Eine Sonderstellung unter den befragten Firmen nehmen die Wirtschaftsprüfer ein. Ihr Kodex der Unabhängigkeit (auf den sie sich in der Untersuchung alle einstimmig beziehen) läßt keinen Raum für Einstellungen von Beziehungskindern. So konnte in einem Fall der Sohn eines Vorstandes nicht im eigenen Unternehmen unterkommen, sondern mußte in einer anderen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorsprechen (anders gesagt: man mußte sich darum bemühen, daß er woanders unterkam!). Interessanterweise wurde dieser Fall von dem Unternehmen, das den Sohn einstellte, ebenfalls als Beweis für die Unabhängigkeit zitiert. Dies läßt wohl den Schluß zu, daß diese Aussage als zutreffend angesehen werden kann.

¹⁰⁴ ah02, Zeile 552-553 (Industrie)

¹⁰⁵ hk02, Zeile 646-659 (Industrie)

¹⁰⁶ mh02, Zeile 635-636 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁰⁷ vw03, Zeile 456-464 (Industrie)

„Also hat der Vater rumgeguckt, welche der anderen ihn denn nehmen würde, und ist zu mir gekommen. Aber wir haben den genauso getestet wie alle anderen ...“¹⁰⁸

Leider wurde im Interview nicht nachgefragt, wieso denn dann der „Vater rumgeguckt“ hat, wenn sowieso alles nach Noten geht. Wie wir später noch feststellen werden, wird zwar niemand protegiert, jedoch ist die informelle Vermittlung durch Wirtschaftsprüfer durchaus üblich.

„Nicht über uns, das macht der einzelne Mitarbeiter, der Wirtschaftsprüfer im Hause ist und hat Kind, sei es Sohn oder Tochter, die ungefähr in die Richtung gehen will, äh, dann nutzt er möglicherweise unsere Verbindungen zu anderen, aber er würde nie auf die Idee kommen hier im Hause jemanden implementieren zu wollen.“¹⁰⁹

„Er würde nie auf die Idee kommen“: So eine Idee scheint dem Mitarbeiter also als geradezu abnorm; sein Umfeld würde es mißbilligen.

„Das ist der Bruder von Herrn xy hier aus der Firma, oder die Tochter eines Geschäftsführers hier aus der Firma, dann werden sie nicht genommen, dann müssen sie woanders hingehen. Wir protegieren keine Beziehungskinder aus den eigenen Reihen.“¹¹⁰

Diese starke Betonung der Unabhängigkeit zieht sich argumentativ durch bis hin zum Golf- und Rotary-/Lions-Club, die lediglich aus „Marketinggründen“ besucht werden. Außerdem habe man sowieso in dieser Branche keine Zeit, sich in Clubs zu engagieren.

Interessant hierbei ist jedoch, daß Wirtschaftsprüfer durch ihre Tätigkeit selbst oft als Arbeitsvermittler für ihre Mandanten agieren. Auf die Frage, ob dies öfter geschehe, kam beispielsweise die Antwort:

„Das, das ständig, ja. Also wir sind so eine Art grauer Markt, wobei das kein Markt ist, weil wir kein Geld dafür nehmen, aber wir machen sehr viel Vermittlung für Mandanten.“¹¹¹

Der Tonfall des Interviewten vermittelte, daß es sich hierbei um einen normalen Vorgang handelt, der auch nicht sonderlich geheimzuhalten sei. Andere Wirtschaftsprüfer ließen ähnliches verlauten. Ihnen schien dies jedoch eher ein Randthema in der Praxis zu sein, und sie meinten, es könne mitunter durchaus vorkommen, daß die Mitarbeiter aus Eigeninitiative die durch ihre Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer gewonnenen Kontakte manchmal nutzen könnten.

¹⁰⁸ hk01, Zeile 910-912 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁰⁹ mp01, Zeile 319-322 (Wirtschaftsprüfer)

¹¹⁰ mh02, Zeile 359-362 (Wirtschaftsprüfer)

¹¹¹ hk01, Zeile 91-92 (Wirtschaftsprüfer)

3.3.2.5 Sonderfall: Versicherungen

Nicht alle Unternehmen haben es auf dem heutigen arbeitgeberfreundlichen Arbeitsmarkt leicht. Versicherungen haben immer noch das Problem, daß sie nur schwer Leute für den Außendienst finden können. Sie sind daher froh, wenn sich geeignete Personen über ihre Mitarbeiter bewerben.

Oft ist auch die berufliche Selbstrekrutierung innerhalb der Familie gebräuchlich, da die Kinder die Kunden schon von klein auf kennen. Jedoch wird auch hier nicht auf den Einstellungstest verzichtet. In einem der vorliegenden Fälle waren etwa 10% der Mitarbeiter durch „Berufsvererbung“ bei dieser Versicherung angestellt.

3.3.2.6 Dienstleister und Industrie - zwei Welten stoßen aufeinander oder doch nur eine Frage der Größe?

Auffällig war, daß die Dienstleister oft über die Industrie herzogen und auf deren weitreichende Verbindungen verwiesen. Interessanterweise befanden sich alle genannten Firmen in Stuttgart, im „gelobten Land“. Vielleicht ist dies ein Hinweis darauf, daß es die vielbeschriebene „Maultaschen-Connection“ doch zu geben scheint. Leider fanden sich dafür in der vorliegenden Untersuchung keinerlei gesicherten Hinweise, und so bleibt hier Raum für Spekulationen oder eine nachfolgende Studie. Bedauerlicherweise führten wir gerade bei den „beschuldigten“ Firmen keine Interviews durch. Dies wäre ein hervorragendes Mittel dafür gewesen, die Interviews auf deren Verlässlichkeit hin zu prüfen.

Eine der aufschlußreichsten Passagen war die Aussage eines Wirtschaftsprüfers, der den Erfolg von Beziehungen mit der Größe eines Unternehmens in Verbindung brachte.

„Beziehung ist ja eigentlich auch etwas aus der Anonymität geboren. Äh, so richtig, wenn das ganz offensichtlich wird, daß der ein Beziehungskind ist, da hat niemand etwas davon. Im kleinen wird der sofort neutralisiert. Beziehung ist etwas, was im Grunde genommen in der Anonymität aufgeht. Also das wissen auch die, denken wir jetzt mal bei [Name einer großen Firma] jetzt so, die Firma hat sowieso mit ihrem Ruf gerade zu kämpfen.“¹¹²

„ ... es kommt auch immer auf die Unternehmensform drauf an. Wenn Sie jetzt ein großes Industrieunternehmen haben oder ein Mittelstandsunternehmen, dann sind Sie froh, wenn die ganze Familie bei Ihnen arbeitet, wenn Sie die ganze Familie praktisch dort auch, vielleicht auch in der Produktion, gebunden haben und Sie wissen: Der Vater schafft gut, dann kommt der Sohn, der schafft dann auch gut; die sind alle aufeinander angewiesen. Das ist für Sie natürlich eine su-

¹¹² mp03, Zeile 701-706 (Wirtschaftsprüfer)

per Sache. Und das haben die auch in dem Industrieunternehmen, wo ich war, wirklich gefördert. Ähm, da hätte sich auch keiner getraut, mal nebenrauszuschießen, weil die ganze Familie in dem Unternehmen dann dahintergestanden ist und da heißt es dann unter Umständen, ähm: 'Ich schaff' bei der Firma Müller, mein Onkel schafft bei der Firma Müller, ...' und dann herrscht da auch so ein bißchen ein Familienkodex, da läuft dann auch keiner nebenraus. Ähm, das ist mit Sicherheit unheimlich wichtig. Ähm ..., es gibt auch andere Unternehmen, auch internationale Industrieunternehmen, von denen ich weiß, daß es dort auf keinen Fall gewollt ist, weil die eben auch vom Angestelltenbereich her primär der Meinung sind, daß eben die Leistung zählt und nicht dieses interne Netzwerk, daß der eine vom anderen protegiert wird und sich hält und ..., ähm, diese Netzwerke sind sehr stark, das dürfen Sie nicht unterschätzen! Wo sich auch Mitarbeiter dann halten, ähm, die eigentlich für das Unternehmen indiskutabel sind. Weil die dann einfach dort den ein oder anderen kennen, der sich dann auch die Blöße geben müßte, die zu entlassen und deswegen bleiben solche Leute auch. Und die bleiben oft sehr, sehr lange und mit sehr hohen Gehältern. Ähm, interne Netzwerke zwischen Unternehmen sind natürlich auch da. Haben wir auch in der letzten Firma gehabt, wo ich war. Ähm, der eine kam von ... [Name einer Firma], der hat sich dann die ganze Führungsmannschaft dann auch von ... [Name einer Firma] geholt, um sich auch jetzt in dem Unternehmen, in dem er neu war, abzusichern, weil die ganzen Führungspositionen dann mit seinen eigenen Leuten besetzt waren. Ähm, wenn das fünf oder sechs Leute dann sind, die dann in ein anderes Unternehmen mit reingehen ..., ähm, dieses Spiel funktioniert unheimlich gut, ne. Das heißt aber auch, daß sich das auch die nächsten 10 - 12 Jahre, egal wie sich die Leute dann da drin, ehm, verformen, also wie sie sich dort verhalten, wie dann die Leistung ist, auf keinen Fall mehr entlassen können, ähm, damit der ein oder andere ..., weil dann der ein oder andere sein Gesicht verlieren würde. Ähm, das läuft wirklich so. Die meisten Unternehmen gehen aber momentan eher den umgekehrten Weg.¹¹³

„... was auch häufig vorkommt und auch allgemein bekannt ist, ist die Tatsache, daß oft eine ganze Familie in ein und demselben Unternehmen arbeitet. Das heißt, es wird nicht nur der ein oder andere aufgrund persönlicher Beziehungen eingestellt, sondern das Unternehmen rekrutiert ganz gezielt Personen aus einer Familie, Verwandtschaft usw. ... Dieser Weg wird von Unternehmen oft genutzt und vielleicht auch zum Teil ausgenutzt, gerade bei Berufen, die im Prinzip jeder ausüben kann und somit für das Unternehmen das Risiko einer Fehlent-

¹¹³ mh02, Zeile 608-636 (Wirtschaftsprüfer)

scheidung minimal ist ... **Das sind in erster Linie größere Produktionsfirmen und auch teilweise Banken.** Zumindest weiß ich es von denen.“¹¹⁴

Wertvolle Informationen findet man oft in den Aussagen über „die anderen“. Hier kann man mit ziemlicher Sicherheit davon ausgehen, daß die berichtende Person auch das sagt, was sie denkt und nicht beschönigt - im Gegensatz zur Selbstdarstellung. Einschränkend sollte man aber auch damit rechnen, daß „die anderen“ negativer dargestellt werden, als sie in Wirklichkeit sind, um sich so selbst in besseres Licht zu rücken. Jedoch für das folgende Zitat wird dies wohl weniger zutreffen, da der Interviewte von seiner ersten Stelle und somit von sich selbst und seiner Erfahrung nicht unbedingt von „den anderen“ spricht:

„Ich weiß, daß es [Einstellungen über Beziehungen, Anm. d. Verf.] da der Regelfall ist und ich weiß auch, daß es in der Industrie so ist. Ich selber komme aus der Industrie, kenne mich da also aus. Alleine schon was Industriepraktika anbetrifft.“¹¹⁵

Hier wird wieder ganz allgemein von der Industrie als „den anderen“ gesprochen, von deren (homogenen) Gruppe man sich abgrenzt. So reagierte ein Personalbeauftragter auf die Frage, ob Kontakte unter Personalabteilungen einzelner Firmen bestehen würden, mit:

„Nein. Nein. Also in unserer äh Sparte kennt man sich weniger. Also wenn, gut, **ich kann mir vorstellen, daß Personalleiter größerer Betriebe hier in [Ort], daß die sicher untereinander konferieren, aber in der Versicherungsbranche ist das weniger der Fall.** Weil die haben es natürlich mit Vertrieb zu tun, und im Vertrieb gelten andere Gesetze als im im im meinetwegen für Innendienstpositionen. Also da tauscht man sich nicht aus.“¹¹⁶

Es deutet also vieles darauf hin, daß gerade in der Industrie noch gerne Beziehungen gepflegt werden, wobei dies allerdings mittlerweile auch hier rückläufig ist und der Bewerber dank Beziehungen nur die erste Hürde „engere Vorauswahl“ nehmen kann.

