

Schewe, Gerhard; Lissinna, Anja

Working Paper — Digitized Version

Ergebnisse einer empirischen Analyse zur Vorgehensweise bei der Personalauswahl

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 314

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Schewe, Gerhard; Lissinna, Anja (1993) : Ergebnisse einer empirischen Analyse zur Vorgehensweise bei der Personalauswahl, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 314, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149821>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 314

Gerhard Schewe und Anja Lissinna

**Ergebnisse einer empirischen Analyse
zur Vorgehensweise bei der Personalauswahl**



Nr. 314

Gerhard Schewe und Anja Lissinna

**Ergebnisse einer empirischen Analyse
zur Vorgehensweise bei der Personalauswahl**

Kiel, 1993

1. Das Entscheidungsproblem bei der Rekrutierung geeigneten Führungskräfte-Nachwuchses

Die Rekrutierung des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses stellt für das betriebliche Personalmanagement ein zentrales Problem seiner Tätigkeit dar.¹⁾ Es müssen nicht nur ausscheidende Führungskräfte ersetzt werden (Ersatzbedarf), sondern auch neu geschaffene Positionen besetzt werden (Erweiterungsbedarf). Dieses Rekrutierungsproblem verschärft sich noch dadurch, daß die Unternehmen untereinander um die besten Führungskräfte konkurrieren und die Nachfrage nach guten Führungskräften stetig ansteigt.²⁾

Immer dann, wenn der unternehmenseigene Personalbestand nicht ausreicht, den Bedarf an Führungskräften zu decken, bzw. wenn auch unternehmensextern keine qualifizierten Führungskräfte zur Verfügung stehen, stellt sich für das Personalmanagement die Aufgabe, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Bewerber als Führungskräfte-Nachwuchs zu rekrutieren. Mit Führungskräfte-Nachwuchs sind folglich diejenigen Personen gemeint, die aller Voraussicht nach als zukünftige Führungskräfte gesehen werden können.³⁾ Das einstellende Unternehmen erwartet von den als Führungskräfte-Nachwuchs bezeichneten Mitarbeitern, daß sie nach Durchlaufen eines unternehmensspezifischen Karrierewegs in der Lage sind, selbst Führungsverantwortung zu übernehmen.

Da nicht alle Bewerber die geforderten Qualifikationen aufweisen und auch zwischen den Bewerbern erhebliche Qualifikationsunterschiede bestehen, besitzt der durchzuführende Auswahlprozeß eine hohe Relevanz für den Erfolg des Human-Ressource-Management im Unternehmen. Es müssen diejenigen Kandidaten aus der Menge der Bewerber ausgewählt werden, deren Fähigkeiten den Anordnungen der zu besetzenden Stelle am besten entsprechen.⁴⁾

Diese klassische Entscheidungssituation der zielentsprechenden Auswahl von Alternativen mit einem unterschiedlichen Eigenschaftsprofil erhöht sich in ihrer Komplexität dadurch, daß nicht nur jetzt gültige, sondern auch zukünftig mögliche Anforderungen mit den Fähigkeiten eines Bewerbers übereinstimmen sollten. Außerdem sollten sich zukunftsorientierte Erwartungen und Zielsetzungen sowohl des Unternehmens als auch des Bewerbers verwirklichen lassen. Gesucht ist ein Verfahren, das in der Lage ist dieses Entscheidungsproblem zu lösen. An ein solches Verfahren sind dabei bestimmte Bedingungen zu stellen:

- Es muß die Bewertung des Bewerbers hinsichtlich der vorgegebenen Zielsetzungen ermöglichen. D.h. es sind *Kriterien* notwendig, anhand derer die Personalauswahl vorzunehmen ist.
- Ferner muß es in der Lage sein, mit einem vertretbaren Aufwand eine hinreichend große

Menge von Alternativen einer einheitlichen Prüfung zu unterziehen. Es sind *Instrumente* zu wählen, die dies gewährleisten. Es muß sich dabei um ein *zielgruppengerechtes Instrument* zur Personalauswahl handeln. Während z.B. Arbeitsproben für einfachere Stellenanforderungen ausreichen, sind aufgrund der außerfachlichen und Persönlichkeitsanforderungen differenzierte Verfahren zur Auswahl der Führungskräfte und des Führungskräfte-Nachwuchses unumgänglich.⁵⁾ Das Auswahlverfahren wird sich dabei sicherlich nicht nur auf ein einziges Auswahlinstrument beschränken, sondern wird die Kombination mehrerer Instrumente zum Inhalt haben.

- Darüber hinaus wird das Personalauswahl-Verfahren auch *Regeln* anwenden müssen, die eine Verknüpfung der einzelnen Auswahlkriterien ermöglichen. Damit wird sicher gestellt, daß jedes Auswahlinstrument für sich, eine möglichst reliabel und valide Bewertung der Bewerber hinsichtlich der Stellenanforderungen gewährleistet.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß ein solches Entscheidungsproblem sicherlich nicht unabhängig von dem es umgebenden situativen Umfeld zu sehen ist.⁶⁾ Als ein nicht unerheblicher Einflußfaktor könnte sich hierbei die Art der vom Unternehmen vorgegebenen Laufbahn für potentielle Führungskräfte erweisen.⁷⁾ Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang zwei Karrierewege zu unterscheiden:

- Zum einen besteht die Möglichkeit, daß ein besonderes Aufgabenprogramm zusammengestellt wird, welches dem Führungskräfte-Nachwuchs die Möglichkeit eröffnet, innerhalb eines begrenzten Zeitraum, große Teile des Unternehmens kennenzulernen. Diese Form des Einstiegs in ein Unternehmen⁸⁾ ist in seinem Ablauf meist stark formalisiert; sie ist quasi als spezielle Ausbildung für potentielle Führungskräfte zu verstehen und wird allgemein als "Traineeprogramm" bezeichnet.⁹⁾ Die endgültige Einstellungsentscheidung wird dabei auf den Zeitpunkt der Beendigung des Traineeprogramms verschoben.
- Hiervon zu unterscheiden ist der Direkteinstieg in eine bestimmte Fachabteilung. Mit ihm sind Spezialisierungsvorteile verbunden, die sich entweder aus betrieblichen Erfordernissen heraus ergeben oder aber sich an spezifischen Fachqualifikationen und Interessen der Bewerber orientieren.¹⁰⁾ Es ist leicht einsichtig, daß z.B. ein Auswahlverfahren spezielle fachlichen Anforderungen beim betrieblichen Direkteinstieg stärker berücksichtigen muß als bei der Besetzung einer Traineeestelle. Man kann daher vermuten, daß Auswahlverfahren, aber insbesondere die zugrunde gelegten Auswahlkriterien, abhängig sind von der Art der zu besetzenden Stelle.

2. Vorgehensweise und Methodik der Untersuchung

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrages ist mit dem Anforderungskatalog, welcher an ein Verfahren zur Auswahl geeigneten Führungskräfte-Nachwuchses zu stellen ist umrissen: Es wird versucht, Strategien bzw. Verfahren zur Auswahl des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses zu identifizieren. Dabei liegt das Schwergewicht auf der Analyse von Auswahlkriterien und ihrer konsequenten Anwendung durch das verantwortliche Personalmanagement. Es soll das Erscheinungsbild des Auswahlvorganges - die angewandten Auswahlregeln, -instrumente und -kriterien - aufgezeigt werden, wie es in bundesdeutschen Großunternehmen anzutreffen ist. Veranschaulichen läßt sich diese Zielsetzung an folgendem Beispiel:

Ein großes deutsches Industrieunternehmen inseriert in der Samstagsausgabe einer überregionalen Tageszeitung die Vakanz einer Stelle im Bereich des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses. Aussagefähige Bewerbungen sind an den Leiter der Personalabteilung zu richten. Nach Ablauf einer Woche steht der Leiter der Personalabteilung vor dem Problem, aus der Vielzahl der Bewerbungen den am besten geeigneten Bewerber für die zu besetzende Stelle herauszufinden.

Für die vorliegende Untersuchung steht die Frage im Mittelpunkt, welcher Instrumente sich ein Leiter der Personalabteilung in einer solchen Situation bedient, welche Auswahlregeln zur Anwendung gelangen und anhand welcher Kriterien er entscheidet.

Darüber hinaus wird auch der Einfluß der Kontingenzvariablen "Art der zu besetzenden Stelle" auf das Auswahlverfahren und hier insbesondere auf die Auswahlkriterien untersucht. Neben dieser zentralen Determinante werden sicherlich noch weitere Kontextfaktoren wirksam. Denkbar wäre dies z.B. für die Variablen "Unternehmensgröße" oder aber "Persönlichkeit des Entscheiders". Eine Analyse dieser Variablen soll in dem vorliegenden Beitrag unterbleiben. Soweit es jedoch möglich ist, wird versucht den Einfluß der Variablen "Unternehmensgröße" zu kontrollieren, indem in die Untersuchung nur Unternehmen aufgenommen wurden, die bezogen auf ihre Größe (gemessen anhand der Zahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter) als relativ homogen anzusehen sind.