3.3.2.7 Golfclub, Rotarier, Lions etc.

Auf diese Frage haben wohl alle gewartet. Bereits im Kapitel über das kulturelle Kapital (vgl. 3.2) haben wir festgestellt, daß einer Person oft mit der Zugehörigkeit zum Golfclub bestimmte Charaktereigenschaften zugeschrieben werden.

¹¹⁴ mh03, Zeile 256-275 (Industrie)

¹¹⁵ mh02, Zeile 341-342 (Wirtschaftsprüfer)

¹¹⁶ hk03, Zeile 849-854 (Versicherung)

Im Bereich des sozialen Kapitals müßte man denken, daß der Einfluß noch weitaus stärker ist. Speziell hier zeigte sich auch wieder, daß das Alter des Befragten Einfluß auf die Aussage hatte. So spielen solche Kontakte bei jungen Personalbeauftragten im Gegensatz zu den älteren - wenn überhaupt - eine geringe Rolle.

„Also **das** [Zugehörigkeit zu besonderen Clubs, Anm. d. Verf.] **ist mir völlig Wurscht.**“¹¹⁷

Solche Clubs werden jedoch gerne als Marketinginstrument eingesetzt.

„Ja, da würd' ich heute an oberster Stelle den Golf Club nehmen, ja, die Gesellschaften sowie Rotary und Lions ergeben sich meistens erst im Laufe der beruflichen ..., da kommt es wieder drauf an als Berufsanfänger, welche Stellung ich habe. Entweder ich bin schon drin, oder ich komm rein, nicht. Wenn ich schon drin bin ist es ein Plus für die Bewerbung, ... Ja, ja für die Bewerbung hervorragend, spielt eine große Rolle. **Ich würde sagen wenn einer Golf spielt und Rotarier ist, dann hat er die Stelle schon.** So ist das. **Wenn er noch was kann, nicht, wenn einer ein abgebrochenes Studium, und mehrere Stellenwechsel hat, dann nutzt das alles gar nichts,** dann ist das alles wirklich nur finanzieller Hintergrund. ... Aber von der sozialen, gesellschaftlichen Stellung her spielt seine Bewerbung in dieser Branche, wir sprechen immer von dieser Branche, also wir sind jetzt beim ... Bank- und Dienstleistung ... die gesellschaftliche Stellung eine ganz eminente Rolle, ab einem bestimmten Level, ab leitender Mitarbeiter.“¹¹⁸

„Was man braucht um neue Mandanten zu akquirieren sind Kontakte mit der Industrie, also unteren Milieus, v. a. mit Firmen, die Multiplikationsfirmen sind, also Banken zum Beispiel. ... **Es gibt Gelegenheiten**, die äh, man schafft sich Gelegenheiten, **wo man sich trifft**, das ist, sagen wir mal die **Rotary- und Lions-Clubs** oder vor allen Dingen die Herrenabende oder auch die **Herren- und Damenabende, die die Unternehmen veranstalten**, das sind die Aufsichtsratsitzungen, ...“¹¹⁹

„Also Golfplatz ist natürlich in dieser Branche auch irgendwas, was eine Rolle spielt. Zumindest auf Geschäftsleitungsebene, oder sagen wir mal so ab Prokuristen aufwärts, da gibt es schon Querverbindungen, ja daß man sich, äh, Golf ist ja irgendwo so ein Modesport inzwischen geworden, äh, da gibt es schon einige Wirtschaftsprüfer, die da aktiv sind, und da Kontakte auch zu Mandanten aufrechterhalten, aber ich würde mal

¹¹⁷ jo01; Zeile 393 (Wirtschaftsprüfer)

¹¹⁸ ah01, Zeile 409-422 (Bank)

¹¹⁹ jo02, Zeile 313-319 (Wirtschaftsprüfer)

sagen es ist nicht die große Masse, einige, einige wenige die das machen, gerade auch in der Unternehmensberatung, da ist das ja noch mehr angesagt, das zu tun aber ich will mal wirklich, so ausgesprochen gefördert in unserem Hause, **das sind Einzelaktionen.**¹²⁰

„... es gibt schon innerbetriebliche eh Hinweise darauf, daß Golf wichtig ist, um Leute kennenzulernen. Eh, **wenn Sie eben Leute in höheren Hierarchien kennen, ist die Chance, daß Sie befördert werden, natürlich größer, als wenn Sie niemanden kennen.** ... Gut wir haben eine Olympiade, die wird alle vier Jahre durchgeführt ... da sind die Konzernspitzen natürlich bei den verschiedenen Top-Ereignissen dann auch da, und **wenn halt dann beim Festakt, eeh, ich sag' mal, ein golfspielendes eeh Mädchen neben einem golfspielenden Vorstand sitzt, eh, und sie sich nicht völlig daneben benimmt, kann das durchaus nützlich sein.** Tennis war früher der Nobelsport und jetzt ist zusätzlich halt auch noch Golf dazugekommen. Ehm, wir haben hier auch eine sehr, sehr eh große Reitertradition, also eh, wir haben mehrere Vorstandsvorsitzende zum Beispiel gehabt, die sehr gerne geritten sind und ... [Personaler 2:] ... im Krieg Kavalleristen waren ... [Personaler 1:] Ja, ja und wenn dort in der Reiterabteilung halt dann, eh, ein junger Mitarbeiter, eine junge Mitarbeiterin oder ein externer war, dann kommen die halt in's Gespräch; das ist halt dann irgendwie, eh, ... zumindest nicht hinderlich.“¹²¹

Die „wenn, dann“-Aussage läßt auch hier wieder auf eine Regelmäßigkeit schließen, wobei der Golfclub nur eine weitere Möglichkeit ist, jemanden von höheren Hierarchiestufen kennenzulernen.

„Ich persönlich mag solche scheinheiligen Vereine gar nicht und gehe dort auch nicht hin. **Aber in vielen Metiers gehört das einfach dazu, ob man will oder nicht.** Und da wird ziemlich viel akquiriert. Das bekommt man doch immer wieder mit. Aber das betrifft nicht nur solche Clubs, sondern **da gibt es noch genügend andere Veranstaltungen oder Festlichkeiten, die unter einem ganz anderen Deckmantel laufen, in Wirklichkeit aber nur dazu dienen, Leute kennenzulernen, die für das Unternehmen nützlich sein könnten.**“¹²²

I: „Was denken Sie, welche Art von Unternehmen das am häufigsten nutzen?“

P: „Das kann ich schlecht sagen. **Ja gut, ich denke mal, daß das in erster Linie größere Unternehmen sind, die viel mit Kunden zu tun**

¹²⁰ mp01, Zeile 475-482 (Wirtschaftsprüfer)

¹²¹ mh01, Zeile 604-621 (Versicherung)

¹²² mh03, Zeile 279-284 (Industrie)

haben ... aber genaueres kann und will ich dazu eigentlich nicht sagen. Es liegt doch auch auf der Hand, welchen Unternehmen sowas den größten Nutzen erbringt.¹²³

Eine abschließende Bewertung dieses Themas gestaltet sich jedoch wegen mangelnder Aussagen in den Interviews als äußerst schwierig, da sich hauptsächlich ältere Personalbeauftragte zu diesem Thema äußerten. Bedient man sich wieder des Arguments des Altersunterschieds, so muß vorher geklärt werden, ob denn die jüngeren Personalbeauftragten überhaupt schon mal mit diesem Instrument in Kontakt kamen und somit auch realitätsnahe Aussagen treffen konnten (ein Interviewpartner bestätigte: Diese Kontakte ergeben sich meistens erst im Laufe der beruflichen Karriere¹²⁴). Es wäre sicherlich interessant, hier eine weitere Studie anzuschließen, die genauer auf dieses Thema eingeht.

3.3.2.8 Referenzen - oft geschönt, frisiert und abgesprochen

Schriftliche Gutachten und Referenzen bieten nur selten brauchbare Hinweise und können nur dann sinnvoll ausgewertet werden, wenn der Personalbeauftragte denjenigen kennt, der das Gutachten ausgestellt hat oder zumindest mit demjenigen sprechen kann (es gibt keine „Schlechtachten“). Kennt man den Aussteller nicht, kann man kaum beim Konkurrenzunternehmen anrufen und fragen, wie der ehemalige Mitarbeiter war. Außerdem besteht die Gefahr, daß der Bewerber noch immer bei der Konkurrenzfirma beschäftigt ist und noch nicht seine Kündigung ausgesprochen hat.

„... **ich halte auch nicht allzuviel davon**, aber das ist auch wieder meine persönliche Meinung, **aber das wird auch hier im Hause sehr wohl auch, auch allgemein so gesehen.**“¹²⁵

„**Papierkorb!** ... Also wenn ich jemand kenne, und ich kann jemanden interviewen äh, klar spielt das eine gewisse Rolle, aber die **Papierreferenzen können Sie alle vergessen.**“¹²⁶

„Also **auf Referenzen gebe ich normalerweise nicht so viel**, weil ich das nicht nachprüfen kann, weil es in den allermeisten Fällen Gefälligkeitssache ist, äh, wir müssen es halt ernsthaft prüfen, **wir müssen, das ist nun mal so, wir können das nicht so lapidar jetzt absagen, das heißt, wir müssen prüfen, wir müssen vielleicht mehr Aufwand betreiben als in anderen Fällen**, aber ich würde mal sagen vom Ergebnis,

¹²³ mh03, Zeile 294-297 (Industrie)

¹²⁴ vgl. ah01, Zeile 410 (Bank)

¹²⁵ hk02, Zeile 404-406 (Industrie)

¹²⁶ hk01, Zeile 992-997 (Wirtschaftsprüfer)

wenn wir den nicht gebrauchen können dann nehmen wir den auch nicht.“¹²⁷

Zu guter Letzt noch ein Zitat auf die Frage nach Referenzen getreu dem Motto „Wie sieht's aus mit dem, ist der gut oder nicht?“:

„Ich mache das so gut wie gar nicht. **Ich weiß, daß es, eh, häufig gemacht wird**, aber zum einen ist das ja rechtlich gar nicht zulässig, **zum anderen, ehm, vertraue ich einfach unserem Auswahlsystem oder auch unserem wachen Menschenverstand.**“¹²⁸

3.3.2.9 Der Adel und die Titel

Ein Adelstitel ist noch keine Eintrittskarte in die Vorstandsetage. Wie bereits im Abschnitt über das kulturelle Kapital (vgl. 3.2) erwähnt, ist es eher der Habitus, der bei der klassischen Erziehung ausgebildet wurde und mit dem Titel in Verbindung steht.