Nicht Ziel des Beitrages ist ebenfalls die Analyse des Problems der Effizienz eines bestimmten Auswahlverfahrens. Hierbei handelt es sich um eine Fragestellung, deren valide Klärung erst im Zeitablauf möglich ist und deshalb einer sich Längsschnittuntersuchung vorbehalten bleiben muß.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden Personalmanager in 22 bundesdeutschen Unternehmen zu ihrer Vorgehensweise bei der Auswahl des kaufmännischen Führungskräfte-

Nachwuchses befragt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte danach, ob eine regelmäßige Auswahl des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses vorgenommen wird, so daß über Qualifikationsanforderungen und den Auswahlvorgang für diese Zielgruppe ausreichend Erfahrung vorausgesetzt werden kann. Diese Forderung impliziert, daß es sich bei den zu befragenden Unternehmen um Großunternehmen handeln muß. Es werden insofern nur Unternehmen ausgewählt, die mehr als 1000 Arbeitnehmer beschäftigen, da hier - wie eine Vorabbefragung zeigte - mit großer Sicherheit davon auszugehen ist, daß ein institutionalisierter Prozeß des Führungskräfte-Nachwuchsrekrutings anzutreffen ist. Diese Einschränkung ist insofern wichtig, als die vorliegende Untersuchung den Effizienzaspekt des Personalauswahlverfahrens außer acht läßt. Handelt es sich jedoch bei dem zu beobachtenden Verfahren um einen institutionalisierten Prozeß, der relativ regelmäßig und häufig abläuft, so liegt die Vermutung nahe, daß auftretende Ineffizienzen dieses Prozesses von den Unternehmen vermutlich bereits erkannt und beseitigt wurden.

Des weiteren erfolgte eine Konzentration der Untersuchung auf die norddeutschen Städte Kiel, Lübeck, Hamburg und Hannover. Diese Beschränkung hat ausschließlich forschungsökonomische Gründe, die darauf zurückzuführen sind, daß aufgrund der verbreiteten Unschärfe, die dieses Thema auszeichnet, der Weg einer persönlichen Befragung gewählt wurde und von einer postalischen Versendung von Fragebögen abgesehen wurde.

Die empirische Untersuchung umfaßt zwei Schritte:

1. Eine persönliche Befragung von verantwortlichen Personalmanagern und anschließend
2. eine schriftliche Datenerhebung für die Durchführung einer Conjoint-Analyse bei den zuvor befragten Personen.

Zu 1) Alle Gesprächspartner gehörten der Personalabteilung in dem jeweils befragten Unternehmen an und sind in ihrer Funktion (Mit-)Verantwortliche für die Auswahl des Führungskräfte-Nachwuchses. Den Interviews lag ein standardisierter Fragebogen zugrunde. Die Gespräche dauerten zwischen 35 und 120 Minuten. Gegenstand der Befragung war die Art des angewandten Auswahlverfahrens, die Nutzung bestimmter Auswahlinstrumente sowie das Vorhandensein etwaiger Auswahlregeln.

Zu 2) Aufbauend auf die Ergebnisse der Fragebogenerhebung wurden die bereits dort befragten Personalmanager gebeten, sich an einem Experiment zu beteiligen. Dieses Experiment fand im allgemeinen ca. 6 Wochen nach dem Interview statt. Im Rahmen des Experiments wurde den Teilnehmern ein Katalog mit 16 Bewerbern mit einem jeweils unterschiedlichen Bewerberprofil vorgelegt. Die Teilnehmer wurden gebeten, diese Bewerbertypen in eine konsistente Reihenfolge

zu bringen. Die Auswertung des Experiments erfolgte mit Hilfe des Conjoint-Measurement Ansatzes.¹¹⁾

Es zeigte sich, daß dieses zweistufige Vorgehen der Datenerhebung für die Untersuchung von Vorteil war: Zum einen konnte im Rahmen des persönlichen Interviews gezielt ein Pretest für die folgende Conjoint-Befragung durchgeführt werden. Zum anderen führte die Tatsache des persönlichen Bekanntseins mit den Interviewpartnern bei der Conjoint-Befragung zu einer Rücklaufquote von 100%.

3. Empirische Befunde zum Erscheinungsbild des Auswahlverfahrens bei der Rekrutierung des Führungskräfte-Nachwuchses

3.1 Die Kriterien des Auswahlverfahrens

Die Auswahlkriterien sind als Zielgrößen zu verstehen, die die verantwortlichen Personalmanager beim Auswählen der Bewerber beachten. Sie ergeben sich aus dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, das Eigenschaftsprofil des Bewerbers zu erschließen, d.h. seine personenspezifischen sowie seine fachspezifischen Charakteristika werden deutlich. Tabelle 1 gibt die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für die Auswahl des Führungskräfte-Nachwuchses wieder, wie sie sich in der Einschätzung durch die befragten Personalmanager widerspiegelt.

Zieht man ergänzend noch Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen¹²⁾ sowie weitergehende Aussagen der befragten Personalmanager hinzu, so ergibt sich folgendes Bild zur Wichtigkeit der einzelnen Bewerbungskriterien:

Das Merkmal *Alter* wird im Durchschnitt zwischen teilweise wichtig und ziemlich wichtig eingestuft. Während der Interviews haben die Befragten wiederholt daraufhingewiesen, daß die Altershöchstgrenze für die Einstellung einer Führungskraft bei maximal 30 Jahren liegt. Ausnahmen werden gemacht, wenn eine Promotion erfolgte oder ein Zweitstudium absolviert wurde.

Die Befragten, für die das Kriterium *Nationalität* eine Bedeutung besitzt, stellen gerne ausländische Bewerber ein. Voraussetzung ist die Beherrschung der deutschen Sprache.

Tab. 1: Kriterien des Auswahlverfahrens

Auswahlkriterien	Median	Mittelwert	Stand.-abwei.	Auswahlkriterien	Median	Mittelwert	Stand.-abwei.
Kriterien zur Person				Kriterien zur Berufsausbildung			
Alter	2.0	2.6	1.0	Praktika	3.0	2.8	1.1
Familienstand	1.0	1.0	1.4	Lehre	3.0	2.5	0.9
Geschlecht	0.0	0.6	0.9	Berufserfahrung	1.0	1.5	1.0
Wohnort	0.0	1.0	1.4	Berufszeugnisse	2.0	2.2	1.0
Nationalität	1.0	1.2	1.3	Referenzen	1.0	1.1	0.9
Kriterien zum Studium				Sonstige Kriterien			
Universität	3.0	3.1	0.8	Bewerbungsanschreiben	3.0	3.1	1.1
Fachhochschule	2.0	2.3	1.1	Lebenslauf	4.0	3.5	0.8
Studienrichtung	3.0	2.8	1.2	Foto	2.0	2.2	1.1
Studienfachkombination	2.0	2.2	1.1	Interessen/Engagements	3.0	3.1	1.0
Examensnoten	3.0	3.0	0.7	Auslandsaufenthalt	2.0	2.4	0.8
Dauer des Studiums	3.0	3.0	0.8	Fremdsprachenkenntnisse	3.0	3.2	0.8
Ruf der Uni/FH	2.0	2.0	0.9	EDV-Kenntnisse	2.0	2.6	0.8
Diplomarbeit	2.0	1.6	1.0	Mobilität	3.0	2.7	1.2
				Äußere Erscheinung	3.0	2.8	0.7
				Persönliches Auftreten	4.0	3.4	0.7
Legende: 0 = unwichtig 3 = ziemlich wichtig 1 = weniger wichtig 4 = sehr wichtig 2 = teilweise wichtig (die Befragten wurden darauf hingewiesen, daß zwischen den Rangstufen gleiche Abstände anzunehmen sind)							

Bei der Gewichtung zwischen *Universität* und *Fachhochschule* ergibt sich, daß ein absolviertes Universitätstudium für den kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchs als wichtiger bewertet wird als ein Fachhochschulabschluß. Der *Ruf* einer Universität oder einer Fachhochschule spielt eine eher untergeordnete Rolle bei der Auswahl von Bewerbern. Es klang bei den Befragten durch, daß sie in gewisser Weise auf den Ruf achten, daß sie aber bis auf wenige Ausnahmen keine Gewichtung vornehmen, so daß dieses Kriterium insgesamt gesehen als wenig aussagekräftig bei der Bewerberauswahl anzusehen ist. Unterstrichen wird dieser Befund auch durch andere empirische Untersuchungen, wonach negative Meinungen über diejenigen Hochschulen bestehen, die stark politisch geprägt oder wenig leistungsbezogen orientiert sind.¹³⁾ Als Maß für positive Einschätzung der Universitäten wurden "... besondere fachliche Spezialisierungen und enge Kontakte zur Hochschule - häufig basierend auf örtliche Nähe ..." ¹⁴⁾ betont. Hinzukommt, daß einige Befragte angaben, keine tiefergehenden Kenntnisse über andere Hochschulen zu besitzen, als von der, an der sie selbst studiert haben. Auch bestätigten einige, daß "... vom Ruf einer Institution nicht mit Sicherheit auf die Qualität eines einzelnen Absolventen geschlossen werden kann" ¹⁵⁾.