„Was man braucht um neue Mandanten zu akquirieren sind Kontakte mit der Industrie, also unteren Milieus, v. a. mit Firmen, die Multiplikationsfirmen sind, also Banken zum Beispiel. **Die Kontakte zu den Banken zu der Industrie und den Versicherungen laufen nicht über Adelstitel sondern laufen über andere Dinge.** Es gibt Gelegenheiten, die äh, man schafft sich Gelegenheiten, wo man sich trifft, das ist, sagen wir mal die Rotary- und Lions-Clubs oder vor allen Dingen die Herrenabende oder auch die Herren- und Damenabende, die die Unternehmen veranstalten, das sind die Aufsichtsratsitzungen, das sind die Abende der Industrie- und Handelskammer, äh, das sind die Jubiläen, das sind die Geburtstage von irgendwelchen Politikern ähm, da wenn man da ist, bekommt man die Kontakte, **aber da kommen Sie nun nicht hinein, weil Sie einen langen Namen haben.**“¹²⁹

3.3.2.10 Praktika, Ferienjobs

Praktika, Ferienjobs o.ä. sind selbst dazu geeignet, Kontakte zu knüpfen. Andererseits gelangt man mit Hilfe von „Vitamin B“ wiederum leichter an solche Jobs als an feste bzw. unbefristete Stellen. Dies liegt daran, daß es nicht so gravierend ist, wenn hier jemand eingestellt wird, der eigentlich nicht für diese Stelle geeignet ist, da er spätestens nach den 3 Monaten Praktikum die Firma sowieso wieder verläßt.

¹²⁷ mp01, Zeile 244-248 (Wirtschaftsprüfer)

¹²⁸ mh02, Zeile 530-532 (Wirtschaftsprüfer)

¹²⁹ jo02, Zeile 313-322 (Wirtschaftsprüfer)

„Also ich schließe auch nicht aus, daß mal im im Bereich Ferienarbeiter, wenn wir da mal was brauchen, das ist auch klar, daß da, wenn da der Kollege XY sagt "Du mein Sohn studiert, nimm den." - **kein Thema.**“¹³⁰

„Es gibt ja auch manchmal auch Leute, die sagen, ich will jetzt mal ein paar Monate bei Euch arbeiten, um einfach mal zu sehen, dann gehe ich sowieso nach Amerika, **da ist man dann vielleicht eher bereit auch mal jemand zu nehmen, den man, wenn er auf Dauer hierbliebe, nicht nehmen würde.**“¹³¹

„**Ich weiß, daß es** [Einstellungen über Beziehungen, Anm. d. Verf.] **da der Regelfall ist und ich weiß auch, daß es in der Industrie so ist. Ich selber komme aus der Industrie, kenne mich da also aus.** Alleine schon was **Industriepraktika** anbetrifft.“¹³²

3.3.3 Wie kann man soziales Kapital erwerben?

All diejenigen, die keine Schützenhilfe vom väterlichen Firmenvorstand erwarten können und die auch sonst niemand „wichtigen“ kennen, müssen sich noch keine Zukunft auf dem Abstellgleis des deutschen Arbeitsmarkts ausmalen. Soziales Kapital kann man auch erwerben! Hier eine kleine Liste einfacher Mittel, die jeder für sich nutzen kann.

- **Lehrstuhlätigkeit/Bekanntheit beim Professor**

Fast immer wurde von den Kontakten zu einzelnen Lehrstühlen und Professoren und den daraus resultierenden Arbeitsverträgen gesprochen.

„... **der Herr Doktor [Name] hat, glaube ich, zu Professor [Name] Kontakte in Augsburg ... es gibt oft eine Tendenz, äh, der Professoren da auch in Richtung, äh, Gefälligkeit aus, den Eindruck haben wir zumindest,** ob das stimmt weiß ich nicht, aber den Eindruck haben wir manchmal, da so ein bißchen in Richtung Gefälligkeit was zu tun“.¹³³

Auch überdurchschnittliche Haus- oder Diplomarbeiten können helfen, Kontakte zu Firmen zu knüpfen, wenn das Thema deren Interesse weckt. Ist man dann mal bei der Firma bekannt (und in hoffentlich guter Erinnerung), hat man zumindest einmal eine Barriere gemeistert.

¹³⁰ hk02, Zeile 685-687 (Industrie)

¹³¹ mp01, Zeile 268-271 (Wirtschaftsprüfer)

¹³² mh02, Zeile 341-342 (Wirtschaftsprüfer)

¹³³ mp01, Zeile 649-656 (Wirtschaftsprüfer)

• Praktika

Durch ein Praktikum bei einem Unternehmen können sich beide Seiten kennenlernen und sich risikolos abtasten. Entspricht der Praktikant den geforderten Leistungsprofilen, hat er gute Chancen auf eine feste Anstellung.

„Wir versuchen praktisch, auch einen Job u.U. für ihn zu schaffen, und wenn man dann wirklich sagt, da ist Bedarf innerhalb der nächsten absehbaren Zeit, dann kriegt er die Möglichkeit, dann doch auch reinzukommen.“¹³⁴

• Studienkontakte

Eine einfache Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, bieten auch z.B. die Firmenkontaktmessen oder Vorträge, die von einer Firma abgehalten werden,

„... da also von der Universität, von der Industrie werden welche eingeladen, halten Vorträge, es gibt Kontaktgespräche und dann gehe ich halt hin und sag: Ja Sie, wie geht's bei Ihnen eigentlich zu? **Das ist eigentlich die Eigeninitiative, des Eigeninteresse, während des Studiums schon Kontakte mit der Praxis oder dem Umfeld zu suchen**, daß ich mir also selber Informationen sammle, also worauf laß ich mich da eigentlich ein, gibt genügend Hilfsmittel.“¹³⁵

Die Mühe, solche Kontaktmessen, wie sie des öfteren von verschiedenen universitären Organisationen durchgeführt werden, zu besuchen, lohnt sich allemal: Selbst wenn das gewünschte Ziel nicht erreicht wird, kann man die gewonnenen Erfahrungen mit in zukünftige Bewerbungsgespräche einfließen lassen. Gerade Personen, die in einer Bewerbungssituation wegen übersteigerter Nervosität nicht die richtigen Worte finden, bietet eine solche Messe ein gutes Übungsfeld.

Nicht zuletzt kann man auf einer solchen Messe auch Ideen oder gar einen Sponsor für die eigene Diplomarbeit finden, die vielleicht sogar den Weg zu einer weiterführenden Anstellung in dieser Firma ebnet.

3.4 Der Werdegang der Personalbeauftragten

Eine methodische Schwachstelle, welche die meisten bisherigen Studien zur Erfassung der Rekrutierungskanäle aufwiesen, ist die einseitige Forschungsperspektive. Entscheidet man sich für eine Befragung der Arbeitnehmer, erhält man wichtige Informationen über deren zugrundeliegende Informationsquellen und eingeschaltete Suchkanäle. So kann hier klarer zugeordnet werden, ob es sich um eine Stellenfindung auf der Basis informeller Kanäle handelt, da nur der Arbeitnehmer

¹³⁴ mp02, Zeile 287-289 (Industrie)

¹³⁵ jo01, Zeile 631-636 (Wirtschaftsprüfer)

genau weiß, daß er sich auf eine Stellenausschreibung nur deswegen bewarb, weil er zuvor auf dem Fußballplatz von der Vakanz erfahren hatte. Bei der Befragung von Personaleinstellern fehlt im Gegensatz dazu möglicherweise die Information über diese Initialzündung. Landet die Bewerbung erstmal auf dem Tisch, kann oft nicht mehr nachvollzogen werden, ob die Information über die Annonce oder informelle Kanäle lief. So kann besonders bei den sogenannten Blindbewerbungen nicht unterschieden werden, wie stark denn der „Blindheitsgrad“ des Bewerbers tatsächlich war.

Aufgrund der primären Forschungsrichtung des vorliegenden Projektes, eine eventuell rational reflektierte Funktionalität für die Unternehmen festzustellen, kam eine Befragung der Stellensuchenden nicht in Frage, da hier die Frage nach dem „Warum?“ wenig weiterführend gewesen wäre. Unsere Entscheidung, die spannendere, wenngleich auch anspruchsvollere, betriebliche Perspektive zu erforschen, basierte auf der zu Deeke analogen Vorgehensweise „weil in der bisherigen Forschung mehr Kenntnisse über das Suchverhalten und Stellenfindung Arbeitssuchender vorliegen als über betriebliches Rekrutierungsverhalten.“ (Deeke, 1995, S. 15).

Als Plausibilitäts-Check, ob die Wahrnehmung der quantitativen Bedeutung der informellen Kanäle durch die Personaleinsteller realistisch ist, befragten wir sie selbst beiläufig als Kontrollgruppe zu diesem Thema. Nachdem sie überwiegend selbst Akademiker sind, waren sie der von uns anvisierten Gruppe, den Hochschulabsolventen beim Berufseinstieg, durchaus vergleichbar.

Aus dem empirischen Alltag ist bekannt, daß Fragen, welche auf den persönlichen Bereich abzielen, wie z.B. die Frage nach dem Einkommen, durchaus problematisch sind. Unsere Erfahrungen zeigen, daß „Frechheit siegt“: Ähnlich wie bei einem unserer anderen Projekte (vgl. Haag et al, 1996), das die Frage nach dem Einkommen ungeniert an den Anfang des Fragebogens stellte, so hatte auch die vorliegende Befragung mit einer ungezwungenen, direkten Vorgehensweise Erfolg. Auch hier zeigte sich das Coaching im Vorfeld als geeignet, kritische Momente der Befragung bereits vorbeugend zu entschärfen. Ohne vorheriges Rollenspiel wäre die von dem Interviewer als indiskret eingestufte Frage unbewußt bereits aufgrund der Körpersprache als solche auch vom Interviewten wahrgenommen worden. Aufgrund der Vorbereitung konnten wir ganz natürlich aus der studentischen Warte den gegen Ende des Interviews in der Regel sehr redefreudigen Personalchef fragen „Wie war das eigentlich bei Ihnen?“¹³⁶ und bekamen eine vorbehaltlose Antwort. Die im folgenden einfach aneinandergereihten Zitate sprechen für sich.

„ ... mein Vater hat nebenberuflich, der war äh Verkäufer für Landmaschinen und hat nebenberuflich für die Versicherungsgesellschaft XY Versicherungen verkauft. Die Dinger, die er verkauft hat, hat er auch versichert, nebenbei. Und so kam ich als Kind dazu. Und mich

¹³⁶ vgl. z.B. uu01, Zeile 421, (Industrie)

hat das eigentlich äh immer fasziniert, weil ich auch oft dabei war und so kam ich in die Versicherungsbranche.“¹³⁷

Klassisch zeigt das folgende Zitat die Bedeutung der rechtzeitigen Information:

I: „Und wie kam die Info der Stelle nach Hamburg?“

P: „Über eine ehemalige Kollegin, die jemanden kannte, der hier im Unternehmen beschäftigt war. Das war noch ganz witzig, die Stelle war ausgeschrieben in der FAZ, die FAZ wurde aber an diesem Wochenende nicht ausgeliefert in Hamburg, weil Schneetreiben war und die FAZ nicht von Frankfurt nach Hamburg gekommen ist. Also es ist wirklich abenteuerlich, es sind noch ein paar so Dinge gewesen.“¹³⁸

Kurioserweise fiel diese Aussage eine halbe Stunde nach folgender Passage:

I: „... können sie die [Bewerbungen aufgrund interner Informationen, Anm. d. Verf.] dann so feststellen, ...“

P: „Also in der Regel schreiben die Leute dabei, ich habe über Herrn so und so der bei uns im Hause ist, gehört, daß das und das [über den internen Stellenmarkt ausgeschrieben ist, Anm. d. Verf.]. Das wird in aller Regel beim Anschreiben in der Bewerbung erscheinen.“¹³⁹

Der Interviewpartner selbst nannte den Kontakt natürlich nicht ...

Das nächste Zitat macht die Bedeutung sozialen und kulturellen Kapitals im Verhältnis zu fachlichen Qualifikationen offensichtlich.

„Ich war Offizier auf Zeit und hatte hier drei Gespräche mit zwei Vorstandsmitgliedern und einem Direktor, die alle drei Generalstabsoffiziere gewesen waren, und mit allen dreien haben wir uns relativ ausführlich über die Bundeswehr unterhalten, und dann war ich eingestellt. Über praktische Dinge usw. wurde eigentlich kaum geredet. Das ist allerdings schon 24 Jahre her.“¹⁴⁰

Insgesamt ist die Kontrollgruppe recht aussagekräftig: Von den zu diesem Thema befragten Personaleinstellern erhielten etwa zwei Drittel über Beziehungen eine Stelle, wenn man die Vermittlung durch Personalberater und Headhunter, die ja bewußt als Selektionsfilter mit ihren persönlichen Kontakten als „Gütesiegel“ zwischengeschaltet werden, miteinberechnet. Quantifizierungen sind nicht Ziel dieser qualitativen Studie. Die ins Gewicht fallende Größenordnung der informellen Kanäle konnte auf diesem Wege bestätigt werden.

¹³⁷ hk03, Zeile 1008ff. (Versicherung)

¹³⁸ jo03, Zeile 661ff. (Verlag)

¹³⁹ jo03, Zeile 110ff. (Verlag)

¹⁴⁰ mh01, Zeile 671ff. (Versicherung)

Durch diese absichtlich eingebaute Konsistenzprüfung bietet das vorliegende Datenmaterial ebenfalls Raum für Folgestudien. Im Rahmen dieser Auswertung ist die Bestätigung, daß das prozentuale Verhältnis formaler zu informellen Sucherfolgen von den Personaleinstellern unterschätzt wird, ein ins Bild passendes Ergebnis.

3.5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung noch einmal zusammengefaßt. Dies soll den gesamten Themenbereich faßbarer machen. Ferner werden die Ergebnisse stärker in dem theoretischen Rahmen verortet, aber auch der Bezug zu anderen soziologischen Thesen wird dargestellt. Schließlich werden auch Implikationen erläutert, die sich für die Unternehmenspraxis ergeben.

3.5.1 Ergebnisse nach den Kapitalarten Bourdieus

- **Soziales Kapital**

Beim sozialen Kapital ist zwischen der Vorauswahl und der tatsächlichen Einstellung zu unterscheiden. Es zeigte sich, daß „Vitamin B“ besonders für die erste Hürde hilfreich ist. In der zweiten Runde sind aber vorwiegend Qualifikationen ausschlaggebend. Tendenziell sind je nach zu besetzender Position verschiedene informelle Kanäle relevant. Bei Auszubildenden vermitteln oft die Eltern aufgrund ihres Status als Kunde oder Mitarbeiter. Hochschulabsolventen knüpfen häufig über Praktika Kontakte zu Unternehmen oder werden über die Unternehmenskontakte von Lehrstühlen und Instituten der Universitäten vermittelt. In höheren Führungsebenen können unternehmensinterne Netze über eine Einstellung oder Beförderung mitentscheiden, außerdem wechseln Mitarbeiter oft auch zu Kunden oder Klienten, was meist mit einem beruflichen Aufstieg verbunden ist.

- **Kulturelles Kapital**

Zertifikate, die den Erwerb von Bildung attestieren, sind zunehmend nur noch notwendiges, nicht mehr hinreichendes Kriterium für eine Einstellung. Ohne Diplom oder Staatsexamen braucht man sich auf eine „bessere“ Stelle gar nicht zu bewerben, doch der Universitätsstempel alleine reicht für eine Zusage auch nicht mehr aus. Bourdieu spricht von der „geprellten Generation“, hatten doch früher Abiturienten und Akademiker relativ wenig Probleme, ein „standesgemäßes“ Einkommen zu erreichen. „Das Auseinanderklaffen zwischen den vom Bildungssystem genährten Hoffnungen und Erwartungen auf der einen, den Chancen, die es in Wirklichkeit anbietet, auf der anderen Seite, ist in einer Phase der Inflation von Titeln ein strukturelles Faktum ... Die bloße Tatsache, im weiterführenden Schulsystem Fuß gefaßt zu haben, läßt ... von diesem erwarten, was es früher ... tatsächlich auch erfüllte. Doch häufig genug, und manchmal auch rascher als gedacht,

werden diese Hoffnungen und Erwartungen, die zu einer anderen Zeit und für ein anderes Publikum vollkommen realistisch waren, da sie tatsächlich objektiven Chancen entsprachen, von den gegenläufigen Sanktionen des Bildungs- oder des Arbeitsmarktes Lügen gestraft.“ (Bourdieu, 1996, S. 241ff.).

Mit elitärem Anspruch haben sich also viele aufgemacht, begehrte Diplome zu erwerben, wobei sie jahrelang für den Notenspiegel „gebüffelt“ haben und nun erkennen müssen, daß die Noten nicht unbedingt ausschlaggebend sind.¹⁴¹ Es wird auf den Einzelfall ankommen, ob Studenten den „Wandel der Anforderungen“ rechtzeitig erkennen und sich entsprechend orientieren. „Der Bildungsabschluß verheißt nichts mehr; aber er ist immer noch oder sogar mehr denn je Voraussetzung, um die sonst drohende Hoffnungslosigkeit abzuwenden. Und mit diesem Abgrund im Nacken - und nicht mehr den Wurstzipfel der Karriere vor Augen - frißt man sich Happen für Happen durch den Grießbrei bürokratisierter Ausbildungsanforderungen hindurch. Kein Wunder - um im Bild zu bleiben -, daß man dann »das Maul nicht mehr aufkriegt.«“ (Beck, 1996, S. 247ff.).

Vielmehr werden immer stärker „soft skills“, soziale Kompetenzen oder „tacit skills“, verlangt. Der Erwerb solcher Kompetenzen steht aber an deutschen Hochschulen auf keinem Lehrplan.

Was Bourdieu mit objektiviertem Kapital bezeichnet, wurde von uns vorwiegend auf Äußerlichkeiten im Erscheinungsbild übertragen. Grundsätzlich ist den Personalverantwortlichen das Äußere gleichgültig, solange die Leistung stimmt. Doch die beiden Variablen Leistung und Erscheinung sind (z.B. im Kundenkontakt) nicht unabhängig voneinander. Wer auf den Personalchef nicht besonders anziehend wirkt, tut dies beim Kunden auch nicht.¹⁴² Nachdem der Kunde König sein sollte, müssen auch die Mitarbeiter nach dessen Vorstellungen aussehen. Eine Studie in der Werbebranche zeigte, daß „schöne“ Manager durchschnittlich 35000,- DM mehr Umsatz erzielen (vgl. Südwest Presse, 1996, S. 5). Daß das Äußere im Geschäftsleben nicht unwichtig zu sein scheint, zeigen auch immer wieder die Mode-Artikel in einschlägigen Wirtschaftsblättern (vgl. z.B. Herzog, 1997; Holy, 1996). Letztlich ist nicht nur das Aussehen, sondern auch das Verhalten eines potentiellen Mitarbeiters relevant. Das konkrete Verhalten in einer bestimmten Situation wird nach Bourdieu vom Habitus beeinflusst. Es kommt also darauf an, wie und ob der Bewerber gelernt hat, mit bestimmten Fragestellungen umzugehen. Für Unternehmen ist interessant, welche Problemlösungsstrategien die Bewerber verinnerlicht haben. „Der Kunstliebhaber kennt keinen anderen Führer als seine Liebe zur Kunst; und wenn er gleichsam aus Instinkt und wie jene Geschäftsleute, die auch dann zu Geld kommen, wenn sie gar nicht danach trachten, sich dem zuwendet, was im jeweiligen Moment eben en vogue ist, dann folgt er keinem zynischen Kalkül, sondern nur seinem eigenen Vergnügen ...“ (Bourdieu, 1996, S. 152).

¹⁴¹ vgl. z.B. mp01, Zeile 593-598 und 1030-1032 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁴² vgl. z.B. uu02, Zeile 239-244 (Banken)

Im übertragenen Sinne ist also nicht allein relevant, welches (vergängliche) Fachwissen man an der Universität erworben hat, sondern ob man sich mit „unverschämter Selbstsicherheit“¹⁴³ auch im Management zu bewegen weiß.

3.5.2 Ergebnisse nach Branchen

• Industriebetriebe

Industriekonzerne handeln bei der Personalrekrutierung oft nach der Devise: „Schafft der Vater gut, schafft auch der Sohn gut“. Dieses Motto gilt vorwiegend für Berufe mit niedrigeren Qualifikationsanforderungen, und diese Auswahl ist auch einleuchtend. Wenn es nicht besonders auf die Qualifikation oder Führungseigenschaften ankommt, kann man teure Stellenanzeigen und Auswahlverfahren einsparen, indem man „Bekannte“ rekrutiert.

Anders motiviert ist die „Beziehungs-Rekrutierung“ auf höheren Ebenen und bei Spezialisten, z.B. bei hochqualifizierten Ingenieuren. Wenn es nur eine Handvoll dieser Fachleute in einem bestimmten Bereich gibt, muß nicht lange ausgewählt werden. Es kommt dann nicht darauf an, *wie* sie zum Unternehmen kommen, sondern *daß* sie kommen. Es werden entsprechend auch alle erdenklichen Kanäle genutzt.¹⁴⁴

• Banken

Da Banken am Arbeitsmarkt noch immer stark nachgefragt werden, können sie aus vielen Bewerbern auswählen. Sie sind MiKis und KuKis eigentlich auch nicht verpflichtet und suchen sich die für sie Besten aus. Bei den Kindern wichtiger Kunden (oder Mitarbeiter) kann es sich allerdings schon rentieren, über etwaige Qualifikationsdefizite eines Bewerbers hinwegzusehen. Die Ausbildungskosten eines Banklehrlings sind gering im Vergleich zu dem Risiko, einen wichtigen Kunden zu verärgern oder gar zu verlieren.¹⁴⁵ Es wird also regelrecht eine Nutzen-Kosten-Abwägung gemacht.