Die *Noten* und die *Studiendauer* werden relativ einheitlich als ziemlich wichtig beurteilt. Dabei wird sich meist an der Mindestnote von 3.0 (befriedigend) orientiert. Eine kurze Studiendauer

wird als Zielstrebigkeit und sinnvolle Zeitnutzung interpretiert. Sollten jedoch Gründe vorliegen z.B. Auslandsaufenthalte, so werden auch Studienzeiten von über 10 Semestern, die wiederholt als Höchstgrenze genannt wurden, akzeptiert.

Die *Studienrichtung* wird mit 2,8 im Durchschnitt erheblich höher eingestuft, als die *Studienfachkombination* (mit 2,2). Daraus ergibt sich, daß für den kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchs die studierte Fachrichtung wichtiger ist als der Studienschwerpunkt, der eher als Indikator für die Interessen und Neigungen verstanden wird. Die Interviewten wiesen für den kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchs hauptsächlich auf die Studienrichtung Betriebs- und Volkswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen und Rechtswissenschaft hin.

In dem Bereich Berufsausbildung werden *Praktika* (2,8) wichtiger als eine kaufmännische *Lehre* (2,5) bewertet. Bei den Praktika wird genau auf deren Arbeitsinhalt und auf das Unternehmen geachtet, bei dem das Praktikum abgeleistet wurde. Der Vorteil von Praktika wird darin gesehen, daß die Praktikanten in verschiedene Bereiche Einblick erhalten, wobei besonders Auslandspraktika gefragt sind. Darüber hinaus mag dies sicherlich auch damit zu erklären sein, daß Bewerber mit einem Praktikum höchstwahrscheinlich jünger sein werden, als Bewerber, die bereits eine Lehre absolviert haben.

Die Bewerbung als solche, mit *Bewerbungsanschreiben* und *Lebenslauf*, werden als ziemlich wichtig, mit Tendenz zu sehr wichtig, eingestuft (mit 3,1 bzw. 3,5). Besonderer Wert wird auf die optische Darstellungsform und auf den äußeren Eindruck gelegt. Bei dem Anschreiben interessiert die Befragten besonders eine persönliche Begründung, warum der Bewerber speziell an ihrem Unternehmen interessiert ist. Desweiteren wird auf die Darstellungsform der Persönlichkeit geachtet, d.h. wie der Bewerber durch Hinweise auf Leistung oder durch Erklärungen von Mißerfolgen auf sich aufmerksam macht. Beim Lebenslauf wird aus dessen Inhalt auf Zielstrebigkeit und Lebensauffassung geschlossen. Diese Unterlagen geben den Verantwortlichen einen ersten Eindruck, ob der Bewerber zu dem Unternehmen "passen" könnte.

Die privaten *Interessen* haben ziemlich wichtigen Einfluß auf die Bewertung (3,1). Dabei wiesen die Befragten wiederholt nur auf aussagefähige Hobbies und Freizeitbeschäftigungen hin (nicht "Treffen im Schützenverein"). Außerdem wird auf die Intensität der Ausübung geachtet.

Die *Fremdsprachenkenntnisse* werden ebenfalls als sehr wichtig (3,2) eingestuft. Es wird betont, daß Englisch in Wort und Schrift nicht als Fremdsprache gezählt wird und eine weitere

Fremdsprache eine Selbstverständlichkeit für Bewerber des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses darstellen sollte. Doch dem Trend zur "internationalen Orientierung" entsprechen die befragten Unternehmen mit der durchschnittlichen Bewertung von *Auslandsaufenthalt* (2,4) nicht.

Während das *Foto* nur mit dem Wert 2,2 Beachtung findet, werden die *äußere Erscheinung* (2,8) und besonders das *persönliche Auftreten* (3,4) als sehr wichtig eingestuft.

Zusammenfassend zeigt sich damit, daß

- der Lebenslauf (3,5)
- das persönliche Auftreten (3,4)
- vorhandene Fremdsprachenkenntnisse (3,2)
- das Bewerbungsschreiben, Interessen/Engagements und das Universitätsstudium (3,1) sowie
- die Examensnote und die Studiendauer (3,0)

als diejenigen Kriterien von dem Personalmanagern angesehen werden, die sie zur Beurteilung der Bewerber als Führungskräfte-Nachwuchs heranziehen. Mit ihrer Hilfe soll es gelingen, das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle, mit der Bewerberqualifikation in Einklang zu bringen.

3.2 Die Instrumente des Auswahlverfahrens

Nachdem deutlich geworden ist, auf welche Kriterien bei der Personalauswahl zu achten ist, ist jetzt zu fragen, welche Instrumente bei der Personalauswahl zur Anwendung gelangen, damit eine Messung der einzelnen Kriterien bei den jeweiligen Bewerbern möglich wird. Tabelle 2 gibt die Häufigkeit der von den Unternehmen genutzten Instrumente zur Personalrekrutierung wieder (Mehrfachnennung möglich):

Deutlich wird, daß die klassischen Auswahlinstrumente, nämlich die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das persönliche Interview, auch für die Auswahl des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses die am meisten eingesetzten Instrumente zur Auswahl darstellen.

Tab. 2: Häufigkeit der Nutzung von Instrumenten zur Personalrekrutierung

Auswahlinstrumente	Anzahl der Unternehmen	
	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit
Bewerbungsunterlagen	22	100,0 %
Einzelinterview	21	95,5 %
Assessment Center	6	27,3 %
Biographischer Fragebogen	1	4,5 %
Gruppeninterview	1	4,5 %
Psychologische Tests	0	0,0 %
Graphologische Gutachten	0	0,0 %

Alle befragten Unternehmen nutzen ausnahmslos das Instrument der Analyse der eingereichten Bewerbungsunterlagen. Die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen stellt eine Selbstverständlichkeit dar. Sie ist eine Erklärung dafür, daß dem Inhalt des Bewerbungsansprechens bei der Kriterienbewertung im vorherigen Abschnitt eine so hohe Bedeutung beigemessen wird. Die Unterlagen geben Aufschluß sowohl über eine grundsätzliche Eignung, als auch über weitere Qualifikationen. Sie geben Anhaltspunkte für offen gebliebene Fragen, die in weiteren Auswahlstufen überprüft werden können. Die Bewerbungsunterlagen sind damit ein Instrument, das es ermöglicht fast sämtliche als wichtig erachtete Bewerberkriterien zu prüfen bzw. zu messen. Einige Befragte versuchen, bei der Durchsicht der Unterlagen eine möglichst niedrige Auswahlquote zu erzielen, um nachfolgende Auswahlinstrumente zu entlasten. Mit der Auswertung der Unterlagen wird sowohl die Erfüllung formaler Voraussetzungen geprüft, als auch ein erster Eindruck darüber gewonnen, ob der Bewerber zu dem Unternehmen in fachlicher und in persönlicher Hinsicht passen könnte. Die Bewerbungsunterlagen werden meist grob klassifiziert, wie etwa: völlig ungeeignet, geeignet, sicher geeignet. Die völlig ungeeigneten Bewerber werden sofort abgelehnt. Die anderen Kandidaten werden in weiteren Auswahlverfahren näher geprüft. Aussagen der Befragten bestätigen die Meinung der Literatur, daß Bewerber durchaus eher berücksichtigt werden, wenn die Unterlagen "...einen besonderen Aufmerksamkeitsgehalt nachweisen, sei es durch professionelle Aufmachung.... geschickte Präsentation des Lebenslaufs usw."¹⁶⁾

Die Durchsicht der Unterlagen ist jedoch für kein Unternehmen das einzige Auswahlinstrument (siehe auch Tabelle 3). Man verläßt sich nicht nur auf den schriftlichen Eindruck, sondern man will den Bewerber auch aufgrund des persönlichen Eindrucks auswählen. In erster Linie bedient

man sich hier des persönlichen Interviews. Dieses Instrument wird ebenso wie das Auswahlinstrument "Bewerbungsunterlagen" von allen Unternehmen genutzt (bei einem Unternehmen wird ein Gruppeninterview durchgeführt).