Im Bankenbereich läßt sich auch sehr gut der Wahrnehmungsaspekt des Habitus nach Bourdieu aufzeigen. Wer sich im Anzug nicht wohlfühlt und mit dem „Wall-Street-Gehabe“ nichts anfangen kann, der bewirbt sich erst gar nicht bei einer Bank.¹⁴⁶ Die Geldinstitute hingegen können dadurch ein Mindestmaß an Identifikation mit der Finanzbranche voraussetzen.

• Versicherungen

Bei Versicherungen spielt vor allem soziales Kapital eine Rolle. Das gesamte Vertriebsnetz basiert zu einem großen Teil auf Beziehungen, denn Kontaktadres-

¹⁴³ vgl. jo02, Zeile 143-151 (Wirtschaftsprüfer)

¹⁴⁴ vgl. vw03, Zeile 147-152 (Industrie)

¹⁴⁵ vgl. vw02, Zeile 213-215 (Banken)

¹⁴⁶ vgl. vw02, Zeile 318-341 (Banken)

sen sind das eigentliche Kapital der Außendienstmitarbeiter. Deshalb und auch aus Imagegründen wird ein freundschaftliches, partnerschaftliches Verhältnis zu den Kunden angestrebt; der freundliche, sympathische, seriöse Herr aus der Nachbarschaft gilt hierbei als Symbolfigur für den hilfsbereiten Vertreter. Soweit ein Kontaktnetz bereits besteht, kann darüber auch Nachwuchs rekrutiert werden. Das Thema Mitarbeiterkinder ist bei Versicherungen ebenfalls bedeutsam, und der Grund dafür scheint offensichtlich: Wenn der Sohn den Kundenstamm vom Vater übernimmt, ist das schon eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg.

• **Wirtschaftsprüfer**

Wirtschaftsprüfer sind per Gesetz zur Neutralität verpflichtet. Daraus ergibt sich ein Ehrenkodex: Nicht das eigene Nest beschmutzen, Klüngeleien trüben das hohe Ansehen der Unabhängigkeit. Dies ist quasi ein Ausschlußkriterium für MiKis, beim Vater unterkommen zu können, denn dieser will sich sicher nichts nachsagen lassen. Die neutrale Stellung eignet sich allerdings ideal, eine Vermittlerrolle einzunehmen. Eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat durch die Vielfalt und Vielzahl ihrer Klienten einen guten Überblick und erfährt durch die enge Zusammenarbeit, die oft beim Klienten im Haus stattfindet, wann und wo eine Stelle zu besetzen ist. Nicht selten wechselt der Prüfer selbst zum Klienten, wodurch bei WP-Gesellschaften eine hohe Fluktuation entsteht. Diesem Mitarbeiterschwund wird z.B. durch Lehrstuhlkontakte an Universitäten begegnet. Allerdings ist die Notenorientierung bei Wirtschaftsprüfern aufgrund der fachlichen Anforderungen stärker als in anderen Branchen. Die Kontakte dienen also dazu, die Einserkandidaten abzuschöpfen.

3.5.3 Personalpolitische Konsequenzen

• **Relevanz für Unternehmen**

Indem Unternehmen Personal über Beziehungen rekrutieren, können sie gewisse Vorteile erzielen. Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern ist unter Umständen billiger und schneller als bei formalen Ausschreibungen. Durch die informellen Kontakte der Mitarbeiter sind die zukünftigen Bewerber bereits potentiell bekannt, sie müssen nur noch angesprochen werden. Allerdings sind diese Vorteile gewissen negativen Auswirkungen gegenüberzustellen. Rekrutierung über persönliche Kontakte ist meist mit einer geringeren Auswahl verbunden, zudem ist diese Auswahl äußerst kontingent. Man muß mit dem vorliebnehmen, was die Mitarbeiter „liefern“, eventuell eine „second-best“ Lösung. Bei Stellenanzeigen hingegen kann durch die große Zahl der Bewerbungen schon im Vorfeld eine gewisse Vorauswahl getroffen werden.

Nach erfolgter Einstellung können die sozialen Netzwerke, über die rekrutiert wurde, weiterhin Wirkung zeigen. Dies kann sich auf die Unternehmenskultur auswirken. Im Idealfall ergeben sich gut funktionierende, kreative Teams und Abteilungen mit „Cliquesatmosphäre“, weil immer nur „Bekannte“ hinzukommen, die

gut dazupassen. Der Berufsalltag bekommt dadurch einen familiären Charakter, der den sozialen Wert der Arbeit erhöht, Fluktuation und Fehlzeiten verringert und gleichzeitig die Motivation fördern kann. Voraussetzung ist allerdings, daß sich keine Seilschaften bilden, die sich nur auf Beziehungen oder qualifikationsunabhängige Attribute beziehen. Verhaltensweisen, die sich hinter den Schlagwörtern „Mikropolitik“ und „Mobbing“ verbergen, sind zu berücksichtigen (vgl. hierzu z.B. Neuberger, 1995). Selbst wenn sich derartige Seilschaften eine gewisse Zeitlang als funktional erweisen, so kann sich dies schnell ins Negative wenden. Zahlreiche Fälle machen deutlich, daß durch das Aufdecken informeller Netzwerke öffentlichkeitswirksam das Image eines Unternehmens beschädigt werden kann.

Bourdieu versuchte, mit dem Konstrukt des Habitus die Reproduktion und somit die Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Großgruppen zu erklären. Dieses Konstrukt kann bei der vorliegenden Untersuchung jedoch auch herangezogen werden, um die Reproduktion von Personal in einem Unternehmen zu betrachten. Für Unternehmen stellt sich zum einen das Problem, wie sie an potentielle Mitarbeiter herantreten, zum anderen müssen sie festlegen, über welche Qualitäten diese verfügen sollen. Eine solche Frage bezieht sich nicht nur auf formale Qualifikationen, sondern zunehmend auf psychosoziale Eigenschaften der Bewerber.

In wirtschaftlich schwierigen Situationen achten Unternehmen darauf, daß die Mitarbeiter im Team, mit Kollegen, Kunden und Klienten gut zusammenarbeiten können, um die Zeit intensiv für inhaltliche und sachliche Aspekte nutzen zu können. Im Informations- und Kommunikationszeitalter können Daten relativ leicht beschafft werden. Mitarbeiter und Führungspersonal können und sollen sich daher mehr darauf konzentrieren, diese „Rohdaten“ adäquat zu interpretieren und anderen weiterzuvermitteln. Die kommunikativen Kompetenzen einer Person treten somit zunehmend in den Vordergrund.

Es bietet sich daher an dieser Stelle der Filter der informellen Rekrutierung an, da hierbei der Vermittler gewissermaßen die Rolle eines Bürgen übernimmt, daß die kommunikativen und sozialen Kompetenzen des Bewerbers den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Ein gutes Benehmen und stets die richtige Ausdrucksweise macht den Arbeitsalltag vermutlich effizienter als ein Heer spezieller Fachleute, die Probleme und die dazugehörigen Lösungen nicht artikulieren können. Je höher man in der Unternehmenshierarchie klettern will, desto wichtiger werden auch die Umgangsformen. Man muß der Situation stets gewachsen sein und auch beim Small talk mithalten können, um sich intern gegen Mitstreiter durchzusetzen oder extern mit Partnern ein Geschäft zum Abschluß zu bringen. Wer mit den Vorständen speisen will, muß auch das Besteck richtig halten können. Personaler konfrontieren Absolventen, die als Führungsnachwuchs gehandelt werden, schon mal mit Hummer oder Austern, um zu sehen, wie sie mit der Situation fertig werden (vgl. von der Osten, 1996).

- **Assessment Center identifiziert Habitus?**

Ein personalpolitisches Instrument, das unter anderem darauf abzielt, auch die unbewußten bzw. versteckten Qualitäten und Schwächen der Bewerber aufzudecken,

ist der Assessment Center (AC). Von den jeweils anwesenden Personalverantwortlichen und Psychologen, die bei einem richtigen AC dabei sein sollten, wird zwar nicht explizit der Bourdieusche Habitus überprüft, jedoch Eigenschaften, die durch diesen geprägt sind: soziale Kompetenzen, Problemlösungsstrategien, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, pädagogische Kompetenzen usw. Wer die Sprache und Handlungsmöglichkeiten der unternehmerischen Welt von Kindesbeinen an gelernt, internalisiert hat, kann sich mit „unverschämter Selbstsicherheit“ dem eigentlichen Problem zuwenden und hat dadurch einen Vorteil gegenüber anderen, die einen Teil ihrer Kapazitäten auf korrekte Umgangsformen verwenden müssen.

Der AC als Auswahlinstrument ist sicherlich richtig gedacht, verkommt aber mehr und mehr zum bloßen Ritual. Die Fragen und Aufgaben wechseln zwar inhaltlich, das Prinzip bleibt jedoch dasselbe, und dafür gibt es inzwischen vorbereitende Kurse und Seminare. Nach Neuberger sind Assessment Center nur zu 16% valide, gemessen an dem Erfolg, den ein damit ausgesuchter Kandidat später im Unternehmen hat (vgl. Eicker, 1997). Ebenso meinte ein Befragter, manche Personaler wollen im Sinne einer Rationalisierung ex post nur ihr Gewissen beruhigen, indem sie die Auswahl auf ein Instrument übertragen und die Verantwortung nicht persönlich übernehmen müssen.

Gemäß Bourdieu könnten Personalverantwortliche dem Wahrnehmungsaspekt des Habitus selbst vertrauen und durch Zu- oder Abneigung, die sich während „normaler“ Auswahlgespräche zeigt, entscheiden. So bemerkten viele Interviewte, sie trafen die Auswahl oft „aus dem Bauch heraus“ und verließen sich auf ihr „Gefühl“. „Wie jede Geschmacksäußerung eint und trennt die ästhetische Einstellung gleichermaßen. Als Produkt einer bestimmten Klasse von Existenzbedingungen eint sie all jene, die aus denselben Bedingungen hervorgegangen sind, unterscheidet sie aber zugleich von allen anderen vermittels dessen, was sie wesentlich besitzen. Der Geschmack ist die Grundlage alles dessen, was man hat - Personen und Sachen -, wie dessen, was man für die anderen ist, dessen womit man sich selbst einordnet und von den anderen eingeordnet wird.“ (Bourdieu, 1996, S. 104).

In diesem Sinne werden bei vielen Bewerbungsverfahren zwar formale Qualifikationen gefordert, die endgültige Entscheidung für oder gegen einen Bewerber erfolgt letztlich jedoch aufgrund anderer Kriterien. Zu den ausschlaggebenden Aspekten gehören all jene sozialen und kulturellen Kompetenzen, die - bewußt oder unbewußt - einer elitären gesellschaftlichen Schicht zugeordnet werden.

Noch im 19. Jahrhundert beispielsweise war dies offensichtlich. Das Bürgertum war gebildet, wohlhabend und setzte die Normen, wie „man“ sich zu benehmen hatte. Diese Normen galten auch auf dem Arbeitsmarkt und schlugen sich in der beruflichen Position und Karriere nieder.

Die Bildungspolitik vor allem der siebziger Jahre sollte solche Chancen allen eröffnen. Allerdings werden soziale und kulturelle Kompetenzen nur zum Teil im schulischen Umfeld vermittelt. Der Rest ist sozusagen Familienangelegenheit und Angelegenheit sozialer (Verkehrs-) Kreise. So ungern man es formulieren mag: Ein Diplom macht aus einem einfachen Menschen noch keinen „Aristokraten“,

womit die Auswahl aufgrund besagter „social skills“ „de facto zu einer Renaissance ständischer Zuweisungskriterien in der Verteilung sozialer Chancen führt. Einige Anzeichen sprechen dafür, daß es gerade zu einer - allerdings jetzt gerade durch Bildung verdeckten - Refeudalisierung in der Verteilung von Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt kommt. Dies wird dadurch ermöglicht, daß in der Auswahl zwischen formal gleichqualifizierten Kriterien erneut greifen, die jenseits von Ausbildungszertifikaten liegen und sich Rechtfertigungszwängen entziehen.“ (Beck, 1996, S. 248).

Schlußbetrachtung

Die Autoren führten mit dieser Arbeit ihr erstes Forschungsprojekt im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis sowie Ökonomie und Soziologie durch. In mehrfacher Hinsicht sind hier gängige Barrieren überwunden worden: Die an der Universität gelehrte Personalpolitik wurde ihrer Bewährungsprobe in der Praxis unterzogen und um einige Erkenntnisse erweitert. Durch die interdisziplinäre Projektausrichtung werden jenseits der universitär so gerne gepflegten Spezialisierung neue Wege beschritten. Die Gelegenheit für Studenten, sich im Rahmen eines eigenverantwortlich durchgeführten Forschungsprojektes nicht nur aktiv durch eigenes Forscherinteresse geleitet Wissen anzueignen, sondern sogar in der Projektdurchführung wichtige Kompetenzen zu erwerben, die sich gerade in den vorliegenden Forschungsergebnissen unter dem Begriff *soft skills* als besonders wichtig erwiesen haben, kann als wegweisend in der universitären Ausbildung angesehen werden.

Da der von uns untersuchte Bereich noch große Forschungslücken aufweist, konnten wir die bestehenden Studien durch das qualitative Vorgehen sinnvoll ergänzen. Eine wichtige Vorgängerstudie ist die auf den vorangehenden Seiten oftmals zitierte Studie Deekes, die zwischenzeitlich veröffentlicht wurde - knapp 10 Jahre nach der eigentlichen Feldphase.

Wir sehen die Konzeption unserer Studie als überzeugend an, da das qualitative Vorgehen dem Untersuchungsgegenstand gerecht wird. So konnten wir z.B. aufgrund der induktiven Vorgehensweise die eigentlich in den Interviews als *warming up* gedachte Frage zum Auftreten (Verhalten, Outfit, etc.) der Bewerber als wesentliches Ergebnis auswerten (vgl. 3.2). Dies ist deswegen so aufschlußreich, weil auf die Aussage der Personaleinsteller hin, der soziale Hintergrund wie Elternhaus habe keine Relevanz mehr, meist folgte, daß dagegen Faktoren wie Sprache, Bildung und Kleidung höchst relevant seien. Für die in dieser Arbeit unter *kulturelles Kapital* subsumierten *soft skills* entwirft Bourdieu das Konzept des Habitus „als Inkorporation der Klassenlage“ (Bourdieu, 1987, S. 175), das sich anhand der vorliegenden Studie auch auf unsere Kultur als gut übertragbar erweist. „Die Akteure brauchen sich nur den Neigungen ihres Habitus anheimzugeben, damit die den entsprechenden Aktivitäten jeweils immanente Intention gleichsam ohne ihr Wissen zu ihrer eigenen wird, damit sie sich so vollkommen in ihr wiederfinden wie die anderen sich darin wiederfinden: *Ihresgleichen.*“ (ebenda, S. 352).

Unreflektiert als „*wenn die Chemie stimmt*“ umschrieben, gaben mehrere Personaleinsteller diesen Prozeß als ausschlaggebend für die Personalauswahl wieder. Die in Deutschland im historischen und internationalen Vergleich unbestritten hohe soziale Mobilität ist damit noch lange nicht als Beleg für eine entstratifizierte Gesellschaft „jenseits von Klasse und Schicht“ zu sehen.

Daß diese Ergebnisse erzielt werden konnten, ist angesichts der anfänglich befürchteten Reserviertheit der Interviewpartner bei diesem Thema eine positive

Überraschung. Gleichwohl mußte mit der qualitativen Methode ein gravierender Nachteil in Kauf genommen werden: So fällt nicht nur in der Feldphase und bei der Transkription mehr Arbeit an, sondern auch die Auswertung wird schwieriger. Es lassen sich sehr viel einfacher Zahlen darstellen als differenzierte Sachverhalte verbal konkretisieren.

Das eigentlich soziologisch Relevante, das *Warum?*, Forschungsheuristik im Sinne des Weber'schen „Verstehens“, ist hier leichter zu erschließen. Die (Dys-)Funktionalität und die gesellschaftlichen Implikationen konnten bei den quantitativen Studien in vielen Konjunktiven vermutet werden. Das qualitativ erhobene Datenmaterial erklärt hier mehr.

Unsere Studie hat eher explorativen Charakter und läßt genügend Freiraum für weiterführende Studien. Das Forschungsdefizit verwundert in Anbetracht der Bedeutung des Arbeitsmarktes für die Gesellschaft und wird bald angesichts der zunehmenden Arbeitsplatzknappheit abzubauen sein. Das vorliegende Material könnte noch ausführlicher einer vergleichenden Analyse (Bourdieu, Beck) unterzogen, darauf aufbauend der Fokus auf den Handel oder kleine und mittlere Betriebe ausgedehnt werden, um die Generalisierbarkeit zu überprüfen. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, den Forschungsbereich auf Deutschland insgesamt (kaum Steigerung der Generalisierbarkeit) oder auch das Ausland auszuweiten. Interessant wäre es auch, eine vergleichbare Studie mit quantitativen Methoden durchzuführen, und dadurch eine fruchtbare Ergänzung von qualitativer und quantitativer Methodik zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter / Bender, Christiane / Cromm, Jürgen / Grabow, Busso / Zipp, Gisela (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.

Atteslander, Peter / Cromm, Jürgen / Grabow, Busso / Maurer, Andrea / Siegert, Gabriele / Zipp, Gisela (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.

Aufenanger, Stefan (1991): Qualitative Analyse semi-strukturierter Interviews - Ein Werkstattbericht. In: Garz, Detlef und Kraimer, Klaus (Hrsg.) (1991): Qualitativ-Empirische Sozialforschung. Opladen, S. 35-59.

Bathke, Gustav-Wilhelm / Schreiber, Jochen (1997): Soziale Herkunft deutscher Studienanfänger. In: HIS Kurzinformation, A11/97. Hannover, August 1997, S. 1-20.

Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.

Beck, Ulrich (1996): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Jubiläumsausgabe, Frankfurt am Main.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183-198.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 4 Auflage. Frankfurt am Main.

Bourdieu, Pierre (1996): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 8 Auflage. Frankfurt am Main.

Deeke, Axel (1991): Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt. Frankfurt / New York.

Deeke, Axel (1995): Betriebsnahe Arbeitsmärkte und Arbeitsvermittlung - eine empirische Untersuchung betrieblichen Rekrutierungsverhaltens. Endbericht zum DFG-Projekt (Schu 584/1-1), unveröffentlichtes Manuskript.

Deeke, Axel / Fischer, J. / Schumm-Garling, U. (1987): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß. Paderborn.

Eicker, Annette (1997): Heldenmythos und Initiationsriten. In: Handelsblatt - Junge Karriere, Nr. 1, April / Mai 1997, S. 2.

Fischer, Claude S. (1977): Network Analysis and Urban Studies. In: Networks and Places. Free Press. New York, S. 19-37.

Flap, Hendrik D. / Graaf de, Nan D. (1988): „With a Little Help from My Friends“: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, the Netherlands, and the United States. In: Social Forces, Vol.67, Nr. 2, S. 452-472.

- Friedrichs, Jürgen (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen.
- Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.) (1991):** Qualitativ-Empirische Sozialforschung. Opladen.
- Geis, Alfons (1992):** Computerunterstützte Inhaltsanalyse - Hilfe oder Hinterhalt? In: Züll, Cornelia und Mohler, Peter Ph. (Hrsg.): Textanalyse, Anwendungen der Computerunterstützten Inhaltsanalyse. Opladen, S. 7-32.
- Goleman, Daniel (1996):** Emotionale Intelligenz. München.
- Granovetter, Mark S. (1995):** Getting a Job. A Study of Contacts and Careers. Chicago.
- Haag, Thomas / Jung, Claudia / Martens Clemens (1996):** Struktur und Präferenzen Augsburger Theaterabonnenten. Forschungsbericht. Augsburg, unveröffentlichtes Manuskript.
- Herzog, Jürgen (1997):** Positiv Denken. In: Wirtschaftswoche Nr. 15 / 3.4.1997, S. 98-99.
- Hohn, Hans-Willy (1987):** Soziale Netzwerke und Kooperation im Betrieb - Funktionen informeller Rekrutierung im dualen System der industriellen Arbeitsbeziehungen. In: Deeke, A. / Fischer, J. / Schumm-Garling, U. (Hrsg.): a.a.O., S. 82-107.
- Holy, Jochen (1996):** Schluß mit Lustig. In: Manager Magazin, Dezember 1996, S. 314-320.
- Hopf, Christel (1978):** Die Pseudo-Exploration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Heft 2, S. 97-115.
- Hopf, Christel (1982):** Norm und Interpretation. Einige methodische und theoretische Probleme der Erhebung und Analyse subjektiver Interpretationen in qualitativen Untersuchungen. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 11, Heft 3, S. 307-329.
- Kompa, Ain (1989):** Personalbeschaffung und Personalauswahl. Stuttgart.
- Kreckel, Reinhard (1983):** Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183-198.
- Kromrey, Helmut (1986):** Empirische Sozialforschung. Opladen.
- Kuckartz, Udo (1988):** Computer und verbale Daten. Chancen zur Innovation sozialwissenschaftlicher Forschungstechniken. Europäische Hochschulschriften, Reihe XXII Soziologie, Bd./Vol.173. Frankfurt a.M. / Bern / New York.
- Kuckartz, Udo (1992):** Textanalysesysteme für die Sozialwissenschaften, Einführung in MAX und TEXTBASE ALPHA. Stuttgart / Jena / New York.
- Kuckartz, Udo (1995):** WINMAX professionell, Computerunterstützte Textanalyse. Handbuch zu MAX für WINDOWS professionelle Version 96. (Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e.V.) Berlin.
- Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hrsg.) (1988):** Mikropolitik. Opladen.