In der vorliegenden Stichprobe führen vier Unternehmen ein Assessment-Center (AC) durch. Insgesamt, wird bei den Befragten der Aussagewert von AC sehr unterschiedlich beurteilt. Diejenigen Befragten, in deren Unternehmen AC durchgeführt werden, sind absolut von ihrer Reliabilität und Validität überzeugt. Sie verweisen auf anforderungsgerechte und unternehmensspezifische Konzeptionen. Die Unternehmen, die AC nicht nutzen, nannten Validitätsmängel, die Art der Durchführung, Diskretionsprobleme und unnötige Belastung der Bewerber als Gegenargumente.¹⁷⁾

Die Bewerberauswahl anhand graphologischer Gutachten wird, entsprechend den Angaben, für den kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchs nicht genutzt. Die Tatsache, daß keines der befragten Unternehmen speziell psychologische Testverfahren einsetzt, mag damit zusammenhängen, daß diese Bestandteile von AC sein können, was aber nicht gesondert erfragt wurde.

Bei der Analyse der Personalauswahl ist zu beachten, daß lediglich 4 von 22 Unternehmen ihre Auswahl bereits nach der zweiten Auswahlstufe treffen (Tabelle 3). Bei den verbleibenden 18 Unternehmen schließt sich noch eine dritte Runde an, in der wiederum das Einzelinterview als Auswahlinstrument dominiert. Fünf Unternehmen geben sogar an, daß sie noch eine vierte Stufe bei der Personalauswahl durchlaufen.

Darüber hinaus tritt auch der Fall auf, daß das gleiche Auswahlinstrument auf zwei aufeinander folgenden Stufen genutzt wird. Z.B. werden Bewerbungsunterlagen in 4 Unternehmen in einer zweiten Auswahlstufe nochmals analysiert. Dies ist meist dann der Fall, wenn ein multipersoneller Auswahlprozeß vorliegt, also neben einem Personalmanager z.B. noch ein Fachvorgesetzter der zu besetzenden Stelle in den Entscheidungsprozeß mit einbezogen wird.

Tab. 3: Auswahlinstrumente in unterschiedlichen Auswahlstufen

Auswahlverfahren	Anzahl der Unternehmen			
	Auswahl- stufe 1	Auswahl- stufe 2	Auswahl- stufe 3	Auswahl- stufe 4
Bewerbungsunterlagen	22	4	-	-
Einzelinterview	-	12	16	3
Assessment Center	-	4	2	2
Biografischer Fragebogen	-	1	-	-
Gruppeninterview	-	1	-	-
Insgesamt	22	22	18	5

3.3 Die Regeln des Auswahlverfahrens

Nachdem die wichtigsten Auswahlkriterien und Auswahlinstrumente bekannt sind, ist jetzt zu fragen, nach welchen Regeln die kriterienentsprechenden Informationen, die man mit Hilfe der Instrumente gemessen hat, gewichtet bzw. kombiniert werden.

Zur Konkretisierung dieser Entscheidungsregeln, wurden den Interviewpartnern schematisch "multi-attributive, multi-alternative"¹⁸⁾ Beispiele von Auswahlregeln¹⁹⁾ vorgelegt. Die Befragten sollten prüfen, ob sie ihren Entscheidungsprozeß bei der Bewerberauswahl in den vorgegebenen Auswahlregeln wiedererkennen. Tabelle 4 gibt die Häufigkeit der Anwendung unterschiedlicher Regeln wieder (Mehrfachnennung möglich).

Auffällig ist, daß die Befragten mehrere Regeln anwenden. Es ließe sich daher vermuten, daß die befragten Personalmanager über keine festgefügteten Relationen zwischen den einzelnen von ihnen als wichtig erachteten Personalauswahl-Kriterien verfügen. Insofern fällt es ihnen auch schwer, eine feste Auswahlregel konsistent auf alle Bewerber anzuwenden. Begründet wird ein solches Verhalten vielfach mit dem Argument, daß die "Gesamtpersönlichkeit" der Bewerber - was immer sich hier hinter verbergen mag - beurteilt werden muß. Eine einzelnen Entscheidungsregel sei dafür ungeeignet.

Tab. 4: Häufigkeit der Anwendung unterschiedlicher Regeln zur Personalauswahl

Auswahlregeln	Absolute Häufigkeit der Anwendung	Relative Häufigkeit der Anwendung
1) Es wird der Bewerber gewählt, der mindestens in einem Kriterium besser und bei keinem Kriterium schlechter ist als die anderen Bewerber.	1	1,8 %
2) Es wird derjenige Bewerber gewählt, der bei dem wichtigsten Kriterium den besten Wert hat (danach bei dem zweitwichtigsten Kriterium usw.).	4	7,0 %
3) Es wird derjenige Bewerber gewählt, der gegenüber den anderen Bewerbern die meisten positiven Abweichungen aufweist.	16	28,0 %
4) Es werden diejenigen Bewerber ausgesondert, die nicht den geforderten Mindestansprüchen des wichtigsten Kriteriums genügen (danach des zweitwichtigsten, usw.).	10	17,6 %
5) Es werden diejenigen Bewerber ausgesondert, die insgesamt die schlechtesten Werte erreichen.	9	15,8 %
6) Derjenige Bewerber wird gewählt, der nach einer Gewichtung der einzelnen Nutzenbeiträge der Kriterien die größte Nutzensumme aufweist.	8	14,0 %
7) Derjenige Bewerber wird gewählt, der früheren Entscheidungsergebnissen am ähnlichsten ist bzw. der sich nach traditionell bewährten Entscheidungsverfahren ergibt.	9	15,8 %
8) Sonstige Auswahlregeln:	0	0,0 %
Insgesamt	57	100,0 %

Vergleicht man die absoluten Häufigkeiten der einzelnen Regeln, so wird sich bei der Entscheidung in erster Linie danach gerichtet, welche Bewerber positiv von anderen Bewerbern abweichen (Regel 3). Dieses ist ein übersichtliches Vorgehen, welches jedoch nicht die negativen Abweichungen der Bewerber berücksichtigt. Bei dieser Regel werden die scheinbar besten aus dem Kreis der vorhandenen Kandidaten ausgewählt. Problematisch ist dieses Vorgehen dann, wenn das Niveau der Bewerber unter dem von den Unternehmen angestrebten liegt. Eine Korrektur des zu hohen Anforderungsniveaus müßte die Folge sein (Zieländerung).²⁰⁾ Regel 3

wird nie alleine, sondern immer in Kombination mit anderen Regeln angewandt wird (siehe hierzu Tabelle 5).

Am wenigsten wird Regel 1 genutzt. Dies ist verwunderlich. Wenn die Befragten sich rational verhalten würden, müßten sie sich an Regel 1 orientieren und den allerbesten Bewerber auswählen. Die Befragten, die sich nach traditionell bewährtem Vorgehen (Regel 7) entscheiden, wollen ein riskantes Entscheidungsverfahren vermeiden. Sie versuchen sich aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazität abzusichern, indem sie sich an bekannten Vorgehensweisen orientieren. Eine negative Sanktionierung ist meist dann zu vermeiden, wenn man sich in seinem Verhalten konform zu dem in der Vergangenheit gezeigten verhält. Das Vorgehen nach Regel 6, bei dem Nutzenbeiträge vergeben werden, wird ebenfalls relativ häufig angewandt. Der Aufwand, der mit diesem Vorgehen verbunden ist, macht die Anwendung jedoch nur bei konkreten Kriterienvorgaben und bei übersichtlichen Bewerberzahlen möglich. Ob dies hier immer zutrifft mag bezweifelt werden, wenn man sieht, daß Regel 6 in sieben Fällen mit anderen Regeln kombiniert wird.

Tab. 5: Kombination der angewandten Auswahlregeln

Kombination	Auswahlregeln													
	2	4	5	6	7	4&5	4&7	2&5	1&4	4&6	5&7	4&5&7	5&6&7	2&7
Auswahlregel 3	-	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	-
Auswahlregel 4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auswahlregel 6	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Legende: Zur Numerierung der Auswahlregeln vgl. Tabelle 4.														

Die Nutzung der Auswahlregeln konzentriert sich auf fünf Regeln, die jedoch in unterschiedlichen Kombinationen angewandt werden (Tabelle 5). Die Häufigkeiten zeigen, daß bei der Anwendung der Auswahlregeln in dem Unternehmen sehr uneinheitlich vorgegangen wird. Erklären ließe sich dies z.B. mit der Existenz unternehmensspezifischer Vorgehensweisen, als auch mit der starken Prägung des Auswahlprozesses durch die auswählende Person. Nach Aussagen der Befragten, werden die Regeln nacheinander oder auch nebeneinander während des Entscheidungsprozesses angewandt. Dies könnte darauf hindeuten, daß nicht genügend Transparenz bezüglich der Auswahlkriterien und ihrer Gewichtung vorliegt. Aber auch, daß

"Erfahrung" die Auswahl leitet. Man ist der Überzeugung, daß nur im Ausnahmefall eine dominante Alternative auch wirklich existent ist. Insofern gelangen mehrerer Regeln zur Anwendung, da es den Auswählenden nur so möglich ist, die vermeindlich beste Alternative auszuwählen.

4. Der Prozeß der Führungskräfte-Nachwuchsauswahl im Experiment

4.1 Zum methodischen Ansatz

Ergänzend zur Fragebogenuntersuchung wurde mit den Interviewpartnern ein Experiment zur Analyse des tatsächlichen Auswahlprozesses durchgeführt. Die Auswahlstrategien der Befragten sollten nicht nur durch Bewertung einzelner losgelöster Kriterien festgestellt werden, sondern das Bewertungsverhalten sollte zusätzlich anhand vorgegebener Bewerberalternativen konkretisiert werden. Desweiteren sollten die bewerteten Kriterien untereinander in eine konsistente Reihenfolge gebracht werden. Als Analyseinstrument wurde die Conjoint-Analyse gewählt.

Den befragten Personalmanagern lagen 16 unterschiedliche Bewerberprofile vor. Zur Präsentation wurden die Bewerber jeweils getrennt auf einer Karte beschrieben. Dieses sicherte eine gleiche Aufmachung für jeden Bewerber und veranlaßte die Befragten dazu, sich nur auf einen Bewerber zur Zeit zu konzentrieren. Abbildung 1 gibt ein solches Stimuli-Beispiel wieder. Appendix 1 zeigt die Profile der 16 fiktiven Bewerber.²¹⁾

Abb. 1: Beispiel eines Bewerberprofils der Conjoint-Analyse

<u>Bewerber 1</u>	
Persönlicher Eindruck: (Sie haben den Bewerber persönlich erlebt)	"paßt nicht zu uns"
Berufserfahrung: (Lehre oder Praktika)	keine Berufserfahrung
Alter:	25 Jahre
Examensnote:	1,75
Studiendauer an der Uni: (BWL oder VWL)	9 Semester

Die Karten sind den Interviewpartnern postalisch zugesandt worden. Die Befragten haben die "Bewerber" entsprechend ihrer individuellen Präferenzurteile in eine ordinale Reihenfolge gebracht (von "1" meist präferiert bis "16" am wenigsten präferiert).²²⁾ Die Befragten stellen also eine Rangfolge darüber auf, welche von den dargestellten Bewerbern sie an erster Stelle,

dann an zweiter Stelle usw. als kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchs einstellen würden. Bei der Bewertung der vorgegebenen Bewerber ist zu berücksichtigen, daß die Ergebnisse nur auf den Nutzensvorstellungen der hier Befragten beruhen, daß aber in einem Unternehmen die Auswahl von Bewerbern des kaufmännischen Führungsnachwuchses oftmals von mehreren Verantwortlichen vorgenommen wird, deren Präferenzen, wenn nicht durch interne Richtlinien absolut vereinheitlicht, vermutlich schwanken können.

4.2 Ergebnisse der Experimentalauswertung

Tabelle 6 gibt die durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Auswahlkriterien wieder.

Tab. 6: Bedeutungsgewichte der Auswahlkriterien

Auswahlkriterien	$\bar{x}$	s
Persönlicher Eindruck	48,1	6,8
Berufserfahrung	16,8	6,3
Examensnote	13,3	6,7
Studiendauer	11,3	6,4
Alter	10,5	6,3
Legende: $\bar{x}$ = arithmetischer Mittelwert der Teilnutzenwerte in % s = Standardabweichung		

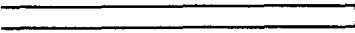
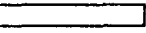
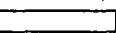
Das Kriterium "persönlicher Eindruck" hat im Vergleich zu den anderen vorgegebenen Merkmalen die mit Abstand größte Bedeutung für die Bewertung des kaufmännischen Führungskräfte-Nachwuchses. Auffällig ist, daß im Durchschnitt die Bewertung des persönlichen Eindrucks dreimal so hoch (48,1 %) wie die jeweiligen anderen Kriterien eingestuft wird und somit fast die Hälfte der gesamten Bedeutung einnimmt. In weitem Abstand folgt das Kriterium "Berufserfahrung". Relativ gleich und vergleichsweise gering in ihrer Bedeutung werden die Kriterien "Examensnote", "Studiendauer" und "Alter" eingestuft. Ein relativ schwer operationalisierbares Kriterium dominiert im Auswahlprozeß damit Kriterien, deren Messung relativ einfach möglich und auch gut intersubjektiv nachprüfbar ist.

Von Interesse ist nun nicht nur die Stellung der einzelnen Auswahlkriterien zueinander, sondern auch die Bedeutung, die die einzelnen Ausprägungen der Auswahlkriterien besitzen. Die Bedeutung dieser Teilnutzenwerte, d.h. der Ausprägungen der einzelnen Kriterien bei den Bewerbern, ist besser zu verstehen, wenn ihr Zustandekommen in Verbindung mit der Rangfolge der Bewerberkarten gesehen wird. Die Befragten haben sich beim Ordnen der Bewerberkarten danach gerichtet, welche Ausprägung sie am meisten oder am wenigsten präferieren. Folglich haben sie die Rangfolge der Bewerber danach gestaltet, welche Ausprägung für sie zuerst den größten Nutzen, dann den zweitgrößten Nutzen usw. erbringen würde. Diese Orientierung, bei der die Ausprägungen nach ihrem Nutzen geordnet werden, spiegelt sich nach der Auswertung durch die Conjoint-Analyse in den Teilnutzenwerten wieder. Folglich haben diejenigen Ausprägungen die größten Teilnutzenwerte, an denen die Befragten ihre Präferenzen am stärksten orientiert haben. Die aggregierten Teilnutzenwerte der Individualanalysen zu durchschnittlichen Teilnutzenwerten finden sich in Tabelle 7.

Die Spannweite der Verteilung der einzelnen Teilnutzenwerte wird durch die Minimal- bzw. Maximalwerte verdeutlicht. Hierbei fällt auf, daß der kleinste individuelle Teilnutzenwert von "paßt gut zu uns" beachtliche 21,4% beträgt. Diesen Minimalwert erreicht kein anderes Kriterium mit seinem Maximalwert!

Die Schiefe der Verteilung zeigt, wie die Teilnutzenwerte verteilt sind. Hierbei wird deutlich, daß bei jedem Attribut genau ein Teilnutzenwert eine besonders starke rechtsschiefe Verteilung aufweist. Dieses ist immer der Fall bei den "schlechtesten" Ausprägungen der Kriterien, also der Bewerber mit der schlechtesten Note, mit dem längsten Studium usw. Mit anderen Worten, die Befragten sind sich im Durchschnitt einig in der Bewertung der schlechteren Ausprägungen. Es sei an dieser Stelle aber noch einmal deutlich darauf hingewiesen: Die Teilnutzenwerte zeigen nur die Präferenz der in der Untersuchung vorgegebenen drei Ausprägungen je Kriterium. Es existieren ggf. andere Ausprägungen, die für die Befragten in der Praxis möglicherweise einen größeren Nutzen haben. Zum Beispiel wird beim Kriterium Alter im Durchschnitt die Ausprägung 25 Jahre mit 6,4% am meisten präferiert. Es könnte jedoch die nicht genannte Ausprägung 27 Jahre für die Befragten den größten Teilnutzen haben, so daß die Interpolation zwischen den Teilnutzenwerten ggf. nicht linear verläuft. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf den explizit genannten Eigenschaften und dürfen bei den Ausprägungen nur als Tendenzen gedeutet werden. Die Tatsache, daß nicht alle Ausprägungen zur Auswahl stehen, kommt einer realistischen Situation in der Praxis jedoch am nächsten, da auch dort nur aus dem Kreis der vorhandenen Bewerber (mit vorgegebenen Merkmalen) ausgewählt werden kann.