- Lamnek, Siegfried (1995):** Qualitative Sozialforschung, Bd. 1 Methodologie. Weinheim.
- Lamnek, Siegfried (1995a):** Qualitative Sozialforschung, Bd. 2 Methoden und Techniken. Weinheim.
- Lüdtke, Hartmut (1989):** Expressive Ungleichheit: Zur Soziologie der Lebensstile. Opladen.
- Mayring, Philipp (1990):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. München.
- Mayring, Philipp (1992):** Qualitative Inhaltsanalyse am PC, Augsburg. Berichte zur Entwicklungspsychologie und pädagogischen Psychologie Nr. 59, Forschungsstelle für Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie. Universität Augsburg.
- Mergenthaler, Erhard / Stinson, Charles H. (1992):** Zur Reliabilität von Transkriptionsstandards. In: Züll, Cornelia / Mohler, Peter Ph. (Hrsg.): a.a.O., S. 33-56.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991):** Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef / Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, S. 441-471.
- Neuberger, Oswald (1995):** Mikropolitik. Stuttgart.
- Preisendörfer, Peter / Voss, Thomas (1988):** Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke. Die Bedeutung sozialer Kontakte beim Zugang zu Arbeitsplätzen. In: Soziale Welt, Jg. 39, Heft 1, S. 104-119.
- Rastetter, Daniela (1994):** Skriptum zur Vorlesung „Personalbeschaffung und Personalauswahl“ Sommersemester 1994. Universität Augsburg.
- Sehringer, Roswitha (1989):** Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung, Frankfurt / New York.
- Simon, Fritz B. (1995):** Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln.
- Spöhring, Walter (1989):** Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.
- Südwest Presse (1996):** Schönheit bringt Umsatz. 26.10.1996.
- Von der Osten, Ernestine (1996):** Die "dirty tricks" der Personaler. In: Süddeutsche Zeitung, Semesterbeilage Wintersemester 1996/97.
- Walger, Gerd (Hrsg.) (1995):** Formen der Unternehmensberatung. Köln.
- Windolf, Paul (1983):** Betriebliche Rekrutierungsstrategien: Eine empirische Typologie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 16, S. 109-121.

Windolf, Paul / Hohn, Hans-Willy (1984): Arbeitsmarktchancen in der Krise: betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung - eine empirische Untersuchung. Frankfurt / New York.

Züll, Cornelia / Mohler, Peter Ph. (Hrsg.) (1992): Textanalyse, Anwendungen der computerunterstützten Inhaltsanalyse. Opladen.

Glossar

Assessment Center

Ein ausführlicher Test (oft über mehrere Tage), bei dem die besten Bewerber ihr Wissen, ihre Sozialkompetenz und Belastbarkeit unter Beweis stellen.

Aquad

Computerprogramm zur Textanalyse.

ASCII-Datei

Reine Textdatei (ohne Schriftformatierungen), wird oft auch mit „DOS-Text“ bezeichnet.

AStA

Allgemeiner Studentenausschuß.

Beziehungskinder

Kinder, die aufgrund der Verbindungen oder Position ihrer Eltern an eine Arbeits- oder Ausbildungsstelle gelangen.

Blindbewerbung

Bewerbung, die einfach abgeschickt wird, ohne zu wissen, ob die betreffende Firma überhaupt jemanden in dem Bereich sucht.

Closed-Shop-Effekt

Ausweichen bei der Personalrekrutierung eines Unternehmens auf den internen Arbeitsmarkt.

Clusteranalyse

Zusammenfassen mehrerer Gruppen (z.B. von Personen) zu einer oder mehreren Obergruppen mit dem Ziel, möglichst ähnliche Gruppen so zusammenzufassen, daß zwar weniger aber trotzdem intern möglichst homogene Obergruppen entstehen, die sich aber voneinander möglichst deutlich unterscheiden.

Coaching

Allgemein: Lernen und Üben unter Anleitung einer Person, wie z.B. die Simulation aller zu erwartenden Situationen mit (anschließender) kritischer Betrachtung des einzelnen Rollenverhaltens. Hier: Interview-Rollenspiel mit dem Schwerpunkt „Welche möglichen Verhaltensweisen können die befragten Personen zeigen und wie ist darauf zu reagieren, um gezielt auf das Thema des

Interviews hinzulenken, ohne jedoch Verzerrungen der Aussagen durch unbe-
wußte Beeinflussung des Befragten hervorzurufen?“.

Codewort

Gleichbedeutend mit Kategorie, in die die einzelnen Textstücke einsortiert
werden.

Codewort-Manager

Im Computerprogramm WinMax enthaltene Liste aller momentan verfügbaren
Codewörter (Kategorien).

Codieren

Zuweisung von Textabschnitten zu bestimmten Kategorien.

Coding

Zu einer Kategorie zugewiesenes Textstück.

Common Sense

Meinungen, die zwar von der Allgemeinheit getragen, jedoch oft vorurteilsbe-
haftet und empirisch unüberprüft sind.

Corporate Identity

Durchgängiges, einheitliches Erscheinungsbild einer Firma, das alle personel-
len, materiellen und ideologischen Teilbereiche des Unternehmens durchzieht.

Cui

Computerunterstützte Inhaltsanalyse.

Cut and Paste

Bei Computerprogrammen verwendeter Begriff für das Ausschneiden und Ein-
fügen (z.B. eines Textstücks).

Externer Arbeitsmarkt

Siehe „Interner Arbeitsmarkt“.

Faktorenanalyse

Ziel der Faktorenanalyse ist es, eine große Zahl von empirischen Variablen auf
eine kleinere Zahl von „theoretischen“ (bzw. latenten) Variablen zu reduzieren.

Habitus

Siehe „Inkorporiertes kulturelles Kapital“.

Hard facts

Die harten (feststehenden) Fakten, z.B. Noten.

Headhunter

(Externer) Personalberater, der im Auftrag eines Unternehmens bei schwer zu besetzenden Stellen nach dem „richtigen“ Mitarbeiter sucht.

Inkorporiertes kulturelles Kapital

Habitus einer Person, d.h., die verinnerlichten Werte und die Gesamtheit des geistigen Besitzes, die der einzelne durch Unterrichts- oder Lernzeit erworben hat. Der Habitus zeigt sich vor allem im Charakter und der hohen Fachkompetenz im Bereich Kunst.

Interner Arbeitsmarkt

Die potentiellen Bewerber auf eine zu vergebende Stelle, die bereits im Unternehmen tätig sind, also der Mitarbeiterbestand, der bereit ist, innerhalb des Unternehmens die Abteilung oder Position zu wechseln. Im Gegensatz dazu sind mit dem externen Arbeitsmarkt Bewerber von außerhalb des Unternehmens gemeint.

Intext

Computerprogramm zur Textanalyse.

KuKi

Kundenkinder (vgl. MiKi).

Kulturelles Kapital

Gesamtheit des zertifizierten, objektivierten und inkorporierten kulturellen Kapitals.

Logische Aktivierung/Verknüpfung

Filterfunktion durch mathematische UND-/ODER-Verknüpfung mehrerer Codewörter bzw. Objekte, die z.B. dazu genutzt werden kann, nur die Textstücke anzuzeigen, die sowohl dem Codewort (Kategorie) A als auch B zugeordnet sind.

Matching process

Prozeß zur Überprüfung des Bewerbers, inwieweit bzw. ob er ins Unternehmen und auf die zu vergebende Stelle paßt.

Maultaschen-Connection

Aus der schwäbischen Lieblingsspeise abgeleiteter Begriff, der scherzhaft als Name für Netzwerke der Politik und Industrie in und um die Baden-Württembergische Landeshauptstadt gebraucht wird.

Memos

Im Computerprogramm WinMax enthaltene Funktion zum Kommentieren wichtiger Textstellen, ähnlich den gelben, selbstklebenden Post-it-Zetteln.

MiKi

Mitarbeiterkinder (vgl. KuKi).

Mobbing

Aktivitäten, die darauf abzielen, einen Mitarbeiter durch gezielte psychische bis körperliche Attacken zum „freiwilligen“ Verlassen der Firma zu bewegen.

Objektiviertes kulturelles Kapital

Materielle Dinge, die auf den Charakter einer Person schließen lassen. Dies bezieht sich auf die Kleidung und die Gestaltung des Äußeren, aber auch auf die Formung der Lebenswelt des Individuums, beispielsweise Wohnungseinrichtung oder Freizeitaktivitäten.

Objekt-Manager

Im Computerprogramm WinMax enthaltene Liste aller momentan verfügbaren Objekte, hier: Interviews.

Overdressed

Für einen gegebenen Anlaß zu fein und somit unpassend gekleidet sein.

Quotenkinder

Mitarbeiterkinder, die aufgrund feststehender Quoten (z.B. aus Vereinbarungen mit dem Betriebsrat) in das Unternehmen aufgenommen wurden.

Ranking

Vergleichende Bewertung von Gegenständen, Personen oder Institutionen zur Erstellung einer Bestenliste (wird z.B. auf Universitäten angewendet).

Social skills

Siehe Sozialkompetenz.

Soft skills

Fähigkeiten wie soziale Kompetenzen und emotionale Intelligenz im Gegensatz zum rein fachlichen Können.

Sozialkompetenz

Maß für die Fähigkeit einer Person, sich in den unterschiedlichen sozialen Schichten und Gruppierungen zurechtzufinden und Akzeptanz zu gewinnen.

Soziales Kapital

Austauschbeziehungen materieller oder immaterieller Art, aus welchen der Einzelne Vorteile erzielen kann. Einfachere Umschreibungen wären z.B. „Beziehungen“, „Vitamin B“, etc.

SPSS

Computerprogramm zur quantitativen Datenanalyse.

Tacit knowing

Wissen über verborgene Fähigkeiten (vgl. „tacit skills“).

Tacit skills

Verborgene Fähigkeiten wie soziale Kompetenzen und emotionale Intelligenz im Gegensatz zum rein fachlichen Können.

Textbase Alpha

Computerprogramm zur Textanalyse.

Textpack

Computerprogramm zur Textanalyse.

WinMax

Computerprogramm zur Textanalyse.

Workshop

Zusammenkunft mehrerer Personen (z.B. der Projektteilnehmer) zum Ziele des gemeinsamen Ausarbeitens eines gegebenen Themas.

Zertifiziertes kulturelles Kapital

Titel, die den Erwerb kulturellen Kapitals bestätigen. Im besonderen sind dies Urkunden und Dokumente, beispielsweise Diplomezeugnisse, die den Nachweis erbringen, daß man einen bestimmten Grad an Bildung erworben hat, des weiteren aber auch Auslandsaufenthalte oder Praktika als Beleg für außeruniversitäre Kompetenzen.

Anhang A · Anschreiben, Datenschutzerklärung, Leitfaden

BRIEFKOPF DES ABSENDERS

An die
«Firma»
z.Hd. «Titel» «Name»
«Straße»

«Ort»

Ort, den «Datum»

Expertengespräch

«Anrede (Sehr geehrte/r Herr/Frau/Damen und Herren,)»

seit März diesen Jahres führen wir ein auf zwölf Monate angelegtes Forschungsprojekt im Bereich der Personalbeschaffung durch. Dieses an der Schnittstelle zwischen Personalwesen und Soziologie angesiedelte Projekt soll zeigen, welche Rekrutierungsstrategien das Einstellungsrisiko zu vermindern helfen. Von Interesse sind hierbei beispielsweise Methoden, welche die sogenannten "tacit skills" zu identifizieren helfen.