Tab. 7: Durchschnittliche Teilnutzenwerte

Ausprägungen der Bewerber	$\bar{x}$	s	min	max	Schiefe
Persönlicher Eindruck 48% 					
paßt nicht zu uns	0.3	.014	0.0	6.7	4.690
paßt teilweise zu uns	10.8	.053	0.0	23.2	0.628
paßt gut zu uns	32.1	.059	21.4	40.4	-0.449
Berufserfahrung: 16,8% 					
keine Berufserfahrung	0.0	.001	0.0	0.5	4.690
kaufmännische Praktika	8.5	.034	0.0	13.7	-0.730
kaufmännische Lehre	10.5	.046	0.3	19.4	-0.202
Alter: 10,5% 					
25 Jahre	6.4	.046	0.0	17.0	0.540
28 Jahre	5.2	.024	1.4	9.2	0.179
31 Jahre	0.2	.007	0.0	3.4	4.690
Examensnote: 13,3% 					
1,75	8.7	.045	0.5	17.9	0.006
2,75	4.9	.031	0.0	10.6	0.144
3,25	0.2	.006	0.0	2.5	3.578
Studiendauer: 11,3% 					
9 Semester	7.3	.045	0.0	15.3	0.161
12 Semester	4.8	.035	0.0	11.3	0.163
14 Semester	0.3	.007	0.0	2.5	2.375
Legende: $\bar{x}$ = arithmetischer Mittelwert der Teilnutzenwerte in % s = Standardabweichung min = minimaler Teilnutzenwert max = maximaler Teilnutzenwert Schiefe: > 0 = rechtsschiefe Verteilung < 0 = linksschiefe Verteilung					

Wie lassen sich die gefundenen Merkmalsausprägungen interpretieren? Der durchschnittliche Teilnutzenwert 32.1% der Ausprägung "paßt gut zu uns" nimmt mit sehr großem Abstand die Spitzenstellung bei den Präferenzen ein. Auch die mittlere Ausprägung "paßt teilweise zu uns" steht mit 10,8% an zweiter Stelle. Aus diesen Teilnutzenbewertungen kann gefolgert werden, daß das Kriterium "persönlicher Eindruck" aufgrund der eindeutigen Nutzenorientierung an der Ausprägung "paßt gut zu uns" (bzw. an der negativen Beurteilung "paßt nicht zu uns") das vorrangige Merkmal bei der Beurteilung der Bewerber für den kaufmännischen Führungsnachwuchs ist. Somit wird ein wichtiges Ergebnis vorweggenommen: Die hohe Bewertung der außerfachlichen Qualifikation, die bereits in der Fragebogenerhebung anzutreffen

war, wird hier bestätigt. Sie hat auch bei der Conjoint-Analyse als Auswahlkriterium die größte Bedeutung.

Dieses Ergebnis ist sowohl vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Unternehmens, als auch vor den Zielsetzungen des Bewerbers zu würdigen. Da die Persönlichkeitsstruktur des Bewerbers in dieser Phase seines Lebens weitgehend geprägt und gefestigt sein sollte, sind wenig gravierende Veränderungen bzw. Anpassungen zu erwarten.²³⁾ Um Unzufriedenheit und Kosten beiderseits zu vermeiden, ist es folglich wichtig, wenn nicht nur die Anforderungen bei den objektiven Größen erfüllt werden, sondern besonders Übereinstimmung in einem subjektiven, wenig quantifizierbaren Merkmal wie persönlicher Eindruck besteht. Inwiefern tatsächlich die Subjektivität der Befragten als objektives Entscheidungskriterium gelten kann, sei dahingestellt. Dieses Ergebnis unterstreicht auch den Befund der Befragung, wonach Personalmanager bei der Anwertung von Entscheidungsregeln sehr uneinheitlich vorgehen. Man orientiert sich auch hier nicht so sehr an objektivierbaren Größen, als vielmehr an der "Gesamtpersönlichkeit" des Bewerbers.

Eine weitere Überlegung schließt sich hier an: In der Bewertung der Nachwuchsbewerber lassen sich die Personalmanager nur vordergründig von den eindeutig quantifizierbaren Personalbeurteilungskriterien leiten. Es wird sich vielmehr auf ein vages, eher gefühlsbestimmtes Kriterium verlassen, der Frage ob ein Bewerber zum Unternehmen paßt bzw. sogar nur teilweise paßt oder nicht paßt. Dies allerdings unter der strengen Nebenbedingung, daß sämtliche Bewerber, die in die engere Auswahl kommen, gewisse Mindestanforderungen, wie sie beispielsweise bei der Examensnote oder dem Lebensalter bestehen, erfüllen. Kann man hieraus eventuell schließen, daß Personalmanagern bei der letztendlichen Auswahl ein rationales, ökonomisches Kalkül fehlt, bzw. sie nicht bereit sind, ein solches durchgängig anzuwenden? Oder ist hierin ein bisher vielleicht nicht zutage getretener Faktor zu sehen, dessen Identifikation in der durchgeführten Analyse nicht stattfand?

Verfolgt man diesen Gedankengang weiter, so ließe sich folgendes Antwortmuster finden: Es ist sicherlich unsinnig, will man den Personalmanagern ökonomischen Sachverstand absprechen. Könnte es nicht vielmehr der Fall sein, daß sich hinter den vagen Formulierungen: "er paßt gut zu uns", eine aktiv im Unternehmen gelebte und erfahrbare Unternehmenskultur verbirgt? Eine solche Unternehmenskultur ist, in ihren vielfältigen Arten der Einflußnahme auf den Ablauf und die Gestaltung der im Unternehmen sich vollziehenden Prozesse, auf das "Gelebtwerden" durch die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter angewiesen. Nur dann kann Unternehmenskultur auch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.²⁴⁾ Wendet man sich einer solchen Interpretation des Befundes zu, dann erscheint die Verhaltensweise der Personalmanager bei

weitem nicht "unökonomisch". Personalmanager sind vielmehr bemüht, denjenigen Bewerber auszuwählen, dessen Verhaltensweisen und Einstellungen der Unternehmenskultur nicht zuwider laufen, bzw. der in der Lage ist, die vorherrschende Unternehmenskultur auch zu leben. Unterstrichen wird diese Vermutung, wenn man ergänzend die Bedeutung des Kriteriums "Persönlicher Eindruck" dahingehend differenziert, ob es sich bei der zu besetzenden Position um eine Stelle im Rahmen eines Führungskräfte-Traineeprogramms handelt oder ob mit der Stelle ein sogenannter Direkteinstieg in die Unternehmenshierarchie verbunden ist. Tabelle 8 gibt die entsprechenden Befunde einer varianzanalytischen Prüfung, wie die jeweiligen Teilnutzenwerte und Bedeutungsgewichte wieder.²⁵⁾

Der Befund zeigt einen signifikanten Unterschied bei der Präferenz des persönlichen Eindrucks zwischen den Unternehmen, die ihren Führungskräfte-Nachwuchs mit Hilfe eines Traineeprogramms rekrutieren und denjenigen, die den Direkteinstieg präferieren. Bei Unternehmen, die ein Traineeprogramm anbieten wird der Eindruck "paßt gut zu uns" weniger stark präferiert, als bei Rekrutierung über Direkteinstieg.

Vermutlich ist dieses deutliche Ergebnis darauf zurückzuführen, daß die Traineezeit als "Probezeit" für das weitere Berufsleben gesehen wird. Dem Bewerber soll in dieser Zeit Gelegenheit gegeben werden, sich mit dem Unternehmen vertraut zu machen und Berufs- und allgemeine Erfahrung zu sammeln. Diese Eindrücke sollen ihn prägen und es ihm erleichtern, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und sich anzupassen. Der Bewerber ist damit in der Lage, sich mit der gelebten Unternehmenskultur auseinander zusetzen. Er kann sie "erlernen", er kann sich kulturkonform verhalten: Die endgültige Beurteilung hinsichtlich des persönlichen Eindrucks fällt nicht zum Zeitpunkt des Eintritts in das Unternehmen, sondern erst mit Ablauf des Traineeprogrammes. Erst dann muß entschieden werden, ob der Bewerber "gut zu uns paßt". Insofern wird erklärbar, warum im Gegensatz zum Direkteinstieg beim Einstieg über ein Traineeprogramm die Attributsausprägung "paßt gut zu uns" noch nicht die hohe Bedeutung besitzt.

Tab. 8: Mittlere Teilnutzenwerte und relative Bedeutungsgewichte der Unternehmen mit und ohne Traineeprogramm

Auswahlkriterien und ihre Ausprägungen	Anteil erklärter Varianz (in v.H.)	Trainee- programm n = 8		nur Direkt- Einstieg n = 14	
		mittlere Teilnutzenwerte und relative Bedeutungsgewichte			
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Persönlicher Eindruck	50.41***	.419	.062	.517	.041
paßt nicht zu uns	8.41	.008	.024	.000	.000
paßt teilweise z.u.	4.84	.092	.069	.116	.042
paßt gut zu uns	46.24***	.269	.045	.351	.044
Berufserfahrung	0.01	.169	.081	.168	.054
keine	8.41	.001	.002	.000	.000
Praktika	2.25	.091	.041	.081	.030
Lehre	1.21	.098	.055	.109	.042
Alter	4.84	.123	.056	.094	.066
25 Jahre	2.56	.073	.047	.058	.046
28 Jahre	3.24	.058	.020	.048	.027
31 Jahre	8.41	.004	.012	.000	.000
Examensnote	1.44	.143	.046	.127	.077
1,75	1.21	.093	.033	.083	.051
2,75	0.36	.051	.033	.047	.031
3,25	3.24	.003	.009	.001	.003
Studiendauer	16.00*	.146	.056	.094	.062
9 Semester	12.25*	.094	.039	.062	.046
12 Semester	9.61	.063	.036	.040	.033
15 Semester	3.24	.001	.004	.004	.008
Legende: s : Standardabweichung *** : p < 0,001 $\bar{x}$: arithmetischer Mittelwert ** : p < 0,01 * : p < 0,1					

Bei der univariaten Analyse bestehen ferner tendenziell signifikante Unterschiede für das Kriterium "Studiendauer". Unternehmen, die ein Traineeprogramm anbieten präferieren dabei signifikant kürzere Studienzeiten als diejenigen Unternehmen, die den Direkteinstieg bevorzugen. Erklären ließe sich dies damit, daß eine kürzere Studiendauer die Jahre, die eine Trainee-Ausbildung beansprucht, wieder ausgleicht, d.h. die Absolvierung eines Trainees, das sich üblicherweise auf mehrere Jahre erstreckt, wird als Ausbildungszeit gewertet. Unternehmen die den Direkteinstieg präferieren müßten demzufolge entweder davon ausgehen, daß eine solche Zusatzausbildung nach absolviertem Studium nicht mehr notwendig oder aber die Einarbeitungszeit bei einer direkt besetzten Stelle wesentlich kürzer ist. Dies ist durchaus einleuchtend, wenn man sich die Ausbildungsinhalte eines Traineeprogramms ansieht, welche sich meist auf das Kennenlernen des gesamten Unternehmens richten. Gestützt wird eine solche Vermutung auch durch den allerdings nicht signifikanten Unterschied bei den Teilnutzenwerten beim Auswahlkriterium "Alter". Unternehmen, die ein Traineeprogramm anbieten messen dem Alter einen höheren Teilnutzen zu und präferieren dabei den jüngeren Bewerber.

5. Schlußfolgerungen

Die Rekrutierung des Führungskräfte-Nachwuchses stellt das Personalmanagement eines Unternehmens vor ein relativ komplexes Entscheidungsproblem, zu dessen Lösung es sich sowohl eines festgefügtten Kriterienkatalogs als auch eines institutionalisierten Ablaufes mit mehr oder minder festen Auswahlregeln bedient. Trotz oder gerade aufgrund der hohen Bedeutung, die die Rekrutierung dieses Personenkreises für die Unternehmenszukunft besitzt, orientiert sich die Personalauswahl an festen Kenngrößen, die hier im Sinne von strengen Nebenbedingungen zu verstehen sind. Sind diese erfüllt bleibt dem Personalmanagement ein relativ weiter, individuell festzulegender Entscheidungsspielraum bei der endgültigen Stellenbesetzung. Dem vorgelegten Lebenslauf und dem persönlichen Auftreten des Bewerbers beim Vorstellungsgespräch wird als Auswahlkriterium die höchste Bedeutung attestiert. Kriterien wie beispielsweise "Examensnote", "Studiendauer", "Fremdsprachenkenntnisse" oder "Alter des Bewerbers" sind hier nachrangig. Ihre Selektionswirkung setzt bereits in der Stufe vorher an, wenn aus der Gesamtheit der Bewerber diejenigen ausgewählt werden, die zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden.

Dieser Eindruck bestätigt sich, wenn die Personalmanager mit einer konkreten Auswahl-situation konfrontiert werden. Es zeigt sich, daß dem "persönlichen Eindruck" bei der Bewertung ein sehr hohes Gewicht beigemessen wird. Notwendige Bedingung der Rekrutierung ist damit das "Passen" des Bewerbers zur gelebten Unternehmenskultur. Unabhängig von den qualifizierenden

Fähigkeiten für eine bestimmte Stelle muß der Bewerber den Werten und Normen, die im Unternehmen vorherrschen - und diese sind unabhängig von der konkret zu besetzenden Stelle zu sehen - entsprechen. Denn nur bei einer Entsprechung - dies gilt insbesondere für potentielle Führungskräfte - können die positiven Einflüsse, die allgemein der Unternehmenskultur in Bezug auf den Unternehmenserfolg attestiert werden, wirksam werden.

Nimmt man diesen Erklärungsversuch als Grundlage für das Aufzeigen von praxeologischen Konsequenzen, die sich aus den Befunden ergeben, so ist zwischen Konsequenzen für den Bewerber und Konsequenzen für das Personalmanagement zu unterscheiden:

- Einen Bewerber auf eine Stelle als Führungskräfte-Nachwuchs kann der Rat gegeben werden, sich nicht nur auf seine berufsqualifizierenden Fertigkeiten zu verlassen. Er muß vielmehr versuchen, die im jeweiligen Unternehmen gelebte Unternehmenskultur in Erfahrung zu bringen, um für sich zu klären, ob er diesen Anforderungen gerecht wird. Es stellt sich für ihn die Frage, ob er in der Lage ist, die herrschende Unternehmenskultur auch "zu leben".
- Auf der anderen Seite muß ein Personalmanager in der Lage sein, die im Unternehmen gelebte Kultur für sich "meßbar" zu machen, damit er beurteilen kann, ob ein Bewerber den kulturellen Erwartungen entspricht oder nicht. Dies dürfte sicherlich ein nicht ganz einfaches Unterfangen sein, wenn man unterstellt, daß die Personalabteilung nicht in dem Maße an der Erstellung der betrieblichen Leistung beteiligt ist, wie andere Funktionsbereiche im Unternehmen. Sie ist folglich auch nicht so stark mit der gelebten Unternehmenskultur konfrontiert. Daß der Kontakt zur Unternehmenskultur hier nicht verloren geht, ist damit eine nicht zu vernachlässigende Managementaufgabe.