In diesem Rahmen möchten wir uns einen möglichst breiten Überblick über die angewandten Auswahlmechanismen verschaffen. Dabei wollen wir diese Zusammenhänge nicht nur vom "Grünen Tisch" aus angehen, sondern mit Menschen sprechen, die direkt mit dem Thema in Berührung kommen. Diese Expertengespräche stellen eine wesentliche Grundlage des gesamten Projekts dar.

Von der «Firma» als einem führenden Unternehmen im Bereich «Branche» erhoffen wir uns interessante Informationen und Hintergründe. Wir bitten Sie daher, sich eine Stunde Zeit für ein Gespräch mit uns zu nehmen. Selbstverständlich sind wir verpflichtet und aus eigener Überzeugung daran interessiert, die für solche Befragungen geltenden **Datenschutzbestimmungen strikt einzuhalten**. Die Angaben, die Sie während des Expertengesprächs machen, werden nach der Aufzeichnung ohne Name und Anschrift elektronisch erfaßt, so daß ein **Rückschluß auf Firmen und Einzelpersonen nicht möglich ist**.

In den nächsten Tagen werden wir noch einmal telefonisch auf Sie zukommen. Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter einer der untenstehenden Adressen zur Verfügung. Wir danken Ihnen vorab für Ihr Interesse.

Mit freundlichen Grüßen
«Name des Interviewers 1»

«Anschrift/Telefon Interviewer 1»

«Anschrift/Telefon Interviewer 2»

Datenschutzerklärung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie haben sich freundlicherweise bereiterklärt, im Rahmen eines sozioökonomischen Forschungsprojektes an einem Expertengespräch teilzunehmen. Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit. Das Gespräch ist für Sie völlig unverbindlich, bleibt anonym und wird nur statistischen Zwecken zugeführt.

Dabei arbeiten wir nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Die gesetzlichen Vorschriften für den Datenschutz besagen, daß alle Ergebnisse einer Befragung ausschließlich anonym und in Form von Statistiken zusammengefaßt werden dürfen.

Das bedeutet:

- Aus den Ergebnissen einer Befragung kann niemand erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.
- Es gibt also keine Weitergabe von Daten, die Ihre Person erkennen lassen.
- Das gleiche gilt selbstverständlich für die Firma oder Institution, der Sie angehören.

Was geschieht mit Ihren Antworten?

1. Der Interviewer transkribiert Ihre auf Band aufgezeichneten Antworten mit einem gängigen Textverarbeitungsprogramm.
2. Dabei werden weder Ihr Name noch der des Unternehmens festgehalten. Stellen des Gespräches, die klare Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen zulassen, werden nicht mitübernommen.
3. Anschließend wird der Text in ein anderes Format konvertiert und mittels mehrerer qualitativer Analyseprogramme (i.W. ATLAS, WinMax) ausgewertet, deren Ergebnis eine Typisierung verschiedener Antwortgruppen sein wird.

Durch Ihre Mitwirkung helfen Sie uns, Informationen zu einem wichtigen Forschungsprojekt zu sammeln. Weder durch Ihre Teilnahme noch durch Ihre Nicht-Teilnahme entstehen Ihnen Nachteile. Sie können sich sicher sein, daß unser Institut sowie die an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter alle Vorschriften zum Datenschutz einhalten.

Für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen im Institut ist verantwortlich

.....
(Unterschrift)

Leitfadenc
v

Wie sieht der typische Personalrekrutierungsprozeß in Ihrem Unternehmen aus?

z.B. Bewerbung, Einstellungstest, Vorstellungsgespräch, Probezeit

Welche Instanzen sind am Einstellungsprozeß beteiligt, und welchen Einfluß auf den Personalbereich können diese jeweils ausüben?

z.B. Betriebsrat, Vorstand, Gewerkschaften

Welche Bedeutung haben soziale Kontakte der Mitarbeiter dieses Unternehmens nach außen, d.h. spielen soziale Kontakte, die außerhalb des Unternehmens liegen eine Rolle für Personalentscheidungen?

z.B. Werkskinderquoten, Bekanntschaften zu leitenden Angestellten

Welche Anforderungen, die nicht formal festgelegt sind, stellen Sie an Bewerber?
Das betrifft also Qualifikationen, die erst beim persönlichen Kontakt im Vorstellungsgespräch, in der Probezeit oder durch Hintergrundinformationen erkennbar werden.

z.B. Ausstrahlung, Auftreten, Kleidung, Verhalten, Charakter, Aussehen

Welche privaten Aktivitäten und Angelegenheiten des Bewerbers sind für das Unternehmen von Bedeutung, d.h. welchen "Lebensstil" sollte ein Bewerber idealerweise führen?

z.B. Familie oder Single, Interessen, Einstellungen

Welche Möglichkeiten bietet das Unternehmen, soziale Kontakte auch außerhalb der Arbeitszeit aufrechtzuerhalten, und welchen Stellenwert hat dies?

z.B. Betriebsausflüge, firmeninterne Clubs und Veranstaltungen

Wo liegen in diesem Unternehmen hauptsächlich die Probleme bei der Personalbeschaffung, und wie wird versucht, diesen Problemen entgegenzutreten?

z.B. kurze Verweildauer im Unternehmen, mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen

Wie verlief bei Ihnen persönlich der berufliche Ein- und Aufstieg, welche Faktoren waren dabei ausschlaggebend?

z.B. alles mögliche

Anhang B • Die Codewortliste

Anbei sind die im vorliegenden Projekt unter WinMax vergebenen Codewörter aufgeführt. Die in den Klammern angegebenen Werte geben die Anzahl der vercodierten Textstellen (Textpassagen, Abschnitte) sowie die Anzahl der vercodierten Textzeilen an.

!Filter [1:10]

Bewerberart [1:27]

Allgemein [505:4361]

Führungskraft (wechselnd)[68:571]

Hochschulabgänger [261:2241]

Bsp. Direkteinsteiger [0:0]

Bsp. Trainee [0:0]

Lehrling [12:76]

Praktikant/Jobs [35:328]

Beruf. Werdegang(Personaler) [1:9]

Fachliche Entwicklung [36:290]

Bsp. Studium [0:0]

Bsp. Zusatzausbildung [0:0]

formelle Faktoren [23:188]

Bsp. Arbeitsamtvermittlung [0:0]

Bsp. Headhunter [0:0]

Bsp. Zeitungsannonce [0:0]

Informelle Faktoren [16:190]

Bsp. Beziehungen [0:0]

Bsp. Insiderinfo über Stelle [0:0]

Einstellungsprozeß [7:72]

Betriebsrat [10:71]

Einflußnahmen d. Beziehg. [46:457]

Kanäle [11:106]

Arbeitsamt [5:21]

Direktbewerbung [12:69]

Informelle Kanäle [50:467]

Bsp. Beziehungen [0:0]

Inserat [26:133]

Interner Arbeitsmarkt [32:267]

Personalberater [27:230]

Bsp. Headhunter [0:0]

Bsp. Unternehmensberatung [0:0]

Unikontakte [54:469]

Bsp. AIESEC [0:0]

Bsp. Firmenkontaktmesse [0:0]

Bsp. Kontakte zum Lehrstuhl [0:0]

Frauen-Ungleichbehandlung [20:206]

Kulturelles Kapital [4:27]

Bildung [32:200]

Auslandsaufenthalte [17:92]

Fremdsprachen [6:34]

Hochschule [11:60]

Art/Ort der Hochschule [11:106]

Bsp. FH oder Uni [0:0]

Bsp. Ranking [0:0]

Studiendauer [10:52]

Unizensur/ -noten [32:225]

Lehre/ Praktikum/ Jobs [57:505]

Bsp. Banklehre [0:0]

Bsp. Berufsschule [0:0]

Bsp. Zeugnis/ Beurteilung [0:0]

Schulbildung [3:18]

Bsp. Gymnasium [0:0]

Bsp. Realschule [0:0]

Freizeit [28:227]

Kultur [1:5]

Bsp. Literatur [0:0]

Bsp. Musik [0:0]

Bsp. Theater [0:0]

Sport [6:40]

Vereinigungen [15:128]

Bsp. (politische) Parteien [0:0]

Bsp. AIESEC [0:0]

Bsp. Karnickelzüchterverein [0:0]

Herkunft [50:428]

Bsp. Elternhaus [0:0]

Outfit [12:114]**Accessoires [6:56]**

Bsp. Brille [0:0]

Bsp. Ohrring [0:0]

Bsp. Schmuck [0:0]

Bsp. Tasche [0:0]

Kleidung [28:207]

Bsp. Anzug [0:0]

Bsp. Krawatte [0:0]

Körper [11:86]

Bsp. Gesicht [0:0]

Bsp. Haare [0:0]

Bsp. Körperbau [0:0]

Bsp. Körpergeruch [0:0]

Persönlichkeit [26:185]**Eigenschaften [120:851]**

Bsp. Arroganz [0:0]

Bsp. Aufgeschlossenheit [0:0]

Bsp. extrovertiert [0:0]

Bsp. Führungspersönlichkeit [0:0]

Bsp. Höflichkeit [0:0]

Bsp. ordentlich [0:0]

Bsp. pedantisch [0:0]

Bsp. selbstbewußt [0:0]

Bsp. Umgangsform [0:0]

Bsp. verantwortungsbewußt [0:0]

soz.Fähigk.(aktiv.Handeln)[48:313]

Bsp. ausgleichend [0:0]

Bsp. kommunikativ [0:0]

Bsp. motivierend [0:0]

Bsp. Teamfähigkeit [0:0]

Bsp. vermittelnd [0:0]

Bsp.eigenverantwortl.Arbeiten [0:0]

Wertorientierung [19:156]

Bsp. Freizeitorientierung [0:0]

Bsp. Leistungsorientierung [0:0]

Bsp. Zielstrebigkeit [0:0]

Bsp.unternehmerisches Denken [0:0]

Sonstiges [26:221]

Bsp. alles was wichtig ist, [0:0]

ff. aber nirgends einordenbar [0:0]

Soziales Kapital [36:536]**Bekannte [17:153]**

Beziehg. durch Unternehm. [18:196]

Kontakte vor Einstieg [13:100]

Clubs [32:334]

Bsp. AIESEC [0:0]

Bsp. Rotarier [0:0]

Bsp. Tennisverein [0:0]

Geschäftsfreunde [22:230]

Bsp. Ex-Kollegen [0:0]

Bsp. Messe [0:0]

Gesellschaftliche Anlässe [3:31]

Bsp. Beerdigungen [0:0]

Bsp. Politikergeburtstag [0:0]

Institutionen [5:73]

Bsp. (politische) Partei [0:0]

Bsp. Bundeswehr [0:0]

Bsp. Universität [0:0]

Referenzen [24:252]

Bsp. Beurteilung [0:0]

Bsp. Gutachten [0:0]

Verwandte [49:584]

Bsp. Eltern [0:0]

Bsp. Tante/Onkel [0:0]