Wie bereits eingangs angedeutet, kann die vorliegende Untersuchung die Frage nicht beantworten, ob es sich bei der Strategie der Rekrutierung des Führungskräfte-Nachwuchses auch um eine erfolgsversprechende Strategie handelt oder lediglich um eine Strategie, die sehr häufig angewandt wird. Es ist zu vermuten, daß vielfach die Strategiewahl auch davon bestimmt wird, was der Wettbewerb macht. Dies ist ein weit verbreitetes Verhalten, das nicht nur im Personalbereich anzutreffen ist.²⁶⁾ Insofern bedarf auch der Prozeß der Rekrutierung des Führungskräfte-Nachwuchses einer Effizienzkontrolle. Auch in diesem Bereich kann es nur unternehmenspolitische Zielsetzung sein, besser zu sein als der Wettbewerb.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Fach/Zöllner (1988), S. 190.
- 2) Vgl. Kienbaum (1987), S.7 f. und Bierach (1992), S.87.
- 3) Vgl. v. Rosenstiel et al. S.24.
- 4) Vgl. Drumm (1989), S.193.
- 5) Vgl. Niederfeichtner (1987), Sp.84 f. Vgl. zur Vielfältigkeit der Instrumente, die dem Personalmanagement zur Bewältigung seines Auswahlproblems zur Verfügung stehen Oechsler (1988) S. 91.
- 6) Vgl. allgemein zum kontingenztheoretischen Paradigma Kubicek (1987) S. 67 ff. und Staehle (1991) S. 47 ff.
- 7) Vgl. Niederfeichtner (1987) Sp. 84 f., der auf eine Abhängigkeit des Auswahlverfahrens von der Art der zu besetzenden Stelle verweist.
- 8) Vgl. allgemein zur Eingliederung von Mitarbeitern in ein Unternehmen Kieser/Nagel (1986) S. 956 ff.
- 9) Vgl. hierzu ausführlich Ferring/Thom (1981) S. 21 ff., Buttgerit/Holtkamp/Teichler (1985) S. 30 ff. und Fach/Zöllner (1988) S. 190 ff.
- 10) Vgl. hierzu Buttgerit/Holtkamp/Teichler (1985) S. 32.
- 11) Vgl. zu den Anwendungsmöglichkeiten des Conjoint-Measurement Ansatzes Backhaus/Erichsen/Plinke/Weiber (1990) S. 346 ff. und Green/Srinivasan (1990) S. 15 f.
- 12) Vgl. Buttgerit/Holtkamp/Teichler (1985) und Weuster (1987).
- 13) Vgl. Buttgerit/Holtkamp/Teichler (1985), S.38.
- 14) Buttgerit/Holtkamp/Teichler (1985), S.38.
- 15) Vgl. Weuster (1987), S.206.
- 16) Fröhlich (1987), S.90.
- 17) Vgl. zur Diskussion der Vor- und Nachteile von Assessment-Center Jeserich (1982) S. 365, Berthel (1989) S. 365 und Drumm (1989) S. 60.
- 18) Hauschildt (1981) S. 9.
- 19) Vgl. Svenson (1979) S. 86 ff. Zu einer Auswahl dieser Regeln vgl. Hauschildt (1981) S. 11 ff. In der vorliegenden Untersuchung wurden nur ein Teil dieser Regeln analysiert.
- 20) Dieser Kritikpunkt trifft jedoch auch auf Regel 1, 2 und 6 zu.
- 21) Appendix 2 gibt die gewählten Parameter der Conjoint-Analyse wieder. Um eine Vergleichbarkeit der Teilnutzenwerte zu erreichen, wurden die Teilnutzenwerte der Ausprägungen in der Weise transponiert, daß der jeweilige Nullpunkt auf den kleinsten Teilnutzenwert eines jeden Attributs gelegt wurde. Vgl. hierzu Bauer/Thomas (1984) S.209.
- 22) Für andere Bewertungsmethoden vgl. Green/Srinivasan (1978) S. 111 f.
- 23) Vgl. Sarges/Weinert (1991) S. 280 f.
- 24) Vgl. u.a. Raab (1989) S. 66 f., Keller (1990) S. 89 sowie Scholz/Hofbauer (1990) S. 29. Vgl. ferner die empirischen Arbeiten zum Zusammenhang von Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur und Unternehmenserfolg von Adamer/Hinterhuber/Kaind (1992), Denison (1984), Meffert/Hafner/Poggenpohl (1988), Calori/Sarin (1991), McDonald/Gandz (1992), Reynierse/Harker (1986).
- 25) Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß die Ausprägung der Kontingenzvariablen "Art der zu besetzenden Stelle" in keinem signifikanten Einfluß zur Art der angewandten Auswahlregel sowie zur Nutzung bestimmter Auswahlinstrumente steht.
- 26) Vgl. hierzu ausführlich Schewe (1992).

Appendix 1: Vorgegebene Stimuli der Conjoint-Analyse

Bewerber 1 "paßt nicht zu uns" keine Berufserfahrung 25 Jahre 1,75 9 Semester	Bewerber 2 "paßt nicht zu uns" kaufmännische Praktika 28 Jahre 3,25 12 Semester	Bewerber 3 "paßt nicht zu uns" kaufmännische Lehre 31 Jahre 2,75 12 Semester
Bewerber 4 "paßt nicht zu uns" kaufmännische Praktika 28 Jahre 2,75 14 Semester	Bewerber 5 "paßt teilweise zu uns" keine Berufserfahrung 28 Jahre 2,75 12 Semester	Bewerber 6 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Praktika 25 Jahre 2,75 14 Semester
Bewerber 7 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Lehre 28 Jahre 3,25 9 Semester	Bewerber 8 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Praktika 31 Jahre 1,75 12 Semester	Bewerber 9 "paßt gut zu uns" keine Berufserfahrung 31 Jahre 3,25 14 Semester
Bewerber 10 "paßt gut zu uns" kaufmännische Praktika 28 Jahre 1,75 12 Semester	Bewerber 11 "paßt gut zu uns" kaufmännische Lehre 25 Jahre 2,75 12 Semester	Bewerber 12 "paßt gut zu uns" kaufmännische Praktika 28 Jahre 2,75 9 Semester
Bewerber 13 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Praktika 28 Jahre 2,75 12 Semester	Bewerber 14 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Praktika 31 Jahre 2,75 9 Semester	Bewerber 15 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Lehre 28 Jahre 1,75 14 Semester
Bewerber 16 "paßt teilweise zu uns" kaufmännische Praktika 25 Jahre 3,25 12 Semester	Legende: Erste Zeile: persönlicher Eindruck Zweite Zeile: Berufserfahrung Dritte Zeile: Alter Vierte Zeile: Examensnote Fünfte Zeile: Studiendauer	

Appendix 2: Gewählte Parameter für die Conjoint-Analyse

Anzahl der Attribute:	5 Attribute
Anzahl der Ausprägungen:	3 Ausprägungen je Attribut
Methode der Datengewinnung:	Profilmethode
Konstruktion der Stimuli:	Reduziertes Design
Präsentation der Stimuli:	Beschreibung durch Stimuli-Karten
Bewertungsart:	Rangfolge
Präferenzmodell:	Teilnutzenmodell (unconstrained)
Auswertung:	LINMAP, SPSS/PC+

Literatur:

Adamer, M.; Hinterhuber, H.H.; Kaindl, G. (1992):

Unternehmenskultur in Österreich: Auswirkung der Unternehmenskultur auf den Markterfolg, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis 14 (1992) S. 63-67.

Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (1990):

Multivariate Analyseverfahren, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg 1990.

Bauer, H.; Thomas, U. (1984):

Die Präferenz von Arbeitnehmern gegenüber Tarifvertragskomponenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984), S. 200-227.

Berthel, J. (1989):

Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1989.

Bierach, B. (1992):

Wanted: Studenten vorm Examen, in: Forbes 3 (2/1992), S. 87-91.

Buttgereit, M.; Holtkamp, R.; Teichler, U. (1985):

Die Bedeutung von Zeugnissen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen in der Privatwirtschaft, in: Institut der Deutschen Wirtschaft, Betriebliche Personalpolitik (Hrsg), Suche und Auswahl hochqualifizierter Mitarbeiter, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr.110, Heft 6, Köln 1985.

Calori, R.; Sarin, P. (1991):

Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, in: Organization Studies 12 (1991), S. 49-74.

Denison, D.R. (1984):

Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, in: Organizational Dynamics 13 (1984) S. 5-21.

Drumm, H.J. (1989):

Personalwirtschaftslehre, Berlin 1989.

Fach, A.; Zöllner, W. (1988):

Auswahl von Hochschulabsolventen: Traineeprogramm "Führungsnachwuchs" für die Bank für Gemeinwirtschaft, in: Personal, 40 (5/1988), S.190-193.

Ferring, K.; Thom, N. (1981):

Trainee-Programme als Instrument der Personalentwicklung, in: Personalwirtschaft 8 (1981), S. 21-25.

Fröhlich, W. (1987):

Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987.

Green, P.E.; Srinivasan, V. (1978):

Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, in: Journal of Consumer Research, 5 (1978), S.103-123.

Hauschildt, J. (1981):

Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik, Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre, Nr.85, Kiel 1981.

Jeserich, W. (1982):

Das Assessment-Center-Verfahren, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 34

(1982), S. 365-373.

Keller, A. (1990):

Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1990.

Kieser, A.; Nagel, R. (1986):

Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35 (1986) S. 956-962.

Kubicek, H. (1987):

Organisatorische Gestaltungsbedingungen, in: M.K. Welge (Hrsg.), Unternehmensführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987, S. 67-359.

McDonald, P.; Gandz, J. (1992):

Getting Value from Shared Values, in: Organizational Dynamics 20 (1992) S. 64-77.

Meffert, H.; Hafner, K.; Poggenpohl, M. (1988):

Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: H. Meffert und H. Wagner (Hrsg.), Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 43, 1988.

Niederfeichtner, F. (1987):

Auswahl von Führungskräften, in: A. Kieser et al. (Hrsg.), Handbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp.82-90.

Oechsler, W. (1988):

Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, München/Wien 1988.

Raab, S. (1989):

Funktionen der Unternehmenskultur: Positive Einflüsse auf das Unternehmen, Göttingen 1989

Reynierse, J.H.; Harker, J.B. (1986):

Measuring and Managing Organizational Culture, in: Human Resource Planning 9 (1986), S. 1 - 8.

K. Rosenstiel, L. (1989):

Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation", München 1989.

Schewe, G. (1992):

Imitationsmanagement: Nachahmung als Option des Technologiemanagements, Stuttgart 1992.

Scholz, C.; Hofbauer, W. (1990):

Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.

Staehle, W. (1991):

Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6.Auflage, München 1991.

Svenson, O. (1979):

Process Descriptions of Decision Making, in: Organizational Behavior and Human Performance, 23, (1979), S.86-112.

Weuster, A. (1987):

Hochschulzertifikanten bei der Bewerberauswahl, in: Personal, 39 (1987), S. 204-208.